

YVAN LAUZON, MBA

FAIRE MIEUX

EN FAISANT AUTREMENT
TOUS ENSEMBLE

Réussir en affaires après COVID-19

TROISIÈME ÉDITION



ISBN 978-1989364390

Version abrégée **GRATUITE** en ligne, publiée par YLA Formation inc. 2020-07

www.CLIMB.express

Catalogage avant publication

Lauzon, Yvan, auteur

Faire mieux en faisant autrement, tous ensemble : Réussir en affaires après COVID-19 / Yvan Lauzon, MBA ; préface, Robert Coutu, MBA.

3e édition.

ISBN 978-1-989364-39-0 (*Version abrégée GRATUITE en ligne*)

1. Gestion. 2. Milieu de travail. 3. Rendement au travail. 4. COVID-19

I. Titre.

HD33.B52 2020b

658

PREMIÈRE ÉDITION. Une première édition 2018-08 avec 10 chapitres était co-signée par le tandem Gérard Blanc & Yvan Lauzon, qui avait déjà réalisé ensemble trois ouvrages portant respectivement sur la Ville intelligente "Smart City" (2014), la Collaboration dans les projets (2015) et l'Innovation publique (2016).

SECONDE ÉDITION. Une actualisation était réalisée dès 2018-10 par Yvan Lauzon pour offrir de nouvelles annexes et des références récentes, mais aussi des compléments d'information en réponse à des questions de lecteurs ou de participants lors de ses conférences internationales.

TROISIÈME ÉDITION. La pandémie de la COVID-19 a considérablement affecté la conduite des affaires justifiant l'actualisation de 2020-07 intitulée Réussir en affaires après COVID-19; générant trois nouveaux chapitres.

* * *

Pour obtenir votre copie imprimée COMPLÈTE (202 pages) dont le numéro

ISBN est : 978-1-989364-35-2 (Version imprimée complète vendue en librairie)

Consultez: **COOP OUTAOUAIS** (WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM)

-ou- **Librairie COOP Université Laval,**

-ou- l'ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR: **YLA FORMATION inc.**

C.P. 24006, CSP Pointes, Montréal, QC, Canada H1A 4Z2

(newmanagement2.0@gmail.com)



Yvan Lauzon MBA est Auteur, Conférencier & Expert-conseil à l'international

Professeur contractuel retraité en novembre 2019 de l'Université du Québec (ENAP- UQ), Yvan y a enseigné différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines (eGRH) et en Leadership dans les projets internationaux. Actuellement formateur à l'UQO, Yvan est l'auteur d'une dizaine de livres de Management en anglais, d'une autre dizaine en français (dont 5 en Gestion de projet) et un autre traduit en espagnol.

Depuis 1981, Yvan a occupé différents postes au sein d'organisations publiques & privées, notamment *Adjoint de sous-ministre associé* (Bureau du CIO) au gouvernement du Québec de 2006 à 2008. Yvan a agi durant cinq ans à titre de *Coordonnateur gouvernemental de la sécurité* et deux ans comme *Directeur au Conseil d'administration* de l'*Association sur l'accès et la protection de l'information* et aussi *Coordonnateur à GP-Québec*, associé au *PMI-Lévis Québec*. Yvan a également agi à titre d'*Expert-conseil* pour de grandes organisations internationales, notamment aux *Nations-Unies* (ONU-CEFACT, 1993-1996) et à l'*OCDE* (2006-2008).

Parallèlement, Yvan a enseigné de 1987 à 2019 dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes, mais aussi à l'étranger (11 pays), dont : MAP (Administration publique), MBA (Affaires) & MGP (Gestion de projet, GP). Ces dernières années il a notamment enseigné : eGRH / Équipe de projet performante / GP / Gestion des savoirs collectifs (KM) / Gouvernance / Intelligence collective / Leadership / Management TI.

Au niveau de ses recherches, Yvan réalisait en 2009 une étude qualitative sur le succès des projets publics en technologies de l'information (TI) en interviewant 125 praticiens et 25 professeurs-chercheurs. Des initiatives complémentaires en 2013, avec le concours de membres d'associations et regroupements de praticiens en GP de la francophonie dont GP-Québec & AFITEP (maintenant SMAP, associé IPMA), ont permis d'identifier les compétences requises des Chefs de projet (Project Manager / Project Leader), applicables à plusieurs types de projet des organisations publiques, privées ou associatives.

D'autre part, Yvan a lancé et financé plusieurs conférences et sites multilingues gratuits dont : (www.CLIMB.express), (www.smartconference.ca), (www.smartconference.world).

Finalement, Yvan réalise depuis février 2018 une *Tournée internationale* portant sur les : ***Compétences requises en 2020 des Chefs de projets--Leaders et de leurs Gestionnaires.***

DÉDICACE

Cet ouvrage est dédié à mes frères PIERRE & SYLVAIN, ainsi qu'à toutes les personnes de la francophonie qui suivent actuellement des cours en Gestion de projet (MGP), en Management (BAA, MBA, DBA) ou en Management public (MAP).

* * *

REMARQUES

1.. **GENRE** -- Le genre masculin est utilisé dans ce livre sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

2.. **ÉCRITURE** -- Les lettres majuscules et le caractère & (la perluète) sont abondamment utilisés ici simplement pour des fins pédagogiques, ne respectant pas toujours les règles d'écriture, des autorités linguistiques, la calligraphie ou les usages de plus de 125 millions de francophones.

3.. **DROITS d'AUTEUR** -- Toute reproduction totale ou partielle est interdite, par quelque moyen que ce soit, sans une autorisation écrite : © Yvan Lauzon MBA, via gestionnaire2.0@gmail.com

4.. **OPINIONS** -- Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager --de près ou de loin-- l'éditeur YLA Formation inc.

* * *

SUGGESTION D'UN MODE DE LECTURE

Ce livre n'a pas été conçu pour une lecture continue,

mais plutôt un *parcours pas à pas*;

par exemple, à raison d'une partie (chapitre) par jour --

pour environ 20 à 25 minutes de lecture par jour-- sur près de 12 jours.

Il est aussi possible de sauter une partie, puis d'y revenir un peu plus tard,

chacune étant entièrement autonome.

Donc à lire et à méditer en prenant son temps,

une telle richesse de contenu ne pouvant être digérée d'un seul coup.

TABLE DES MATIÈRES

Préface.....	1
Introduction.....	3
SECTION I – CLIMAT ORGANISATIONNEL	4
PARTIE 1 – CLIMB : C pour Collaboration.....	5
PARTIE 2 – CLIMB : L pour Leadership	12
PARTIE 3 – CLIMB : I pour Innovation.....	17
PARTIE 4 – CLIMB : M pour Mobilisation	20
PARTIE 5 – CLIMB : B pour Bienfaitude & Qualité de vie au travail.....	23
SECTION II – COMPÉTENCES	28
PARTIE 6 – Compétences requises des Hauts dirigeants	28
PARTIE 7 – Compétences requises des Gestionnaires.....	33
PARTIE 8 – Compétences requises des Chefs de projet	38
SECTION III – PERFORMANCE	41
PARTIE 9 – Performance Organisationnelle.....	41
PARTIE 10 – Performance Sociétale	46
SECTION IV – COVID-19	50
PARTIE 11 – Savoir d’où l’on vient pour mieux anticiper où l’on va.....	51
PARTIE 12 – Oublier le Changement planifié pour favoriser : Résilience — Intelligence collective — Agilité & Innovation	61
PARTIE 13 – Mieux maîtriser 7 Crises de la COVID-19	74
Conclusion	84

Préface

En ce début d'année 2020, il faut bien admettre que notre vie s'est littéralement transformée ! Avec l'arrivée de cette pandémie de la COVID-19, le confinement, les nouvelles conditions d'hygiène et de distanciation sociale feront dorénavant partie de notre nouvelle façon de vivre ensemble à l'échelle de la planète. Nous devons être réalistes, il faut s'y adapter rapidement et faire des choix, tant personnels que professionnels, pour assurer notre santé physique et conserver un sain équilibre mental dans les circonstances. Bref, il faut agir dès maintenant pour « l'après » !

Nous avons tous vécu une crise sans précédent dont les impacts se feront sentir dans la durée. L'onde de choc créé par la pandémie de la Covid-19 n'épargne personne; gouvernements, entreprises, institutions, groupes communautaires, citoyens, villes et municipalités sont directement touchés et traversent différentes phases pendant cette crise, dont celles de l'intervention rapide et du rétablissement progressif d'un système cohérent. Les mots d'ordre sont flexibilité et adaptation, le tout dans le respect des directives de la santé publique. Pour ce faire, il est primordial que l'ensemble des paliers de gouvernement travaillent de concert pour nous situer dans une trajectoire de croissance durable et aussi pour limiter la perte de capacités productives de l'économie.

Ainsi de nombreux projets seront devancés, retardés et priorisés plus rapidement et efficacement. Les modèles de gouvernance et la gestion des processus de production seront actualisés avec la volonté de faire mieux pour être heureux tout simplement. Je crois que les valeurs humaines seront mises à l'avant-scène (tant mieux !) et il faudra être prudent dans le déconfinement.

Plusieurs documents ont été rédigés au niveau des « recettes » à utiliser pour atteindre un certain succès dans tous les domaines. Cette fois-ci, les notions de base comme la démarche **CLIMB** * prennent toutes leur importance si on veut « **Faire mieux et autrement tous ensemble !** ». En tant que gestionnaire, il faudra réviser nos modèles d'affaires en tenant compte de cette nouvelle réalité.

Nombreux sont ceux qui voient dans la crise du coronavirus les effets de la mondialisation. Un petit virus qui fait basculer l'économie mondiale dans une paralysie sans précédent. La crise changera-t-elle quelque chose aux fondements économiques actuels ? Dans le contexte des changements climatiques, la relocalisation de l'économie est-elle possible ? Qu'en est-il au niveau de la considération et du traitement de nos, jeunes, nos familles et surtout nos aînés ?

Relancer l'économie et non la pandémie !

Cette situation nous permet de prendre un recul, réfléchir davantage, en apprendre encore plus sur nous-mêmes, nous rendre meilleurs de façon toujours plus optimiste et équilibrée, et d'en tirer des leçons à plusieurs niveaux.

... 2

--2--

En voici quelques exemples :

- La compréhension de l'histoire et des crises dans l'évolution de l'espèce humaine.
- L'utilisation et le développement d'infrastructures numériques efficaces avec l'émergence significative du télétravail et de nos méthodes de travail.
- La collaboration et le leadership des gouvernements au niveau de la santé publique et des autres intervenants avec l'injection de plusieurs milliards de dollars et de ressources dans le monde.
- L'importance de la collaboration/innovation à trouver du matériel, des gens, un médicament et un vaccin à l'échelle mondiale en se basant sur la science et les experts.
- Une économie soutenue par l'achat en ligne, de même que la fabrication et la consommation locales.

De façon réaliste, il n'y aura plus de « *comme avant* », les nouveaux comportements des consommateurs devront forcément évoluer et être considérés pour assurer la survie et l'existence de nos commerces et institutions. Le « *retour soutenu* » prendra sans doute du temps...les programmes des banques et des gouvernements seront sans égal avec un nombre record de faillites en référence au passé aux récessions/dépessions sans oublier la pression sur l'inflation et l'automatisation.

Plusieurs plans de relance seront annoncés, mais le défi sera dans l'application et la coordination de tous nos efforts collectivement. ***La transition, c'est maintenant ! Choisir aujourd'hui ce que sera demain*** ; comme nous y invite ici Laure Waridel.

La seule constante dans la vie est le changement et personne n'y échappe ! Le tourisme, la restauration, la nature, nos valeurs, l'économie, l'école, notre système de santé, etc...tout sera revu pour un meilleur monde et c'est en s'inspirant des apprentissages du professeur Yvan Lauzon et d'autres auteurs, que cela nous permet de mieux comprendre notre monde et être heureux !

Bonne lecture,

Robert Coutu, MBA
Maire, Ville de Montréal-Est

19 mai 2020

(*) **CLIMB** : *Collaboration, Leadership, Innovation, Mobilisation, Bienfaitude.*

Introduction

« FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE », troisième édition, présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon harmonieuse plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail plus agréable et stimulant pour le plus grand nombre, afin de mieux collaborer et innover tous ensemble, tout en prenant en compte les impacts importants de la COVID-19.

Le présent ouvrage de type « *ESSAI LIBRE non scientifique* » ne prétend à aucune exhaustivité, les sujets présentés ici étant particulièrement étendus et à grande portée (*Scope & Range*). Mais vous aurez certainement plaisir à parcourir ce **livre de Management** pratico-pratique, facile à comprendre.

* * *

Je traite dans la première section les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la **démarche CLIMB** (décrite sur le site: www.CLIMB.express) destinée à fournir des pistes de solutions pour une cohabitation plus harmonieuse entre plusieurs générations de travailleurs, dans un climat organisationnel actualisé, fortement impacté par la pandémie du coronavirus COVID-19 et la nécessaire reprise des activités.

Dans la seconde section je traite des **COMPÉTENCES** requises par différents acteurs importants de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8).

La troisième section porte sur la **PERFORMANCE** en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques, privées ou associatives (P9) et ainsi accroître nos chances de vivre mieux dans une société performante et plus pérenne (P10), selon la logique suivante: « *Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ?* ».

Après avoir présenté un portrait sommaire de l'évolution historique du rôle d'acteurs importants des organisations et de la société depuis 1945, la quatrième section examine quelques impacts de la **COVID-19** ainsi que des pistes d'amélioration de la conduite des affaires des organisations publiques, privées & associations.

* * *

Le présent ouvrage traitera beaucoup de *Compétences*, et pour cause, car comme nous le verrons à la neuvième partie (P9), c'est la première condition requise pour mieux réussir en affaires, suivie de l'*Engagement réel des salariés*, une *Exécution réussie de sa stratégie d'affaires*, une *Évaluation systématique des résultats* et une *Volonté d'amélioration continue*, car comme disent les adages :

« ***Le succès en affaires est rarement le fruit du hasard;
c'est plus souvent celui d'un effort intelligent*** »

&

« ***Les grands succès arrivent, lorsque sa passion rejoint les opportunités naissantes d'un marché*** »

* * *

SECTION I – CLIMAT ORGANISATIONNEL

Cette première section présente la **démarche CLIMB** (www.CLIMB.express), déclinée en cinq parties autonomes (P1 à P5), visant à faciliter une cohabitation plus harmonieuse entre plusieurs générations de travailleurs, dans un **climat organisationnel actualisé**, lourdement affecté par la pandémie du coronavirus COVID-19 --impliquant dès février ou mars 2020 selon les pays du G7-- la délocalisation d'activités, le télétravail improvisé, les horaires chamboulés, etc.

* * *

J'ai créé la démarche CLIMB en février 2016 lors d'un séjour en Australie; pays réputé pour son positivisme et son grand attrait de séjours longs, pour les jeunes et moins jeunes du monde entier.

La démarche CLIMB, très simple à comprendre, identifie cinq composantes requises pour établir un nouveau climat de travail, plus humain et épanouissant, dans un contexte intergénérationnel où beaucoup de jeunes côtoient des personnes plus expérimentées; pas toujours ouvertes aux nouvelles technologies de l'information (TI), notamment les technologies collaboratives et les réseaux sociaux.

Les cinq composantes de la démarche CLIMB sont la **Collaboration**, le **Leadership**, l'**Innovation**, la **Mobilisation** des troupes et la **Bienfaitude** appliquée au monde du travail.

Crée à l'origine pour réduire les effets d'une perte de sens au travail, nettement perceptible depuis une dizaine d'années dans les pays industrialisés, la démarche CLIMB s'applique tout de même particulièrement bien à un nouveau contexte d'affaires induit par un changement radical comme celui découlant la pandémie de SARS-CoV-2 (*Severe Acute Respiratory Syndrome - Coronavirus 2*), mieux connu sous le nom de la COVID-19.

* * *

PARTIE 1 – CLIMB : C pour Collaboration

Voici un extrait touchant la COLLABORATION de la démarche CLIMB, dont la description trilingue (EN, ES, FR) se retrouve sous : **www.CLIMB.express**

Ce site web renferme 5 **fiches descriptives**, mais également 5 **listes d'outils** (voir la zone **OUTILS**). D'autres listes plus étoffées sont disponibles dans mes autres ouvrages de Management (EN, ES, FR).

Cette démarche CLIMB est 100% gratuite, mais elle n'est pas libre de droits.

En clair, un tiers <ex : Consultant> ne peut pas vous la vendre -- ni même s'y référer par écrit-- sans une autorisation écrite de son auteur : © Yvan Lauzon MBA. (newmanagement2.0@gmail.com).

POURQUOI COLLABORER ?

Il est important de mieux collaborer dans les organisations pour :

- Mettre à profit l'intelligence collective de ses collaborateurs.
- Mieux réussir ses projets et activités de travail en étant plus efficace, efficient, pertinent, fiable ...
- Se sentir moins seul, notamment dans la prise de décision quotidienne à titre de :
Haut dirigeant, Gestionnaire, Chef de projet, Chef d'équipe de travail, ...

COMMENT COLLABORER ?

Par le déploiement d'outils de management éprouvés, notamment :

- Fiches méthodologiques expliquant « *Comment faire ?* ».
- Lectures managériales thématiques ciblées, dont des fiches synthèses d'ouvrages best-sellers.
- Ateliers pratiques, en présentiel distant et/ou en mode virtuel à distance...

Voici quelques-uns de ces moyens pratiques visant à mieux collaborer :

- Réaménager et partager les espaces de travail, en respectant la distanciation sociale.
- Favoriser le télétravail programmé (plutôt qu'improvisé) donc bien supporté par l'organisation (DRH)
- Travailler l'approche client interne (c'est-à-dire clients fournisseur interne de services destinés aux autres unités administratives de l'organisation) et l'expérience-client (ex : Parcours client, ...).
- Activités de consolidation, appuyant les liens d'interdépendance (projet de co-construction).
- Les logiciels de communication interne, pour savoir en tout temps : qui fait quoi, quand & comment?
- Créer des Communautés de pratique, des Groupes de codéveloppement, Groupes de travail ...

* * *

PLAN de la Partie 1

Afin de mieux comprendre ce qu'implique la *Collaboration*, nous allons maintenant couvrir les thèmes suivants :

- 1.1.. Contexte historique.
- 1.2.. Travailler en solitaire ou en collectif.
- 1.3.. Coopération –vs– Collaboration.
- 1.4.. Co-construction.
- 1.5.. Autres modes de collaboration.
- 1.6.. Collaboration interne.
- 1.7.. Dé-silotage.
- 1.8.. Conditions requises pour établir la confiance dans la Collaboration.
- 1.9.. Conditions requises pour mieux travailler en Équipe.
- 1.10.. Travailler avec des Consultants.

1.1 Contexte historique

La *Collaboration* est un sujet d'actualité; pourtant elle ne date pas d'hier. En effet, parmi les premières manifestations des différentes formes de collaboration mentionnons :

- Travail dans les fermes, par exemple pour la culture irriguée en bordure de l'Euphrate en Égypte, car une famille ne pouvait y arriver seule ...
- Fours publics, pour cuire le pain et les autres mets, à une époque où le barbecue au gaz à allumage électrique n'était pas encore disponible ... (-;-)
- Communautés pour la construction des Cathédrales, par exemple les relations maîtres-apprenants en France, pour fabriquer de belles cloches d'églises exportées un peu partout.

1.2 Travailler en solitaire ou en collectif

- Le monde du travail a grandement évolué ces dernières années, notamment à cause de l'environnement rapidement évolutif dans un contexte mondialisé (*VUCA : Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*), des exigences découlant de clients toujours plus exigeants dans un contexte d'offres accrues et diversifiées, de l'implication plus marquée de nombreuses parties prenantes et du regard attentif des vérificateurs, mais aussi des médias traditionnels & médias sociaux.

- Pour plusieurs professions et métiers, rencontrés dans le monde du travail actuel, sans doute qu'il est encore possible de travailler en solitaire, mais habituellement, dans un contexte précis et aussi pour une période limitée de temps. Le télétravail n'implique pas obligatoirement le mode solitaire. D'ailleurs, le site *Workopolis* présente 10 métiers pour les gens solitaires :

Testeur de jeux vidéo / Réviseur linguistique / Correcteur / Traducteur / Métiers de l'informatique / Comptable / Camionneur / Artiste / Détective privé / Horloger / Gardien de phare / Fossoyeur. Bien entendu, il en existe bien d'autres ...

- Toutefois, il est clair que le travail d'équipe --en mode présentiel, totalement virtuel ou mixte (hybride)-- est devenu un incontournable pour les travailleurs de la décennie 2020 et pour les entreprises à succès. En effet, peu importe nos choix professionnels, nous sommes pratiquement tous amenés à collaborer avec des collègues, des clients, des fournisseurs, ... et parfois même des concurrents !
- À *contrario*, le travail en équipe laisse parfois assez peu de place pour le travail individuel. Malheureusement, l'alternance de périodes --de l'un, puis de l'autre-- pourrait sans doute être : LA SOLUTION OPTIMALE, car chaque mode de travail a des avantages singuliers.
- Ainsi, la recherche d'un bon équilibre entre les deux est un défi de tous les jours, notamment pour le Gestionnaire. En effet, puisque l'un de ses rôles est <Donneur du sens>, le Gestionnaire doit avoir un espace de réflexion en solitaire, notamment pour bien se préparer aux échanges collectifs.
- Avant d'amorcer une réflexion de groupe, débiter par un travail individuel de réflexion, pourrait être salubre.
- Le travail d'équipe augmente considérablement l'ampleur du travail et parfois même la qualité du travail. Effectivement, c'est souvent le cas, notamment via l'*intelligence collective*.
- Il est important de ne PAS oublier le proverbe africain :
« *Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin* ».

1.3 Coopération –VS– Collaboration

- Voici les principales distinctions entre la Coopération et la Collaboration.

La COOPÉRATION, c'est d'abord, PARTAGER les TÂCHES ou « Se distribuer les tâches à réaliser » :

- Souvent à la suite d'une demande précise ou ponctuelle.
- C'est alors moins engageant, en effort et en temps, car souvent moins d'interactions entre les équipiers sont requises.
- C'est aussi possiblement plus facile à amorcer et à compléter que la Collaboration.
- En effet, chacun travaille de son côté à quelques tâches attribuées au groupe ou à l'équipe, puis survient la fusion du tout —à un moment donné—lorsqu'on livre le résultat attendu. Bien entendu, on peut réviser le tout ensemble à la fin, juste avant de livrer le tout ... Par exemple, si le Professeur pose 3 questions et que chacun des 3 étudiants répond individuellement à 1 question, puis qu'ils partagent ensuite avec les 2 autres. Il s'agit là d'un cas typique de Coopération.

La COLLABORATION, c'est d'abord, « FAIRE ENSEMBLE les TÂCHES » :

- L'essentiel de l'opération de *Collaboration* est réalisé ensemble, étape par étape –OU– question par question... Donc, c'est plus engageant et c'est aussi habituellement plus long ...

Par exemple, si le Professeur pose 3 questions et les 3 étudiants répondent ensemble à chacune des 3 questions. Il s'agit dès lors d'un cas typique de Collaboration.

Bien entendu, c'est plus riche en apprentissage et utile--surtout si le Professeur demande l'une de ces 3 questions à l'examen final-- mais c'est souvent plus long à réaliser que simplement *Coopérer*, choix plus fréquent pour les questions dites simples ou encore compliquées, plutôt que complexes.

- Mais établir une collaboration efficace ne se fait pas du jour au lendemain, notamment à cause de la complexité réelle, en présence. D'ailleurs c'est souvent le cas lorsque l'on parle d'*Intelligence collective*. Il est très important de se donner le temps nécessaire afin d'arriver à un résultat satisfaisant. C'est souvent ce qui fait défaut, puisque tout va si vite de nos jours. Pourtant, il faut laisser du temps au temps. Il faut apprendre à connaître la personne devant nous, à lui faire confiance, afin qu'elle nous fasse confiance également (Réciprocité). C'est ce que font naturellement les cultures asiatiques depuis des millénaires. Nous devrions certainement mieux nous en inspirer. Identifier clairement les responsabilités de chacun. Réfléchir plus longtemps avant d'agir. Et surtout, ne jamais oublier l'adage : *Patience et longueur de temps valent mieux que force et rage*.

1.4 Co-construction

- Un des moyens de Collaboration est la Co-construction. Quoiqu'il n'y ait pas de définition reconnue et stabilisée à ce jour, voici en attendant celle de Foudriat (2016) :

« Processus volontaire formalisé, par lequel plusieurs individus parviennent à s'accorder sur la définition de la réalité vécue, en vue d'élaborer collectivement un compromis à partir de points de vue potentiellement divergents dans certains contextes ».

1.5 Autres modes de Collaboration

- Il existe plusieurs autres *Modes de Collaboration* des personnes, notamment :
 - a.. Communauté de pratique.
 - b.. Communauté d'apprentissage.
 - c.. Communauté d'intérêts.
 - d.. Communauté stratégique.
 - e.. Équipe de projet.
 - f.. Groupe de travail «quasi permanent» & «permanent».
 - g.. Réseau informel de gestionnaires, etc.

1.6 Collaboration interne

- Pour en arriver à Collaborer à l'interne, il faut en même temps :
 - Vouloir collaborer.
 - Savoir collaborer.
 - Pouvoir collaborer et/ou Devoir collaborer;
(par la force des choses et/ou par des obligations politiques, économiques, légales, etc.).
- En effet, dès le départ, les personnes doivent avoir confiance et être motivées à le faire puisque :
« *La collaboration sincère et efficace ne se décrète pas !* »
- Un bon Gestionnaire doit mobiliser ses troupes dans l'action et les amener à travailler avec les gens des autres unités administratives de sa grande entreprise (ex : une multinationale) ou de son propre gouvernement ou même ceux d'autres gouvernements. En effet, cette transversalité, favorisant le décloisonnement administratif, est importante dans le contexte actuel d'une société postmoderne bien branchée, notamment avec les réseaux sociaux. Il faut également favoriser les échanges INTER : intermétiers / interculturels / intergénérationnels...
- La citation suivante, attribuée à Yves Cantin de Desjardins (DSF), parle d'elle-même :
« *Une culture de Collaboration et de Travail d'équipe, c'est viser l'amélioration collective, avoir envie de donner ses connaissances, de travailler avec les autres et le souci de faire évoluer l'organisation, le domaine, la collectivité* ».
- Ici aussi le Gestionnaire doit *donner du sens* à l'action valable pertinente & utile au travail. Mais, comme au départ, celui-ci personnifie la responsabilité des performances organisationnelles ; il doit percevoir, comprendre, et aussi anticiper avant les autres --notamment les syndicats-- les exigences de l'environnement et peser de façon discrétionnaire sur les processus; ceci pour conduire l'organisation vers des environnements et modes de fonctionnement favorables.
- En fait, le Gestionnaire doit pouvoir successivement adopter une posture de :
 - « *Donneur d'ordre* », avec l'autorité et le contrôle exigés.
 - « *Ressource et d'Appui constant* », au service de son équipe, genre « un bon Coach ».
 - « *Donneur de sens* » ou « *Porteur de sens* », pour polariser l'énergie des différents acteurs et parties prenantes vers une cible ou mission ambitieuse.

1.7 Désilotage

- Beaucoup d'organisations publiques, privées ou associatives sont organisées « en SILOS », composées d'entités qui se focalisent avant tout sur leurs objectifs propres, plutôt que sur ceux de l'organisation prise dans son ensemble. Cette autonomie administrative s'accompagne souvent d'un cloisonnement ou « *Effet de silos* ». L'information circule peu au-delà des frontières du silo, les équipes ne savent pas très bien travailler ensemble, voire agissent en rivales. Cela freine à la fois

l'apprentissage et la capacité d'unir ses forces pour innover ou encore pour mener une stratégie d'affaires concertée ... Or ces atouts sont devenus essentiels de nos jours. C'est pourquoi de nombreux dirigeants ressentent le besoin de « *Briser les silos* », c'est-à-dire de conduire les entités à coopérer et surtout collaborer au service des ambitions partagées.

1.8 Conditions requises pour établir la Confiance dans la Collaboration

- Hervé Sérieyx, auteur et consultant français, qui a travaillé à la fois dans les secteurs public et privé, a visé juste en identifiant les 10 règles de la Confiance applicables au travail et au comportement du Gestionnaire.

- 1.. Cible partagée : Pour *donner du sens*.
- 2.. Cohérence : Faire ce que l'on dit. Ne rien annoncer qui ne sera pas vécu.
- 3.. Coopération : Pour que ça marche, il faut que l'on coopère. Ça prend des compétences pointues, mais des liens transversaux pour comprendre les autres.
- 4.. Reconnaissance de la compétence : Attirer les talents, puis marier les talents. Il faut créer une organisation apprenante, afin que ceux qui y sont, se développent ...
- 5.. Communication : La vraie communication n'est pas du courriel et de la messagerie SMS. En fait, on peut tuer une organisation si on utilise que ça ...
- 6.. Créativité : Obligatoire dans un contexte de mondialisation.
- 7.. Convivialité : Il faut favoriser une ambiance festive. Il faut de la Rigueur dans l'exécution des processus et de la Chaleur dans le Management.
- 8.. Contrat social : Dans la Société on a des droits, mais aussi des devoirs et des responsabilités.
- 9.. Changement : Toute idée neuve dans la société reçoit une poussée inverse et proportionnelle à sa force (Principe d'Archimède).
- 10.. Courage : Afin que les autres n'aient pas peur. SOURCE : ISBN: 978-2840016014

- À la lecture de ces 10 règles de la Confiance, on comprend rapidement que :
 - La Confiance est essentielle ... dans le milieu des Affaires, comme dans la vie en général ...
 - Sans Confiance, il ne peut y avoir de Respect, d'Engagement formel, d'Efficiency, de Dépassement, ni même de Fidélité à long terme !
- De façon générale, on pourrait dire :
 - Que si la Confiance augmente :
 - La Vitesse de réalisation des tâches augmente (performance),
 - ET le Coût du travail tend à diminuer.
 - Mais, à *contrario*, si la Confiance diminue :
 - Les Contrôles devront alors être augmentés, possiblement que la Vitesse de réalisation des tâches diminuera, alors que les Coûts iront sans doute en augmentant ...
 - Donc ça finit par coûter plus cher aux clients finaux et/ou aux contribuables (-)

1.9 Conditions requises pour mieux travailler en équipe

- Guy LeBoterf, auteur et consultant français, a bien décrit les conditions requises pour qu'un acteur participe bien à un travail en équipe, notamment en équipe transverse, comme dans les projets :
 - Il agit en anticipant l'action des autres et en rendant son action intelligible aux autres.
 - Il agit non seulement avec d'autres, mais en fonction des autres : Il prend en compte leurs contraintes, communique les informations dont ils ont besoin et les aide à atteindre leurs propres objectifs.
 - Il définit ses objectifs en fonction des enjeux et objectifs supérieurs de son groupe d'appartenance.
 - Il prend l'initiative et entretient des relations d'aide, d'encouragement et de solidarité avec les autres acteurs.
 - Il agit en prenant en compte les règles de l'art de son groupe professionnel d'appartenance et en les enrichissant.
 - Il participe activement à des activités d'échange et de capitalisation des pratiques professionnelles et au fonctionnement des retours d'expérience.
 - Il accepte et gère avec sérénité les situations de conflits et de confrontation.
 - Il exprime sans crainte et en temps opportun ses doutes, ses limites et ses besoins d'aide pour ne pas mettre en difficulté l'action des autres. SOURCE : ISBN: 978-2708137255

1.10 Travailler avec des consultants

- J'ai passé une partie significative de ma carrière dans l'industrie des Technologies de l'information (TI). Dans cette industrie florissante du Québec, le travail en équipe mixte --formée de RH interne et de Consultants-- n'est pas exceptionnel; en fait, c'est une pratique très répandue.
- Travailler avec des consultants offre plusieurs avantages, notamment en période de stress intense (ex : en fin de projet) face à une charge de travail très imposante. Mais il y a aussi des inconvénients typiques, notamment le risque de perte d'expertise en fin de projet.
- En guise de *bonnes pratiques* à mettre en place, il faut :
 - Favoriser une certaine modestie du consultant et éviter l'approche « *Grosses bottines* » ou « *Je sais tout et je viens vous sauver* ». Dire plutôt: « J'ai été appelé, alors je viens vous aider ».
 - Éviter d'offrir systématiquement toutes les meilleures activités aux consultants.
 - Éviter de donner systématiquement une écoute préférentielle aux consultants.De même, le travail du consultant devrait idéalement être approuvé d'abord par le gestionnaire de la base, plutôt que le grand patron.
 - Enfin, éviter d'offrir systématiquement de meilleures conditions de travail aux consultants.
- Voici une actualisation de la **Blague du consultant** :

Au lieu d'entendre dire : « *Prête-moi ta montre, je te donnerai l'heure* »
Entendons maintenant : « *Prête-moi ta montre, je te ferai gagner du temps* ».

PARTIE 2 – CLIMB : L pour Leadership

Voici un extrait touchant le LEADERSHIP de la démarche CLIMB, dont la description se retrouve sous : www.CLIMB.express

Tel que souligné à la première partie: Cette démarche est gratuite, mais pas libre de droits.

POURQUOI ... le LEADERSHIP ?

- Le succès dans les projets et autres activités de travail est étroitement lié au Leadership du : Haut dirigeant, Gestionnaire, du Chef de projet, du Chef d'équipe de travail, du Coordonnateur...
- Comme dit l'adage : *Un bon Leader fait d'abord ce qu'il faut faire, alors qu'un bon Manager souhaite faire les choses comme il faut.*
- Le Leadership est un ensemble de rôles d'influence qui peuvent être joués par différents membres d'une équipe. En effet, il peut parfois s'avérer plus utile et efficace de passer le Leadership au suivant, dans un souhait de *Leadership partagé* (aussi appelé *Leadership distribué*) ...

COMMENT ... le LEADERSHIP ?

- En reconnaissant notamment le potentiel de chaque contributeur potentiel.
- En déléguant régulièrement à ses collaborateurs.
- En donnant sa chance à chacun, de prouver ses compétences et talents.
- En partageant son pouvoir (Habilitation ou "Empowerment").
- En apprenant des erreurs et celles des autres (*Documenter les leçons apprises*).

Trucs et outils pour assurer un Leadership plus efficace :

- Travailler la régulation des émotions.
- Favoriser des stratégies adaptatives.
- Bien comprendre la résilience (*décrite à la partie P12*).
- Maîtriser les outils de la prise de conscience au passage à l'action.
- Développer ses habiletés politiques et la prise de parole en public.
- Se faire accompagner : mentorat, coaching individuel, coaching de groupe (...d'équipe).

* * *

PLAN de la Partie 2

Afin de mieux comprendre ce qu'implique le Leadership, nous allons maintenant aborder les thèmes suivants :

- 2.1.. Contexte.
- 2.2.. Définitions.
- 2.3.. Type de Leadership.
- 2.4.. Leadership, inné ou acquis ?
- 2.5.. Qualités du Leader.
- 2.6.. Manager –versus—Leader.

2.1 Contexte

Dans la première partie, j'ai abordé les 10 Règles de la Confiance d'Hervé Sérieyx. Cette confiance est également importante pour tout ce qui touche le Leadership, parce que la position même du Leader est assise sur sa propre crédibilité et le sentiment de confiance que cette personne dégage, notamment auprès de ses collaborateurs et aussi des représentants des diverses parties prenantes, de même qu'une certaine dose de charisme, bien entendu. Le Leader étant la personne qui amène les gens, là où ils ne seraient pas allés autrement ET d'abord là où il faut aller.

2.2 Définitions

Tout d'abord, débutons avec quelques notions de base, afin de mieux cerner le Leadership :

- Pouvoir : Possibilité ou capacité d'agir sur quelqu'un, afin de l'influencer et/ou l'amener à faire quelque chose.
- Influencer, c'est affecter l'idée ou l'action d'une personne ou d'un collectif, sous différentes formes : impressionner, atteindre, toucher, émouvoir, etc. Dans le cas du Leadership, cette influence doit être assez forte pour changer réellement les comportements, mais ceci sans recourir à une forme de coercition (ex : torture, ...).
 - Les sources d'influence sont nombreuses : Autorité, argent, charisme, force physique ou morale, savoir, etc.
 - Parmi les styles d'influence souvent associés au Leadership : Incitation, persuasion, servir de modèle, pionnier, etc. (Parmi les autres styles d'influence peu ou pas associés au Leadership : Coercition, menace, torture...)
 - Le pouvoir a deux origines distinctes, d'une part l'Autorité (pouvoir formel accordé par les dirigeants), d'autre part le Leadership (pouvoir et influence accordés par les membres du collectif).

- Autorité : Pouvoir qui s'appuie sur la position occupée par une personne dans la structure sociale ex : parent, policier, président, gestionnaire, chef d'équipe.

- Leadership : Influence exercée par un individu sur le comportement des membres d'un groupe dans le sens d'une réalisation volontaire d'objectifs communs, pouvant notamment passer par le changement de croyances et convictions (par ex : valeurs fortes, alors partagées par les influenceurs). Le Leader amène les gens à faire des choses, qu'ils n'auraient pas faites autrement --ou encore pas faites de la même manière ou avec la même intensité, souvent dans l'atteinte d'un but donné.

2.3 Types de Leadership

- Il existe plusieurs dizaines de types de Leadership, recensé jusqu'à maintenant ...

Par exemple, en Gestion de projet (GP), on retrouve plus souvent les types suivants :

Leadership partagé (Leadership distribué) / Leadership positif / Leadership transactionnel / le Leadership transformationnel.

- Leadership partagé (ou distribué) – Selon Clément Leemans les gens prennent '*temporairement*' le leadership pour certains aspects, même si elles ne sont pas dans le rôle de leadership formel. On parle alors souvent de leadership distribué, leadership partagé, leadership collectif, leadership collaboratif, ou leadership intégré.

- Leadership positif – C'est une démarche rassemblant les personnes autour d'un objectif commun, leur donnant les moyens de progresser et aussi de diriger leurs collaborateurs de manière à créer de la valeur pour toutes les parties prenantes. Les personnes qui adoptent cette démarche (*dirigeants, gestionnaires, chefs de projet, coordonnateurs, ...*) sont avant tout des personnes visant l'authenticité et la passion dans le travail créateur de valeur. Les quatre stratégies prodiguées par les adeptes de cette démarche concernent l'établissement d'un climat positif, des relations positives, des communications positives et finalement le besoin de donner un sens positif aux événements.

- Leadership éthique -- L'emphasis est portée sur le bien et le mal au niveau de l'organisation, plutôt que simplement s'en tenir à la production ou au rendement des individus et des collectifs.

- Leadership transactionnel & Leadership transformationnel : Selon les recherches de Burns (1978) et Bass (1985) – Le « Leadership transformationnel » est une source d'inspiration, de motivation, et de relations humaines orientées vers l'obtention d'un soutien des suiveurs en faisant appel à des idéaux plus élevés et des valeurs comme la liberté, la justice, l'égalité et la paix.

De son côté le « Leader transactionnel » est intéressé à maintenir le statu quo et il motive les membres du groupe par des objectifs de récompenses dans la lignée de ceux des autres membres. Bernard Bass suggère que les deux processus (Transaction -- Transformation) ne sont pas mutuellement exclusifs, mais que l'efficacité du leadership est maximisée lorsque les deux éléments

de transformation tels que la confiance et le respect, fonctionnent de concert avec des facteurs transactionnels tels que la clarification des objectifs et des facteurs de motivation.

2.4 Leadership, inné ou acquis ?

- Est-ce que le leadership est inné chez une personne ? --ou encore-- Est-ce que ça s'apprend ?
La littérature managériale soutient les deux thèses ...

- En fait, le Leader se met en valeur par rapport à une situation donnée. Par exemple, lors de la **Crise du verglas au Québec**, de janvier 1998, Lucien Bouchard, premier ministre du Québec, s'est clairement démarqué par son humanisme et aussi la pertinence de l'information livrée à la population au fur et à mesure. Certes, on n'avait plus de courant électrique, mais on voyait clairement les avancées chaque jour. On croyait à l'amélioration continue. Lucien : Vous êtes un VRAI LEADER !

- Le Leadership dans l'action n'est pas que du charisme --ni même de la '*pure communication scénarisée, voire théâtralisée*' -- NON ! c'est plutôt une démarche d'influence et d'apprentissage dynamique, basée sur la confiance et une crédibilité soutenue par l'action. Bref, **les bottines doivent toujours suivre les babines** et au moindre faux pas... VLAN ! le doute s'installe pour longtemps.

- Je traiterai du **Leadership lors la pandémie du coronavirus** à la *Section 4 COVID-19*, voir l'item :

12.7 Leaders dans l'action --et/ou-- Héros de la communication ?

2.5 Qualités associées au Leadership

- L'ouvrage **Paroles de PDG**, corédigé par 4 professeurs de HEC-Montréal (Brunelle / Gosselin / Jacob / Oryschuk) -- publié en 2014 met en évidence différentes qualités personnelles et habiletés managériales de Hauts dirigeants; reliées pour certaines d'entre elles aux différents types de Leadership. Vous en retrouverez quelques-unes à la partie 6.

- La littérature traite abondamment des qualités fréquemment retrouvées chez un Leader :

Audace / Confiance en soi / Connaissance approfondie de la tâche / Désir d'accomplissement / Enthousiasme / Flexibilité d'exécution / Honnêteté & Intégrité intellectuelle / Intelligence (Quotient intellectuel, intelligence émotionnelle et Gros bon sens) / Intérêt porté aux personnes / Maturité émotionnelle / Persévérance & Ténacité / Personne d'équipe / Vie équilibrée / Vision ambitieuse / Vitalité & Résistance au stress.

2.6 Manager –VERSUS—Leader

MANAGER

- Agit selon un plan, basé sur objectif d'affaires.
- Recherche souvent le consensus.
- Fait comme il faut faire.
- Court et moyen terme.
- Explique.
- Gère bien l'existant.
- Pilote et fait le suivi.
- Rationnel.
- Ici, la Structure est TRÈS importante.

LEADER

- Agit selon la vision.
- Est prêt à innover.
- Fait ce qu'il faut faire.
- Long terme.
- Donne l'exemple.
- Remet en cause l'existant.
- Fait confiance aux autres.
- Intuitif.
- Ici, la Personne est TRÈS importante.

Pour moi, un Gestionnaire, qu'il soit --*Manager de managers* ou encore *Manager d'employés*-- doit d'abord être un bon décideur, bon planificateur, bon directeur ou orienteur dans le sens de --*donner une direction*-- mais aussi être très convaincant.

• Décideur : Il faut bien connaître les phénomènes perceptuels, mais aussi sa propre tolérance aux risques ...

• Planificateur : Il faut d'abord avoir une écoute active envers les autres; *tout en évitant de s'encombrer de l'arbre, qui cache la forêt...*

• Directeur (Orienteur) : Il faut bien se connaître soi-même (ses biais perceptuels, ses manies, ses tendances... OUI ! on a en tous, c'est naturel dans le monde animal), mais aussi bien comprendre le concept de *Capacité organisationnelle*, notamment ses limites et celles de ses collaborateurs...

• Convaincant : Il faut être soi-même convaincu du bien-fondé de ce qui est proposé.
Comme dit l'adage : *Pour être convaincant, il faut d'abord être convaincu.*

* * *

PARTIE 3 – CLIMB : I pour Innovation

Voici un extrait touchant l'INNOVATION de la démarche CLIMB, dont la description se retrouve sous : www.CLIMB.express

Tel que souligné à la première partie: Cette démarche est gratuite, mais pas libre de droits.

POURQUOI INNOVER ?

- Pour faire adéquatement le pont entre les attentes signifiées par l'organisation et sa propre pratique professionnelle axée sur l'Exécution optimisée, la Créativité et l'Amélioration continue du rendement; tout ceci sans sacrifier pour autant la Qualité.
- Pour améliorer ses conditions de travail et sa satisfaction dans l'exécution cohérente de vos propres tâches, reliées à des travaux individuels ou collectifs.
(Par ex. : si une technologie peut nous aider à faire mieux, plus vite, moins cher et autrement, il serait malheureux de ne pas pouvoir envisager cette possibilité pour des motifs simplement dogmatiques, tels que : seulement accessible aux consultants, pas inventé ici (NIH), etc.)
- Pour créer de la valeur ajoutée et de la performance individuelle, collective, organisationnelle et partenariale.

COMMENT INNOVER ?

- Par une volonté ferme et affirmée des Hauts dirigeants.
- Via *Entrepreneurship & Intrapreneurship*.
- Par l'ouverture aux idées nouvelles (reçues ou créées), même si d'origine externe à notre périmètre organisationnel (Innovation ouverte) // Refusons l'adage : "*Not invented here*"(NIH) ...
- Via de nouvelles structures et moyens, comme des laboratoires vivants "*Living Laboratories*".
- Par une mise en commun (regroupement numérique et pas nécessairement un regroupement géographique ou physique) de gens avec des personnalités compatibles, des compétences complémentaires, véritablement engagés dans l'action innovante se disant :
Moi, j'y crois et je m'y engage pour vrai !

Voici quelques trucs et outils pour faire émerger une pensée plus innovante :

- Faire autrement vos remue-méninges (brainstorming). Par ex. : hors du bureau habituel, dans un autre milieu, via *eBrainstorming*...
- Utiliser les outils numériques, souvent plus efficaces dans le cas des gens plus introvertis.
- Favoriser les interactions, notamment les rencontres entre les différents services de l'organisation.
- S'inspirer –si applicable– du fameux 20% de Google TM : 20% de son temps de recherche, le cas échéant accordé pour des projets libres, sans supervision rapprochée de son supérieur immédiat.

* * *

PLAN de la Partie 3

Afin de mieux comprendre ce qu'implique l'Innovation, nous allons maintenant couvrir les thèmes suivants :

- 3.1.. Conférence sur l'innovation publique.
- 3.2.. Typologie de l'Innovation.
- 3.3.. Design & Pensée Design.
- 3.4.. Compétences requises pour favoriser l'innovation.
- 3.5.. Cas d'Innovation.

3.1 Conférence sur l'innovation publique

- Le 11 mai 2016 se tenait à l'ÉNA-UQ une conférence riche en contenu innovant, visant d'abord les Gestionnaires et Chefs de projets du secteur public canadien, intitulée « *Innovation publique à l'ère du numérique* ». Cette Conférence mettait l'accent sur les compétences et changements requis pour favoriser l'Innovation dans les gouvernements et les municipalités, de même que dans les établissements des réseaux de l'Éducation, celui de la Santé & Services Sociaux.

- Douze recommandations et une trentaine de trucs pratiques ont été signalés en salle, puis consignés dans le Compte rendu officiel de conférence (176 pages), disponibles notamment sur le site web de l'ÉNA-UQ --ou encore-- www.SMARTCONFERENCE.ca (Téléchargé plus de 4500 fois jusqu'à maintenant : 2020-06).

* * *

- "Innovation" vient du latin « innovatio » qui signifie renouvellement.
- L'innovation c'est rendre nouveau, renouveler, refaire, restaurer, transformer, changer.
- L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire dans un marché quelque chose de nouveau en termes d'usage, de coutume, de croyance, de système scientifique, ...
- Innover implique donc les notions d'incertitude, d'expérimentation et de *droit à l'erreur*; ce qui n'est pas toujours évident, notamment dans le secteur public, systématiquement scruté à la loupe par des entités autonomes (vérificateurs, agences de crédit, analystes financiers, etc.), les médias, mais aussi les citoyens eux-mêmes.

3.2 Typologie de l'innovation

- Il existe plusieurs typologies d'innovation. D'abord, on peut parler de l'objet même de l'innovation: nouveau produit, procédé, processus, organisation (par réorganisation, fusion, acquisition), marché rejoint ... On peut parler d'innovation incrémentale (petit à petit) ou radicale (modifiant à la fois la culture et la structure organisationnelle). On peut parler d'innovation de maintien, de rupture, etc.

3.3 Design & Pensée Design

- La « Pensée design » ou "*Design thinking*" est depuis quelques années un sujet d'actualité, largement traité sur Internet, souvent associé à l'innovation dans les produits ou services. Ce n'est pas un type d'innovation ; c'est plutôt une démarche pour en faire...

- La « Pensée design » permet de résoudre des problèmes en partant des besoins des utilisateurs et en développant des solutions pour y répondre. Ces solutions peuvent être de natures complètement différentes et toucher : produits, services, expériences, nouvelle forme de management, etc. C'est donc une démarche d'*intelligence collective*, qui place l'humain au centre de la réflexion, en portant une attention toute spéciale à ses usages actuels, ses besoins, ses attentes et ses désirs.
- Concrètement, l'idée ici est de mettre en place une équipe pluridisciplinaire et volontaire formée notamment de gens du marketing, d'ingénieurs, de dirigeants, d'usagers actuels ou potentiels, afin de solutionner une problématique donnée ou encore innover sur les usages ... Parfois elle consiste simplement à aider les gens à reformuler leurs besoins, dont ils ne sont souvent même pas conscients.

3.4 Compétences requises pour favoriser l'innovation

- L'innovation a besoin d'un certain niveau d'indépendance et d'anticonformisme pour émerger, mais aussi de curiosité, de motivation, de prises de risques calculés, de persévérance, et tôt ou tard il faut aussi OSER changer ce qui existe déjà ! Ceci dans un contexte où l'organisation invite habituellement ses gens à être plus efficaces et efficients, soit à restreindre les choix possibles et à porter leur attention -- et le focus -- sur certains éléments bien précis, déterminés à l'avance.

Certaines compétences plus que d'autres, peuvent alors être recherchées, face à la créativité :

Capacité d'émettre des idées originales / Communication interpersonnelle / Curiosité / Indépendance / Persévérance / Résistance à la pression sociale / Tolérance à l'ambiguïté / Tolérance aux risques.

- Kirton (1999) a proposé un modèle qui en fait est un continuum entre l'*Adaptateur prononcé* et allant jusqu'à l'*Innovateur prononcé*.
- Les « **Adaptateurs prononcés** » contribuent au bon fonctionnement de l'organisation et acceptent plutôt bien les changements, mais à l'intérieur de certaines balises; ce qui les conduit donc plus naturellement à « l'Amélioration continue » et à « l'Innovation incrémentale ».
- De leur côté, « les **Innovateurs prononcés** » jouent un rôle de premier plan dans les situations de grands changements, donc de « *Changement radical* » et « *d'Innovation radicale* ».
- Ainsi, dans les organisations, on peut avoir besoin des deux styles créatifs, car chacun peut s'avérer être complémentaire de l'autre et aidant, selon la situation réellement vécue.
- Règle générale, dans les organisations publiques, les « *Adaptateurs prononcés* » fonctionnent sans trop de difficultés, mais les « *Innovateurs prononcés* » ont peut-être certains problèmes d'adaptation; d'acceptation par les autres personnes, mais aussi de reconnaissance par leurs pairs.

3.5 Cas d'Innovation

- La présentation de différents cas d'innovation en entreprise abonde dans la littérature, mais ils ne sont pas toujours faciles à trouver. Consultez le service de référence de votre bibliothèque corporative --ou encore-- celui de la bibliothèque HEC Montréal, particulièrement accueillant.

PARTIE 4 – CLIMB : M pour Mobilisation

Voici un extrait touchant la MOBILISATION de la démarche CLIMB, dont la description se retrouve sous : **www.CLIMB.express**

Tel que souligné à la première partie: Cette démarche est gratuite, mais pas libre de droits.

POURQUOI MOBILISER ?

En affaires, la *Mobilisation* vise l'action concertée de personnes motivées, qui s'engagent volontairement et pleinement dans une démarche collective, afin de réaliser des objectifs d'affaires et atteindre des résultats tangibles. Cet engagement peut parfois être enthousiaste, voire même passionné, notamment lorsque la cause est jugée bien légitime ou méritoire.

La Mobilisation au travail vise donc ici à :

- Se doter collectivement d'initiative ou projet collectif, axé vers une cible. Ex. : *Satisfaire le client.*
- Viser l'*Optimisation des efforts vers une plus grande qualité* --ou idéalement-- l'*Excellence opérationnelle*.
- Exploiter le plein potentiel (Créatif + Effort) des individus et des collectifs.
- Inciter l'action concertée et synergique. *Le tout est alors plus grand que la somme de ses parties.*

COMMENT MOBILISER ?

Par une série de mesures concrètes visant à :

- Adopter formellement une *Approche centrée Client*, une Démarche axée sur la *Satisfaction client* et une *Expérience client étendue, voire globalisée*.
(Évitons --ou cessons-- les querelles internes, parce que les clients sont déjà là et ils ont accès à une offre de produits & services, riches et pertinentes, souvent étendues à l'échelle du globe).
- Responsabiliser vos collaborateurs, mais aussi les impliquer réellement dans la prise de décision.
(Pas de demi-mesure, pas de maquillage, faites-leurs confiances pour vrai !)
- Viser la construction d'une réalité organisationnelle positive, voire même agréable et enrichissante, permettant de donner un sens au travail.

Voici quelques outils, trucs & astuces pour aider à la Mobilisation :

- Réaffirmer le sens du travail bien fait, dans les projets, les activités courantes ou exceptionnelles, au cœur du travail quotidien, pour l'intérêt commun et la fierté de tous ou du plus grand nombre ...
- Travailler à développer les outils, modes et moyens de reconnaissance au travail des individus ou des collectifs.

* * *

PLAN de la Partie 4

Afin de mieux comprendre ce qu'implique la Mobilisation, nous allons maintenant couvrir les thèmes suivants :

- 4.1.. Précisions terminologiques.
- 4.2.. Valorisation du travail.
- 4.3.. Évaluation de l'employé et des collectifs.
- 4.4.. Reconnaissance du bon travail réalisé par l'employé et les collectifs.
- 4.5.. Continuum de la participation active.

4.1 Précisions terminologiques

Tout d'abord distinguons trois concepts complémentaires :

1.. Motivation: Énergie ou force intérieure (dite *Force intrinsèque*) qui pousse une personne à agir pour satisfaire un désir ou un besoin personnel dépendant de ses valeurs, croyances, personnalité et du vécu propre à chaque individu. La motivation peut aussi être alimentée par une force extérieure à vous-même (*Force extrinsèque*) (ex : prime...).

2.. Mobilisation: Conditions mises en place par l'organisation pour susciter, canaliser et maintenir la motivation et l'engagement des employés vers un but précis. Le Gestionnaire met en place les conditions favorables et l'employé choisit ensuite de se mobiliser (ou non), mais aussi de s'engager (ou non) dans l'action.

3.. Engagement : Manifestation d'une volonté personnelle d'agir et d'influencer le cours des choses. L'engagement est une grande composante du **Rendement** ou **Performance individuelle** (*Motivation X Confiance en soi*); l'autre composante étant la **Compétence** (*Savoirs X Expérience*).

- Parmi les conditions qui favorisent l'engagement, mentionnons :
 - Clarté : vision, mission, rôles, objectifs et tâches.
 - Sens au travail et valeurs cohérentes avec la mission, aux objectifs d'affaires ou encore à la tâche à effectuer.
 - Gains anticipés plus grands que les efforts ou pertes possibles.
 - Défis à sa mesure, faisabilité sur les plans technique et relationnel.
 - Possibilité de se développer, mais aussi de se dépasser ...
 - Capacités et moyens appropriés.
 - Autonomie et marge de manœuvre.
 - Influence sur les décisions nous concernant.
 - Climat : sécurité, stimulation, reconnaissance et soutien.
 - Statut, notoriété, compétence, qualité de la relation avec le leader.

4.2 Valorisation du travail

- La Valorisation du travail est une question complexe qui s'exprime différemment selon la situation et l'âge des personnes visées, mais aussi les caractéristiques sociodémographiques en vigueur.
- En effet, le milieu familial et les valeurs apprises très tôt à l'école dictent souvent une *trajectoire de vie personnelle*, mais aussi une *trajectoire de vie au travail*.

- Certains voient dans le travail collectif, tel que le travail en équipe, une occasion de travailler mieux et autrement. D'autres y voient plutôt une opportunité de travailler moins. On parle alors de paresse sociale ou *Effet Ringelmann*.

4.3 Évaluation de l'employé et des collectifs

- Dans le secteur privé --lorsque ça se fait de façon systématique-- la périodicité de l'évaluation de l'employé est souvent annuelle, ou encore, trimestrielle lorsque les actions de l'entreprise se transigent en Bourse, car il faut alors livrer trimestriellement des données aux analystes financiers (Agences de crédit et de Notation, etc.), notamment des informations touchant la performance des différentes entités organisationnelles, touchant ce titre boursier. D'ailleurs, cette livraison fréquente et systématique d'informations crée une pression significative en faveur de résultats à court terme. Le milliardaire Warren Buffet a fait un excellent commentaire à ce propos en juin 2018.
- Dans une organisation publique, l'évaluation de l'employé est prévue dans les conventions collectives et sa portée temporelle est souvent annuelle ou encore --ad hoc-- lorsqu'il s'agit d'accorder la permanence à l'employé, ou encore en réponse à certaines dispositions juridiques (stage rémunérée, etc.).

4.4 Reconnaissance du bon travail réalisé par l'employé et les collectifs

- Pour être --mais aussi paraître-- crédible, la marque d'appréciation du bon travail réalisé par l'employé et les collectifs doit d'abord être sincère et surtout tomber à point nommé ; donc rapidement après l'acte méritant et « globalement au bon moment », soit à la bonne période de l'année et/ou dans un contexte propice, favorable à ce type d'action.
- Selon la littérature managériale, il existerait quatre principales formes de reconnaissance :
 - Existentielle (Reconnaissance centrée sur la personne).
 - Pratique de travail (Reconnaissance centrée sur les processus de travail).
 - Investissement dans le travail (Reconnaissance centrée aussi sur les processus de travail).
 - Résultats (Reconnaissance centrée sur ... les résultats !).

4.5.. Continuum de la participation active

- Déjà du temps de Karl Marx --et sans doute bien avant-- on avançait l'idée que les gens souhaitent participer aux décisions importantes, dont celles les concernant directement.
- Alis, Fabi, Peretti & al (2011) proposent un certain *Continuum de la Participation active*, soit une progression de la participation vers une mobilisation accrue (*Plus élevée en Haut et à Droite*)
 - Mandater avec un budget (argent disponible à très court terme).
 - Mandater (confier un mandat).
 - Co-décider (avec vos collaborateurs).
 - Consulter (vos collaborateurs).
 - Informer avant les faits.
 - Informer après les faits.

* * *

PARTIE 5 – CLIMB : B pour Bienfaitude & Qualité de vie au travail

*Voici un extrait touchant la BIENFAITUDE de la démarche CLIMB, dont la description se retrouve sous : **www.CLIMB.express***

Tel que souligné à la première partie: Cette démarche est gratuite, mais pas libre de droits.

POURQUOI encourager la BIENFAITUDE ?

- Dans les pays industrialisés, les statistiques sur la satisfaction au travail démontrent une pression accrue sur les collaborateurs, à cause des conditions actuelles de travail plus pénibles, dont les effets de l'immédiateté et de la pression de rendement accru sur tous les salariés --du Haut dirigeant au Commis-- ceci découlant notamment :

- Des effets de la concurrence mondialisée.
- D'une surcharge de travail continue, voire chronique, conduisant à l'hyper-travail.
- D'un climat de travail beaucoup plus stressant qu'avant, où le plaisir de travailler se fait peut-être plus rarissime.
- D'un management de premier niveau (supérieur immédiat) transformé, mais aussi parfois mal adapté à la situation réellement vécue par les collaborateurs.

- Pour moi :

la Bienfaitude au travail se résume à vouloir faire le bien au travail, envers ses collaborateurs en tant que Haut dirigeant, Directeur, Chef de projet et autre Chef d'équipe de travail, ou d'autres types d'emplois de direction ou encore de coordination.

- Ceci prend des modes d'expression diverses, notamment via plusieurs approches de la Bienveillance, l'établissement d'un *Climat de travail* plus positif et humain, en favorisant la *Qualité de vie au travail* du plus grand nombre, etc.

- En fait, la *Bienfaitude* --au travail comme dans la vie de tous les jours-- nous conduirait à :

Ne pas faire aux autres, ce que l'on n'aimerait pas se voir faire, mais aussi de,

Faire aux autres, ce que l'on voudrait bien que l'on nous fasse ...

REMARQUE : Le choix ici du terme Bienfaitude, plutôt que Bienveillance, s'explique par le fait que la société française a déjà encadré la notion de Bienveillance, notamment dans le cadre de contrats de travail, textes législatifs, ... impliquant notamment les avocats spécialistes du droit du travail. Ce faisant le sens devient forcément plus < figé dans le temps >, plutôt < qu'évolutif au gré des usages nationaux & régionaux > et aussi plus malléables aux conditions changeantes de l'environnement d'affaires, aux valeurs dominantes et à l'acceptabilité sociétale. Évitions les chasses-gardées ! (-)

COMMENT encourager la BIENFAITUDE ?

Voici quelques trucs & outils pour favoriser : le Bien-être des employés de tous niveaux et assurer la Bienfaitude, pour le bien-être du plus grand nombre :

- Campagne de bienfaitude au travail, impliquant la bienveillance, le bien-être et la qualité de vie au travail...
- Augmenter le sentiment de sécurité psychologique des employés (Confiance envers ses Hauts dirigeants / Coaching et soutien continu obtenu de son supérieur immédiat).
- Politique de Responsabilité sociale de l'entreprise.
- Développement du collaborateur (Capacitation), notamment par le Développement des compétences et aussi la montée en puissance naturelle des Talents.

* * *

PLAN de la Partie 5

Afin de mieux comprendre ce qu'implique la *Bienfaitude au travail*, nous allons maintenant couvrir les thèmes suivants :

- 5.1.. Recherche du bien-être au travail.
- 5.2.. Enquête Satisfaction de votre emploi : Reportage ARTE sur le Bonheur au travail.
- 5.3.. Dimension intergénérationnelle : 4 ou 5 différentes générations au travail.
- 5.4.. Dimension interculturelle.
- 5.5.. Éléments négatifs touchant au monde du travail.
- 5.6.. Éléments positifs touchant au monde du travail.
- 5.7.. *Chief Happiness Officer* (CHO).

5.1 Recherche du bien-être au travail

- D'après le dictionnaire Larousse, le bien-être au travail serait :
« *Un état agréable résultant de la satisfaction des besoins du corps et du calme de l'esprit* ».
- Ce n'est pas qu'une affaire de santé, d'ergonomie et de conditions matérielles.
En effet, le bien-être dépend de nombreuses dimensions telles que le management, les relations dans la vie privée, le rythme de travail, les relations entre collègues ou encore la sensation d'être utile à l'organisation. Pour viser ce sentiment d'équilibre, de sérénité et de bonheur, il faut alors se soucier autant du corps que de l'esprit. Le niveau de satisfaction au travail est très personnel et subjectif.
- Voici quelques trucs pour tenter d'y parvenir:
 - Concilier l'environnement de travail ajusté aux besoins de distanciation sociale, au goût de ceux qui y vivent.
 - Des espaces de travail diversifiés, plus ergonomique mais respectant ladite distanciation.
 - Activité physique favorisée lors des pauses.
 - Disponibilité de formation diverse.
 - Donner de la reconnaissance individuelle, mais aussi de la reconnaissance collective.
 - La gestion des conflits.
 - L'utilisation des TIC comme solution au stress, plutôt que sources accrues de stress ...

5.2 Enquête Satisfaction de votre emploi : Reportage ARTE sur le Bonheur au travail

• Un *Téléreportage choc de la chaîne ARTE portant sur le Bonheur au travail*, diffusé le 13 février 2015, a montré qu'il est possible --même dans le secteur public-- de transformer les lieux de travail, afin de les rendre plus compatibles avec les valeurs du personnel en place, notamment celles des plus jeunes travailleurs. Un exemple dans le secteur public Belge est éloquent :

- Transformation des espaces de travail.
- Transformation des façons de gérer le personnel.
- Innover pour vrai, plutôt que des changements d'apparences, dits *cosmétiques*.

5.3 Dimension intergénérationnelle : 4 ou 5 différentes générations au travail

• Nous nous retrouvons actuellement avec 4 ou même 5 générations de travailleurs. Probablement, *UNE PREMIÈRE* dans l'histoire de l'humanité. Mais cette cohabitation de générations différentes a toujours été un défi, quel que soit le milieu de travail ou l'époque.

Déjà du temps du philosophe Socrate --décédé il y a plus de 2400 ans-- on critiquait les plus jeunes du clan ou de la tribu. Donc, rien de bien nouveau de ce côté-là ... (-;-)

• En effet, chaque génération a ses propres :

- Valeurs (communes, partagées ou simplement compatibles).
- Besoins (réels ou perçus).
- Attentes (expérientielles).
- Désirs (émotions recherchées).
- Exigences envers les autres et le travail (peu ou pas négociables, selon les circonstances), qui sont plutôt différentes, pour chaque génération, mais qu'elles aiment pourtant bien retrouver dans leur propre milieu de travail.

• Bien entendu, les individus d'une même génération ne sont pas tous identiques ; mais ils ont tout de même certains traits communs, même s'il faut se méfier des généralisations à outrance du type :

Les JEUNES sont comme ci ; les VIEUX sont comme ça

• Ces personnes, d'une même génération, sont effectivement à des moments différents dans leurs phases de vie et vivent également dans des territoires et milieux variés; ce qui a nécessairement un impact sur leur vision du monde du travail, ainsi que sur leurs motivations profondes, justement face au travail. L'arrimage de ces différents regroupements de personnes, selon la strate d'âge, pose des défis organisationnels réels, tant pour l'équipe managériale, que pour les employés eux-mêmes ...

• La génération des Babyboomers a été habituée à réaliser le travail demandé par l'employeur puisque c'était *<le patron qui le demandait>* et à attendre d'avoir l'information complète et vérifiée, avant de procéder, etc. La génération Y, quant à elle, a besoin de comprendre *<Pourquoi elle doit réaliser ladite activité ?>*, et ce, avant même de la faire. Elle veut donner un sens à son travail et questionne sans gêne son gestionnaire à cet effet. Ce conflit ou *CLASH des générations* apporte donc certaines frustrations dans l'organisation, quand autant de générations cohabitent. Le BABYBOOMER trouve alors que *<le Jeune pose trop de questions>*, qu'il *<remet en cause son autorité>*; alors qu'il devrait plutôt l'écouter, puisqu'il est le représentant de l'employeur... À l'inverse, le Jeune trouve parfois que le BABYBOOMER ne réfléchit pas assez à la finalité du travail qu'il réalise, ou encore à la manière de faire ... qui pourrait être plus optimisée, ou tout simplement plus modernisée.

5.4 Dimension interculturelle

- Les entreprises sont maintenant beaucoup plus étendues géographiquement. Il n'y a pas que les fuseaux horaires. Il faut parfois faire travailler ensemble des gens de 2, 3, 4 ou 5 continents. On peut alors faire face à des difficultés de compréhension liées aux barrières linguistiques ou encore aux préférences de communication (orale, écrite), de même qu'aux attitudes qui heurtent les uns, alors qu'elles paraissent naturelles, normales ou raisonnables aux autres; ceci sans parler des habitudes de travail hétérogènes qui compliquent la coordination, et des appréciations différentes de la ponctualité (ex : France –vs– Suisse) ou de la qualité (japonais –vs– le reste du monde) ... Dans un tel contexte de dispersion géographique, l'infonuagique peut s'avérer très utile, notamment pour le partage des informations.
- Parfois, les décalages culturels jouent des tours aux personnels de Direction et de Coordination (Gestionnaires, Chefs de projet, Chef d'équipe et aux autres Coordonnateurs dans l'entreprise), de façon plus ou moins insidieuse, en faussant notamment les perceptions.
- Il faut donc demeurer vigilant, tout en connaissant les valeurs dominantes, us & coutumes, de même que le droit en vigueur, lorsque l'on gère ou coordonne des projets et autres activités de travail.

5.5 Éléments-Négatifs touchant au monde du travail

- Quoi de plus triste qu'un *climat de travail pourri*, avec une *démobilisation généralisée au travail*... On a tous connu ça, de façon cyclique, à différentes époques, notamment quelques mois après le début de chaque récession planétaire importante : 1973 / 1980 / 1990 / 2001 / 2008 / 2020.
- De même, outre les cycles économiques, il faut aussi considérer le contexte sociétal, dont les effets des restrictions budgétaires du secteur public qui sont souvent quelque peu déphasées par rapport à ces cycles économiques, avec habituellement un léger retard d'effets --face au secteur privé-- qui lui fait face plus rapidement aux effets négatifs.
- Mais, les effets négatifs ne sont pas moins réels dans ce secteur pour autant; notamment dans leurs effets néfastes ou même toxiques sur les individus. Globalement, ces restrictions budgétaires finissent par influencer sur le *Climat de travail* et même sur la *Qualité de vie au travail*.
- D'ailleurs, un peu comme les impacts de la Confiance (décrits précédemment à la partie 1.8), lorsque le *Bien-être au travail* diminue, notamment à cause d'un *Climat de travail* défavorable :
 - La Motivation chute, diminuant aussi l'Engagement sincère et enjoué de chaque contributeur dans son travail et ultimement la Mobilisation en faveur de la Qualité tend à diminuer.
 - Donc, en bout de piste les Coûts augmentent, car il faut refaire le travail, à la suite d'erreurs, de sous-qualité ...Il ne faut jamais perdre de vue, que la Qualité c'est d'abord :
« *Faire la bonne chose du premier coup, à tous les coups, pour réduire les coûts.* »

5.6 Éléments positifs touchant au monde du travail

• Outre le *Bien-être au travail*, la *Bienveillance au travail* et maintenant la *Bienfaitude au travail*, il y a bien entendu une foule d'éléments positifs touchant au monde du travail, que nous ne pouvons aborder ici considérant que la finalité de cet ouvrage est avant tout d'aider à l'évolution des pratiques managériales, notamment mieux arrimées aux plus jeunes générations, pour en arriver à :

FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE.

• Pour identifier des moyens concrets d'accroître le bien-être au travail, on peut se poser aussi la question : Qu'est-ce qui pousse un employé à quitter son travail ? Une étude menée par le cabinet Robert Half nous apprend que les raisons de la démission d'un employé sont dans l'ordre :

- La rémunération (69%)
- L'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle (12 %)
- La culture d'entreprise (7%)
- Nouvelle perspective de carrière (6%)
- La situation géographique (4%)
- Les relations avec les autres collègues et les cadres (3 %).

5.7 Chief Happiness Officer (CHO)

• Pour tenter d'améliorer globalement la situation, certaines organisations publiques, privées ou associatives en viennent à créer un poste de haut niveau --parfois occupé par un cadre chevronné qui connaît bien l'ensemble de l'organisation— ayant pour titre : *Chief Happiness Officer* (CHO).

• Tel que cité par l'auteur Caroline Lelievre, une étude publiée par la Harvard Business School montre : « *Qu'un travailleur heureux est deux fois moins malade, six fois moins absent, neuf fois plus loyal, 31% plus productif, 55% plus créatif* » (Tourmag.com, 2018).

• Selon digitalrecruiters.com (2018), « les missions d'un CHO s'articulent autour de l'instauration d'un climat de travail propice à l'épanouissement des salariés et au développement personnel de chacun ». C'est-à-dire, « pour véhiculer une image positive, il est donc nécessaire que le CHO partage sa bonne humeur et soit d'un naturel plutôt enthousiaste pour redonner le sourire aux collègues ... ».

• La philosophe et auteure Julia de Funès (petite-fille de l'acteur comique Louis de Funès) est depuis 2018 plutôt critique, dans ses écrits et entrevues, quant à l'apport réel à la performance pérenne du CHO, mais aussi des situations rencontrées de trop nombreuses activités ludiques réalisées au travail.

* * *

SECTION II – COMPÉTENCES

La seconde section traite des **COMPÉTENCES** requises par différents acteurs de l'organisation publique, privée ou associative: Haut dirigeant (P6), Gestionnaire (P7), Chef de projet (P8).

PARTIE 6 – Compétences requises des Hauts dirigeants

PLAN de la Partie 6

- 6.1.. TOP-40 des compétences requises des Hauts dirigeants.
- 6.2.. Intuition –versus– Analyse déductive multifacette.
- 6.3.. Habileté de détection des signaux faibles.
- 6.4.. Capacité d'une prise de décision en situation incertaine.
- 6.5.. Capacité d'une prise de risques.
- 6.6.. Réflexion sur un horizon de long terme à très long terme.
- 6.7.. Vers une Gouvernance renouvelée d'entreprise.

6.1 TOP-40 des compétences requises des Hauts dirigeants

• Plusieurs études américaines identifient à peu près les mêmes 20 premières compétences-clés --ou compétences-typiques-- des Hauts dirigeants.

Les voici, *dans l'ordre de fréquence de mentions*, par les répondants :

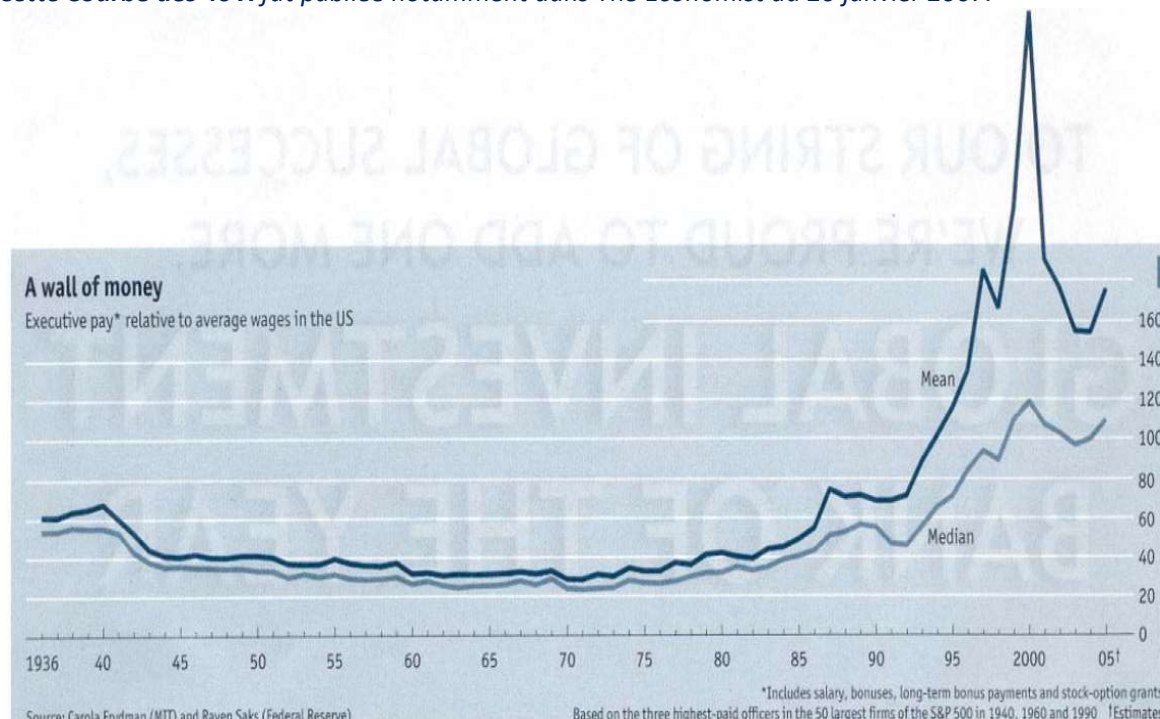
- Honnêteté & Intégrité.
- Visionnaire.
- Compétent dans l'action (Connaissance + Expérience du Poste + Expérience du Secteur d'activité ou milieu ...).
- Enthousiaste.
- Juste.
- Aidant (Appui les dossiers pertinents / Débloque les situations problématiques / ...).
- Ouverture d'esprit (Nouvelles idées / Ouverture au point de vue des autres / ...).
- Intelligent (Comprend vite la bonne chose / Intelligence émotionnelle / ...).
- Direct aux enjeux.
- Courageux.
- Sûr (Fiable / ...).
- Coopératif.
- Imaginatif.
- Attentionné.
- Mature (Mûr / Sagesse / Sérénité ...).
- Déterminé & Ambitieux.
- Maître de soi (Confiance en soi / ...).
- Loyal & Indépendant.

Sources : *Fiche synthèse Manageris 23*, mais aussi quelques *Fiches pratiques de la firme McKinsey*.

6.2 Intuition –versus– Analyse déductive multifacette

- On a beaucoup entendu parler ces dernières années des grandes capacités intuitives des Hauts dirigeants, ce qui expliquerait peut-être en partie le niveau actuel de leur rémunération.
- Autrefois, soit avant la *flambée des ambitions de 1995*, il y avait là bien la **Courbe des 40 X** (la rémunération globale d'un PDG équivalait environ à 40 fois celle du salarié le moins bien payé de l'organisation) --courbe qui s'est pourtant maintenue sur plus de 50 ans après la seconde guerre mondiale (1945-1995)-- mais maintenant : c'est de l'histoire ancienne tout ça...

Cette **Courbe des 40 X** fut publiée notamment dans *The Economist* du 20 janvier 2007.



Et si cette *Intuition managériale des Hauts dirigeants* existait bel et bien --dans ses effets à tout le moins -- en prenant appui sur la force d'une **Analyse déductive multifacettes**, genre **Analyse rapide multicritères** s'exprimant comme suit:

- Capacité d'une prise de décision 3 E (Efficace/ Efficiente / Économique) --ou encore optimale même en situation incertaine (très souvent le cas dans le milieu des affaires).
- Capacité d'une prise de risques, ceux-ci étant protéiformes dans le cas des organisations
- Réflexion sur un horizon de long terme (ex : de 3 à 7 ans) et même de très longs termes (7, 10 ans).
- Habileté de détection des signaux faibles de l'environnement (externe et interne à l'organisation).

Par ex. pour le *Ministère de l'enseignement supérieur*, qui pourrait anticiper déjà les clientèles via la natalité et l'immigration actuelle et les grandes tendances prévisibles.
Bien entendu, tout ça doit être revisité systématiquement et périodiquement.

6.3 Habileté de détection des signaux faibles

- En effet, par leurs nombreux échanges de qualité avec l'extérieur du périmètre de l'entreprise et avec le soutien informationnel de leur équipe managériale (Bottom -- Up), avec même parfois des lectures ciblées lorsque l'opportunité se présente (attente de l'avion ou du train, vacances, ...), les Hauts dirigeants en viennent à faire plus ou moins machinalement, voire naturellement, une veille à 360° de l'environnement organisationnel, des marchés, des concurrents, des plus gros clients, des influenceurs et aussi des technologies, qui doivent être « surveillées » en continu par leurs collaborateurs et les firmes spécialisées en intelligence économique et en veille de toute nature.

- Bien sûr, le Haut dirigeant ne fait pas lui-même toutes ces veilles thématiques, mais il s'assure tout de même qu'un de ses gestionnaires, membre de l'équipe de direction, soit identifié à titre de « *Propriétaire d'un macro-processus de veille* ». Par exemple : veille économique confiée au vice-président Finance; la veille marché de l'emploi attribuée au vice-président RH, etc.

- L'information pertinente peut également devenir une source d'apprentissage organisationnel, dans le cadre d'un processus dynamique, s'établissant comme suit :

*Intuition → Interprétation → Hypothèses → Validation
→ Intégration avec l'existant organisationnel → Institutionnalisation pour pérenniser.*

6.4 Capacité d'une prise de décision en situation incertaine

- Les Hauts dirigeants font très rarement face à une situation certaine, où la décision est évidente et très facile à prendre.

- Bien entendu, il est très facile de critiquer après coup les décisions des Hauts dirigeants, mais nous n'avons pas les mêmes informations qu'eux, au moment des faits, alors il serait peut-être approprié de « *toujours se garder une petite gêne, avant de chialer...* », comme on dit ;-)

Comme dit le Dr. Horacio Arruda : « **Attention aux gérants d'estrade** ».

(Source : La Presse : <https://www.lapresse.ca/covid-19> -- du 8 mai 2020)

Et comme dit l'adage de Baruch Spinoza :

« **Ne pas se moquer, ne pas déplorer, ne pas détester, mais comprendre** ».

- La prise de décision est le processus d'identification & choix des alternatives, à partir d'un ensemble d'alternatives possibles; basées sur certains critères et préférences du Haut décideur, réduisant suffisamment l'incertitude sur lesdites alternatives, ceci afin d'atteindre les objectifs souhaités via une haute qualité de décision.

6.5 Capacité d'une prise de risques

- Dans la pensée populaire, on met souvent en évidence le rôle de porte-parole de Hauts dirigeants, notamment lors de restructuration majeure (ex : fusion d'entreprises), de gestion de crise, d'annonce aux actionnaires ou encore de la remise de prix de distinction...

- Mais les Hauts dirigeants font également face à une énorme pression touchant la prise de risque.

- Un goût plus prononcé du risque est donc important pour l'emploi de Haut dirigeant. Rappelons ici l'adage bien connu : « *Bien des gens aimeraient être Président, mais très peu voudraient exercer le métier de Président* ».
- Une bonne partie du travail des Hauts dirigeants est de donner confiance aux actionnaires, autres parties prenantes et à la population en général. Celle-ci est difficile et souvent lente à gagner, mais très facile et rapide à perdre. Une simple rumeur, un seul potin, un incident média social, et HOP ! des décennies d'excellentes réputations, voire d'admiration populaires, s'envolent pour toujours ...
- Il existe des liens étroits entre cette *Confiance* et les notions de *Gestion des risques*, d'*Objectifs de contrôle*, d'*Audit* (vérification) et d'*Assurance raisonnable* et de *Conformité*.
- Quand on parle de risques dans les organisations publiques, privées ou associatives, il faut aussi parler de confidentialité, de respect de la vie privée (dont la protection des renseignements personnels) et de la sécurité des actifs informationnels. À ceux-ci s'ajoutent le secret industriel et le risque déontologique. Bref, rien pour rester relaxe bien longtemps ... (-)
- Voici une citation illustrant bien la complexité des risques, s'appliquant à la sécurité nationale, mais aussi à d'autres secteurs d'activités :

« Il n'y a pas de 'Connus' tout court
Il y a des 'Connus, Connus', soit des choses que Nous savons que <Nous savons>
Il y a des 'Inconnus Connus', nous savons que <Nous ne savons pas>
Mais il y a aussi les 'inconnus inconnus', <Nous ne savons pas, que nous ne savons pas>
Alors, quand nous faisons de notre mieux pour mettre toute cette information ensemble, et quand nous disons: 'Eh bien, c'est à peu près <Comment nous voyons la situation ? >' ; en réalité il s'agit seulement des 'Connus Connus' & 'Inconnus Connus'.
Et chaque année, nous découvrons un peu plus de ces 'Inconnus Inconnus' »

Citation attribuée à M. Donald Rumsfeld, Secrétaire à la Défense des États-Unis, lors d'une rencontre des Ministres de la Défense de l'OTAN, juin 2002

6.6 Réflexion sur un horizon de long terme à très long terme

- La planification des activités d'affaires doit être revisitée de façon systématique et sans lacune, selon une périodicité propre à chaque secteur industriel ou chaque domaine d'activité stratégique.
- En lisant des biographies de Hauts dirigeants et des bouquins & articles sur le Leadership on arrive aisément à déduire que les Hauts dirigeants à succès voient très loin (par ex : 7 ans ou plus) et comme au jeu d'échec il tente de prévoir 2 ou 3 coups d'avance. Toutefois, **un événement de l'ampleur de la pandémie COVID-19 a complètement chamboulé toutes les prédictions et hypothèses de ces belles planifications stratégiques.**
- De plus, le phénomène de fausses nouvelles (*'Fake news'*) a pris une ampleur jamais vue, depuis l'émergence des réseaux sociaux en 2006. La conjonction de tels événements complique les activités de veille, de prévision (prospective) et aussi de planification stratégique à plus long terme.

6.7 Vers une Gouvernance renouvelée d'entreprise

- Comme je le mentionne dans mes cours, la Gouvernance c'est d'abord :

l'Art de bien gérer, en mettant en place une **Structure décisionnelle**
(Conseil d'administration, Comité de direction CODIR, autres Comités thématiques, Règles de décision, Modes de représentation, etc.)
permettant d'identifier les Opportunités et de contenir ou maîtriser les Risques;
Ceci est vrai au niveau sociétal, partenarial, organisationnel et même fonctionnel;
par ex: la fonction d'affaire Gestion des ressources humaines (GRH), Technologie, etc.

- Cette *Structure décisionnelle* s'intéresse notamment à :
 - Arbitrage de valeurs. Par ex : entre les intérêts & les attentes variés des parties prenantes.
 - Prise formelle de décision: savoir trancher judicieusement et rendre la décision acceptable...
 - Pilotage de la création de valeur; ce qui implique forcément de s'adapter aux circonstances, en tout temps.

* * *

PARTIE 7 – Compétences requises des Gestionnaires

PLAN de la Partie 7

- 7.1... Enquêtes TOP-31 des compétences des gestionnaires.
- 7.2... Bon patron.
- 7.3... Formation des Gestionnaires.
- 7.4... Communauté de gestionnaires.
- 7.5... Délégation.
- 7.6... Principe *Carotte & Bâton*.
- 7.7... Qualité & Satisfaction client
- 7.8... SANS patron (Équipe autonome, semi-dirigée ...)
- 7.9... Stratégie
- 7.10.. Valeur (Analyse / Création / Valeur ajoutée).

* * *

7.1 Enquêtes TOP-31 des compétences des gestionnaires

- J'ai commencé à m'intéresser aux compétences-clés des gestionnaires au début du nouveau millénaire. En effet, depuis ce temps-là je collige : Articles, Bouquins, Liens URL (adresses web), surtout américains (USA), australiens, belges, canadiens ou français.
- J'ai justement entamé en 2018-2019 une *Tournée mondiale sur les Compétences requises 2020 des Chefs de projet Leader et de leurs Gestionnaires*, qui m'a conduit notamment en Australie en février 2018, soit à Melbourne, Sydney & Brisbane; puis à Marrakech en avril 2018.
- Voici d'entrée de jeux les TOP-31 compétences-clés --ou compétences-typiques-- des Gestionnaires (Managers) que j'ai le plus souvent rencontrées dans mes recherches (2009-2013), mes conférences sur le sujet (2013-2020) --ou encore-- dans mes lectures managériales (2000-2020) :
 - Accent Client (Focus orienté vers la création de valeur tangible au Client / Satisfaction Client).
 - Accompagnement & Coaching de ses équipiers.
 - Apprenant (de ses essais, des erreurs ...).
 - Communicateur efficace.
 - Concision (Esprit de synthèse ...).
 - Confiance en soi.
 - Convaincant (Conviction / Persuasion / ...).
 - Décide bien et au moment opportun (Sens de la décision / Pas paralysé < inactif > ...).
 - Direction cohérente de ses collaborateurs.
 - Énergique (Sprint & Marathon < Effort continu / Constance dans l'effort>).
 - Exemplarité (Sert de modèle / ...) & Implication (Engagement).
 - Générosité (de son temps / de son aide / ...).
 - Gestion efficace de l'information à diffuser.
 - Honnêteté & Intégrité.
 - Humanisme & Intelligence émotionnelle (Compréhension des Attentes et Aspirations de ses collaborateurs & partenaires).

- Humilité.
- Intimidation utilisée qu'en dernier recours.
- Intuitif.
- Leadership inspirant & crédible sur la durée.
- Motivant & Mobilisant.
- Négociateur habile (Gain à court terme, sans compromettre moyen & long terme ...).
- Organisé.
- Ouverture d'esprit (Nouvelles idées / Ouverture aux points de vue des autres / ...).
- Passionné & Enthousiaste.
- Pensée en rupture (Accepte de changer d'idée si la situation l'exige).
- Reconnaissance & Valorisation des contributions.
- Résistance à la pression continue (Stress / Critique / Pression politique ou médiatique ...).
- Responsable (Assume ses responsabilités / Ne cherche pas un bouc émissaire ...).
- Risque bien compris et maîtrisé.
- Sens Politique & Éthique.
- Valeurs crédibles et partageables.

• Une **liste plus complète avec plus de 100 Compétences-clés --ou compétences-typiques-- des Managers** (Gestionnaires) figure dans mon ouvrage **Modèle CBS** (Competence Breakdown Structure). 2018-09. ISBN 978-1-999410636.

Un extrait de cet ouvrage formera un chapitre d'un ouvrage collectif du PMI FRANCE (*Project Management Institute*) publié par un grand éditeur français, d'ici la fin de l'année 2020.

* * *

7.2 Bon patron

• Un article d'octobre 2004, ayant fait la page couverture du *Magazine Affaires Plus* intitulé < *Le meilleur boss, c'est lui* > m'a interpellé. Cet article dresse sur quelques pages les caractéristiques managériales de M. Jacques Guénette, notamment des attributs de compétence, mais aussi la culture organisationnelle qu'il a mise en place dans son entreprise de services informatiques (TI) :

- Communication : Il prend une heure par jour pour écrire des courriels à son personnel.
- Différence souhaitée : Il cherche le bien-être de ses employés.
- Générosité : Une part importante des profits de l'entreprise est redistribuée, sous diverses formes, à ses employés.
- Leadership : Il s'assure que tous les employés partagent sa vision.
- Passion : Il adore son travail et il s'assure qu'il en soit de même pour ses employés.
- Valeur : Il a forgé la culture d'entreprise sur le respect mutuel, l'initiative personnelle, la liberté et la confiance.
- Vision : Il mesure le progrès, par le nombre d'utilisateurs de ses systèmes, plutôt que simplement le chiffre d'affaires.

Et les résultats étaient frappants, selon l'article :

- Très bas taux de roulement du personnel, ce qui est très singulier dans une entreprise TI.
- Faible taux de perte de client : « *On a bien compris que c'est plus simple de garder nos clients actuels, plutôt que d'aller en chercher de nouveaux !* ».

7.3 Formation des Gestionnaires

• J’ai déjà traité de l’importance d’une formation répondant aux besoins des Hauts dirigeants. Cette idée peut être reprise ici, en ajoutant cette fois une bonne nouvelle : l’offre actuelle de formation académique et celle de formation continue (formation à la carte, sur quelques jours) sont abondantes et de qualité --au Québec, comme dans la francophonie européenne-- couvrant une bonne partie du spectre thématique managérial. Toutefois, il demeure deux réserves importantes :

- La proportion des gestionnaires qui participent réellement à des formations (oublions les moyennes, parfois trompeuses, parlons plutôt ici du nombre de participants de niveau gestionnaire, pour chaque type de cours, présent pour vrai ...) est plutôt FAIBLE.
- Le taux de libération de leurs collaborateurs professionnels pour suivre des formations en ligne ou encore en présentiel hors site, est également assez faible.

7.4 Communauté de gestionnaires

• La firme française *Manageris*, qui produit d’excellentes Fiches de synthèse de bouquins best-seller anglophones, développe également des outils de management inclus dans des < Boîtes à Outils du manager >. Cette firme a aussi des activités-conseil en démarrage et de soutien à des *Communautés de gestionnaires*. J’ai eu la chance de rencontrer à quelques reprises les gens de *Manageris*, localisés à Paris. Ils m’ont parlé dès 2012 de la Communauté Adisseo TM, développé sur *GoogleApps* TM.

- Dans le communiqué de presse après le lancement, le PDG de la firme *Manageris* soulignait :
« L’important pour qu’un tel site fonctionne est que les managers fassent le lien entre leurs problèmes du quotidien et les compétences qui ont été définies comme stratégiques par l’entreprise ».
« Ils développent ainsi l’envie de faire évoluer leurs comportements. Reste ensuite à les outiller pour les aider à passer à l’action... et à entretenir cet élan sur la durée ! ».

• Et le PDG de *Manageris* a bien raison ... car l’expérience québécoise, acquise notamment via une vingtaine de Communautés de pratiques (praticiens) supportées par le CEFRIQ, nous montre que les contributions (apport réel des participants et pas seulement consulter ce que les autres apportent à la communauté) peuvent s’effriter rapidement, si les échanges de la communauté ne sont pas stimulés par un animateur vivement engagé dans l’action.

Encore une fois ici, s’impliquer c’est bien, mais s’engager pour vrai dans l’instant et dans la durée, c’est beaucoup mieux et aussi plus productif.

• En fait, une règle du pouce, que j’ai retenu de mon rôle --durant deux ans-- de *Coordonnateur montréalais de GP-Québec*, soit la plus grande Communauté de pratique en gestion de projet au monde, est qu’environ 7% des participants apportent du contenu ... que les autres regardent.

• Ça peut paraître assez surprenant dans le contexte où les gens sont passablement actifs sur les **réseaux sociaux**. Il est vrai que sur ces réseaux, les gens ne représentent habituellement pas leur employeur, ni leur corps de métier, ni leur fierté linguistique, ni leur pays ... auprès des participants du monde entier. Bref, ça peut *sortir tout croche* et assez souvent « *c’est du n’importe quoi, car non édité* »; l’édition étant, par définition, la proclamation par un tiers --idéalement crédible et de confiance-- qui déclare que ce que vous dites est conforme aux pratiques, usages, valeurs partagées, us et coutumes.

7.5 Délégation

- Lorsqu'on parle de délégation, un des outils de management est la *Matrice d'Eisenhower*. Cette matrice, du nom de l'ancien Président américain (*Dwight D. Eisenhower*), est un outil de gestion du temps très utile pour aider à décider ce qui devrait être délégué à un collaborateur ou à un partenaire, fait par nous-même, planifié pour être fait plus tard, ou encore, tout simplement éliminé car à faible valeur ajoutée.

7.6 Principes « Carotte & Bâton »

- Depuis le début du présent ouvrage je porte l'emphasis sur les mérites d'une saine gestion, plus collaborative & humaine, sollicitant le meilleur de chacun de nous, pour le bien de l'organisation.
- Pourtant, certains patrons gèrent par la peur, voire l'intimidation; le plus triste, c'est que souvent ça fonctionne, du moins un certain temps. Surprenant ? Non, pas vraiment, voyons donc pourquoi.
- Tous connaissent l'expression « *La carotte et le bâton* » témoignant de deux logiques extrêmes, soit la Conviction et la Coercition.

La Coercition :

- Assure qu'un mode ou protocole de fonctionnement, ou une directive, sera suivi à la lettre, sans créativité générant une confusion d'intention ou d'oisives interprétations ...
- Maintient un plus grand contrôle sur ce qui se passe au sein de l'équipe.
- Met au pas les employés difficiles, qui retardent l'équipe et posent des problèmes ...
- Permet de donner des directives claires.
- Pousse certains employés à mieux performer.
- S'avère efficace en situation de crise, alors qu'un délai est très serré ou encore, que la vie des gens est en danger.

7.7 Qualité & Satisfaction client

- Il faut distinguer :
 - La **Mesure de la Qualité** consiste à comparer la Qualité réalisée (par le personnel) et la Qualité voulue (par la Haute direction)
 - La **Mesure de la Satisfaction client** consiste à comparer la Qualité perçue (par le client) et la Qualité attendue (par le client)

7.8 SANS patron (Équipe autonome, semi-dirigée ...)

- Qui n'a pas rêvé, un jour ou l'autre, de ne plus avoir de patron ? Maintenant c'est possible ... en partie du moins. (-)
En effet, les ouvrages en Gestion des ressources humaines (GRH) traitent depuis des décennies des concepts d'équipe autonome, équipe semi-dirigée, etc.
- Les organisations fonctionnant déjà en < *Mode projet* > ont compris l'apport du Projet, face aux < *Activités courantes* > (ou *Mode des opérations courantes*).

- Le *Mode projet* implique habituellement l'utilisation d'une Équipe de projet, dite transverse, parce qu'elle met à contribution du personnel de plusieurs entités distinctes (ou fonctions) de l'organisation et même des entités externes au périmètre organisationnel, notamment souvent des consultants.
- Ces types d'équipe (*Équipes de projets*; autres *Équipes transverses*) ont une autonomie plus ou moins grande touchant notamment :
 - Affectation des tâches.
 - Contrôle de la qualité.
 - Évaluation du rendement.
 - Formation des travailleurs.
 - Planification des horaires de travail...

7.9 Stratégie d'affaires

- J'aime bien cette citation :
« *A poor strategy executed well is always better than a great strategy executed poorly* » /Michael Porter
- Dans le secteur militaire, la Stratégie est l'Art de gagner la guerre.
En affaires, c'est à tout le moins Art & Sciences.

7.10 Valeur (Analyse / Création / Valeur ajoutée)

Introduction à la Valeur

- La notion de *Valeur* est abondamment utilisée, en des sens très différents, dans des disciplines bien variées (ex. économie, marketing, morale, ...), mais aussi dans des mises en situation (ex. au travail ou dans la vie de tous les jours : lecture de détente, lecture plus savante...); et souvent selon les sources ou émetteurs (ex. valeur d'une information ou d'une demande de votre supérieur immédiat ou grand patron (ex : propriétaire de l'entreprise) –versus– un collègue de travail ou tout simplement votre amie Karine, des médias sociaux).
- Pour les *Valeurs de gestion*, pour lesquelles on peut retrouver une foule de compétences observables ou parfois simplement des intentions (lorsque celles-ci ne sont pas partagées par les collaborateurs), on retrouve typiquement :

Créativité-Innovation / Flexibilité / Initiative au travail / Orientation client / Travail en équipe.

- Qui dit valeur, dit souvent "jugement de valeur" et dans ce domaine c'est rarement tranché au couteau comme on dit chez moi, notamment pour tout ce qui concerne :

Couleur (blanc ou noir) / Esthétique (beau ou laid) / Véridique (vrai ou faux) / Morale ou immoral/ Droit (décision juste, équitable –ou– arbitrage, compromis hors cours, ...) / Etc.

* * *

PARTIE 8 – Compétences requises des Chefs de projet

PLAN de la Partie 8

- 8.1.. Contexte.
- 8.2.. Compétences des Chefs de projet -- TOP-31 compétences.
- 8.3.. Définition de Compétence.
- 8.4.. Recherche sur les Compétences.
- 8.5.. Modèle sur les Compétences.
- 8.6.. Profil de compétences.
- 8.7.. Modèle sur les Rôles & Compétences-clés.
- 8.8.. Analogie touchant aux Compétences-clés.

* * *

8.1 Contexte

- En mars 2013, j'étais invité à faire l'allocution d'ouverture des Entretiens annuels du PMI Ile-de-France (*maintenant PMI FRANCE*). Je profitais alors de l'occasion pour souligner l'importance grandissante des compétences non techniques (*Soft Skills*) dans la profession, notamment le *Leadership*, maintenant inclut au **Triangle des Talents** du **Project Management Institute (PMI)**.
- J'ai poursuivi ma réflexion sur les rôles joués et les attributs de compétences-clés des *Chefs de projet LEADER* soit pour moi le *Chef qui réussit mieux que la moyenne des autres Chefs de projet*. Je soulignais justement dans mes interventions de février 2018 en Australie :

« D'ici 2020, les Chefs de projet Leader et leurs Gestionnaires auront la capacité de comprendre rapidement les enjeux et la dynamique de leur contexte particulier ; la confiance en soi et dans les autres ; une forte tolérance à l'incertitude, à l'ambiguïté et aux risques de toute nature ; la détection rapide des signaux faibles et la capacité d'adaptation aux changements fréquents ; la capacité d'apprendre rapidement ; une grande flexibilité d'exécution ; et surtout, l'utilisation continue de nouvelles technologies ».

8.2 Compétences des Chefs de projet -- TOP-31

Voici 31 compétences-clés --ou compétences-typiques-- des Chefs de projet, rencontrés lors de mes recherches et lectures managériales sur le sujet, amorcées dès 2000 :

- Aidant sympathique & empathique.
- Ambidextrie (Adaptatif, Agile, Dynamique, Proactif, Autonome, ...).
- Analytique.
- Clairvoyance (Sens de l'Anticipation du futur / Prospective / Veille active /...).
- Collaboratif (Coopératif / Participatif / ...).
- Communication rapprochée avec les Parties prenantes.
- Confiance en soi.
- Constance (Stabilité émotionnelle, Prévisible, Cohérent, Équilibré, Sécurisant générant de la confiance).
- Convaincant (Conviction / Persuasion / ...).

- Curiosité & Proactivité.
 - Focus (Accent) des efforts vers la finalité du projet.
 - Focus (Accent) sur les Parties prenantes (Orienté vers la création de valeurs tangibles aux Parties prenantes / Satisfaction aux Parties prenantes).
 - Habileté technologique.
 - Informé toujours à temps (Connecté & Réseauté / Très bonne écoute ...).
 - Intégrateur (Pluri-domaines / Pluri-partenaires / ...).
 - Intelligence émotionnelle <Conscience des autres, Empathie, ...> / ...).
 - Leadership inspirant & crédible sur la durée.
 - Négociateur habile (Gain à court terme, sans compromettre moyen & long terme ...).
 - Optimiste réaliste.
 - Passion contagieuse, Motivant & Mobilisant.
 - Perspicace (Tenace / Zélé ...) & Courageux.
 - Reconnaissance & Valorisation des contributions individuelles & collectives.
 - Résistance à la pression continue.
 - Résolution de problème et conflit.
 - Responsable (Assume ses responsabilités / Ne cherche pas un bouc émissaire ...).
 - Rétroaction innovante, faite systématiquement
(Se dit toujours : Qu'est ce qui aurait pu être fait autrement & mieux ?).
 - Sens Politique & Éthique.
 - Stimule continuellement ses équipiers de l'Équipe de projet.
 - Suivi rapproché & Évaluation périodique du projet.
 - Travail bien en Équipe et/ou en Multi-équipe.
 - Valeurs crédibles et partageables.
- Vous retrouverez une liste de **plus de 100 compétences-clés des Chefs de projet Leader** dans mon ouvrage Modèle CBS (Competence Breakdown Structure). ISBN 978-1-999410636.

* * *

8.3 Définition de Compétence

- Il existe une foule de notions rattachées directement au concept de « Compétence ».
- Par exemple, l'Organisation internationale de normalisation (ISO) propose dans ISO/IEC 17024 :
- Aptitude à mettre en pratique des connaissances et un savoir-faire pour obtenir les résultats escomptés.***
Ability to apply knowledge and skills to achieve intended results.

8.4 Recherche sur les Compétences

- Tel que souligné précédemment, mon intérêt pour la recherche sur les compétences n'est pas récent, puisqu'il date de 20 ans.
- J'ai remarqué tôt que les recherches sur les compétences requises des Chefs de projet visaient des finalités très concrètes, lire pratico-pratiques, rejoignant trois principaux buts des organisations à :
 - (1..) Mieux prédire le succès des projets, grâce à des Chefs de projet compétents dans l'action.
 - (2..) Engager les meilleurs candidats pour un type de projet et/ou une situation particulière.
 - (3..) Alimenter des bassins de candidats pour des postes dans les équipes de projet, par exemple, selon le type ou encore la certification.

8.5 Modèle sur les Compétences

- Deux Associations internationales (IPMA, PMI) ont publié des *Référentiels sur les Compétences requises en Gestion de projet*, intitulés respectivement :

« *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management < ICB > (4th Ed).*
IPMA 2015 »

« *Project Manager Competency Development Framework (PMCDF) (3rd Ed.)* PMI, 2017. »

8.6 Profil de compétences

- Des organisations publiques, privées ou associatives ont également publié des *Profils de compétences*. Ces profils sont certes très utiles, mais il ne faut pas perdre de vue qu'ils correspondent en même temps à des souhaits organisationnels, face à certaines compétences-clés recherchées.
- Mentionnons aussi que ces profils servent à différentes fins internes et sont régulièrement, ou même systématiquement, revisités : Bilans de compétences / Définitions de postes / Plans de développement des ressources humaines (PDRH) / Recrutements (analyses de Curriculum vitae) / Etc.

8.7 Modèle sur les Rôles & Compétences-clés

- C'est à partir d'un **Modèle des 10 Rôles des Managers**, élaboré en 1990 par le Prof. **Henry Mintzberg** de l'Université McGill --rencontré en juillet 2017 à Montréal-- que j'ai eu l'idée d'élaborer en janvier 2018 un cadre appelé :

Modèle CBS des Rôles et principaux attributs des Compétences-clés du Chef de projet.

- En fait, la représentation graphique de mon *Modèle CBS* est similaire à la représentation du modèle Mintzberg que nous pouvons trouver sur Internet, mais comme la cible est différente --le Chef de projet, plutôt que le Manager-- le contenu du *Modèle CBS* est donc forcément très différent.

8.8 Analogie touchant aux Compétences-clés

- Lors d'un séminaire donné en avril 2018 à Marrakech, j'ai utilisé deux analogies afin de mieux faire comprendre la nature et la portée imposante du travail des *Chefs de projet Leader*, face à des Chefs d'autres types d'équipe de travail.
- La première analogie porte sur le Chef d'orchestre MAESTRO, maniant la baguette du commandement et du Leadership, plutôt qu'un Homme-orchestre (ou femme orchestre) devant jouer lui-même (ou elle-même) de tous les instruments. Ce Chef MAESTRO sait bien mettre les uns, au service des autres, pour faire vivre la partition musicale.
- La seconde analogie porte sur la Conduite préventive d'un véhicule automobile où il est important d'avoir, en tout temps, une VUE GLOBALE de ce qui se passe dans la réalité. La conduite de projet se conjugue au présent, et encore une fois, pour le bien du plus grand nombre ...

* * *

SECTION III – PERFORMANCE

La troisième section porte sur la performance en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques, privées ou associatives (Partie P9) et accroître ainsi nos chances de vivre dans une société plus pérenne (P10).

PARTIE 9 – Performance Organisationnelle

PLAN de la Partie 9

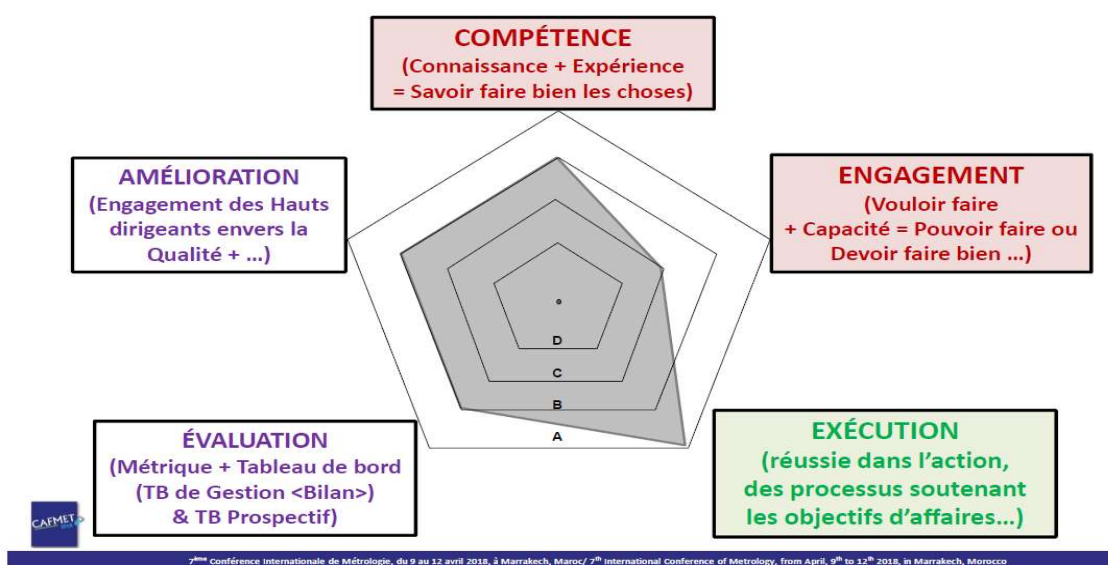
- 9.1... Modèle des 5 domaines de la Performance organisationnelle.
- 9.2.. Modèle des 7 conditions de la Performance organisationnelle.
- 9.3.. Performance individuelle.
- 9.4... Performance collective (Groupe; Équipe).
- 9.5.. Tableau de bord & Valeur
- 9.6.. Système de Mesure de Performance (SMP).

9.1 Modèle des 5 domaines de la Performance organisationnelle

- Voici la version française du **Modèle de performance à 5 domaines d'évaluation**, destinée à accroître la pérennité des organisations publiques, privées ou associatives. Ce Modèle innovant --que j'ai créé en 2018-- a été présenté pour la première fois en anglais lors de la Conférence internationale en métrologie CAFMET 2018, tenue à Marrakech en avril 2018.

Modèle de PERFORMANCE – Yvan Lauzon MBA 2018

5 conditions pour générer une performance organisationnelle pérenne



- Ce type de figure pentagonale, genre toile d'araignée (*"Spider Diagram"*), permet de visualiser rapidement les résultats de l'organisation en fonction des 5 domaines de l'évaluation. L'évaluation donne donc, d'un seul coup d'œil, 5 notes ou résultats distincts, puisque l'organisation peut être très performante dans un domaine et moins bonne dans d'autres.

- Dans l'exemple de la figure ci-haut, cette organisation a obtenu *(selon l'ordre habituel dans le sens des aiguilles d'une horloge, en partant de midi)* :

- une note B pour les Compétences détenues (Pertinence, Portée & Ampleur, ...).
- une note C pour l'Engagement des collaborateurs (Vouloir & Efforts suffisants, ...).
- une note A pour l'Exécution réussie de sa mission et ses objectifs d'affaires SMART.
- une note B pour ses Évaluations (Outils, indicateurs pertinents KPI, ...).
- une note B pour ses Améliorations (Engagement Haute Direction / Mesures correctives, ...).

9.2 Modèle des 7 conditions de la Performance organisationnelle

- Lors de cette même conférence CAFMET 2018, j'ai aussi présenté **7 principes directeurs ou conditions fondamentales requises pour progresser en matière de performance organisationnelle**.

La figure ci-dessous, traduite FR, se comprend aisément d'elle-même, sans autres explications.

Modèle des 7 conditions de la Performance organisationnelle, Yvan Lauzon MBA 2018

Adoption requise de PRINCIPES pour progresser : BE → BETTER → BEST

- 1.. Mettre à jour systématiquement votre **Vision** de l'organisation
- 2.. Adopter une approche de **Gestion par résultats** (Results-Based Management, RBM) & Améliorer vos **Capacités organisationnelles**
- 3.. Avoir un parti pris pour la **Valorisation du Capital humain** (VHC); le **Développement des Compétences** (CD) & la **Gestion des Talents** (GT)
- 4.. **Standardisation des Processus & Pratiques**, (Règles d'affaires, Bureau de projet PMO)
- 5.. **Métrologie & Système intégré de gestion de la Performance**
- 6.. **Contrôle & Audit** (Objectifs, moyens internes & externes) & **Gouvernance renouvelée 2.0** (Modèle de Gouvernance + Modèle de Maturité de la Gouvernance ...)
- 7.. **Amélioration continue : Qualité & Innovation**

Source : CAFMET2018

9.3 Performance individuelle

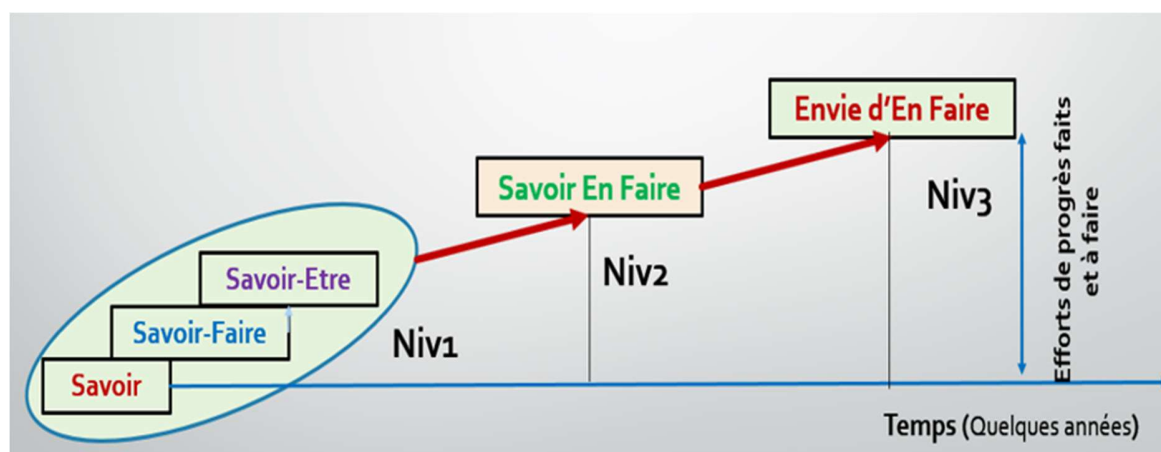
- Selon le Grand dictionnaire, la performance est :
 - Résultat obtenu dans l'exécution d'un exercice.
 - Degré d'accomplissement des cibles et des objectifs établis par une organisation.
 - Qualité d'une intervention selon des critères de résultat.
- En examinant de plus près les autres définitions fournies par le Grand dictionnaire, on se rend compte aisément, que la performance est rarement associée ou corrélée au terme *< Rapidité >*, sauf peut-être dans les disciplines olympiques touchant la course ... (-;-)
- J'ai aussi présenté à Marrakech la figure ci-dessous du Professeur Yves Négro, de l'Université Lyon3, soulignant les 3 savoirs (*Savoir / Savoir-faire / Savoir-Être*) des compétences requises au départ pour initier l'action; autrement il est plus sage de se faire profil bas, comme on dit ; puis renforcé par une habileté technique ou relationnelle (pratique professionnelle ou un tour de main, genre truc du métier ...) pour en arriver à avoir *<Envie d'en faire>*, ce que l'on appelle aussi la Motivation et l'Engagement réel dans l'action, soit faire des EFFORTS INTELLIGENTS au-delà de la simple *implication*.

Donc, on ne fait pas ici que proposer son aide, trente secondes avant la fin de la rencontre, pour bien paraître devant le Chef.

On aide POUR VRAI, au meilleur de ses compétences et on y met les efforts, le temps que ça prendra.

Hervé Sérieyx fait une bonne blague à ce sujet lorsqu'il dit, à propos d'un petit déjeuner typique, genre œuf & jambon :

La poule s'est impliquée, alors que le jambon s'est engagé; puisqu'il est clair qu'il ne s'y engagera pas 2 fois.



Source_1 : Pr. Yves NEGRO – ANNEXE N.3 – Millau le 11-09-2015

- Au Hockey, l'expression usuelle *<Il ne s'est pas présenté au match ... >* ne signifie pas que cette personne a été déclaré *< physiquement absente >* du stade; NON ! ça signifie plutôt dans le cas des joueurs professionnels que cette personne n'a pas fourni un effort correspondant à son statut d'élite.

9.4 Performance collective (Groupe; Équipe)

• Regrouper deux personnes ou plus --physiquement ou virtuellement-- ne suffit pas pour qu'il y ait automatiquement une Équipe. En effet, l'Équipe est un collectif, qui se distingue d'un simple Groupe, par une dizaine de caractéristiques qui s'exprime comme suit dans le cas d'une équipe qui fonctionne bien, voire assume même une haute performance :

- Une cible (mission) claire & commune, avec des valeurs partagées.
 - Une certaine stabilité du nombre de personnes (arrivée, départ); les possibilités d'entrées/sorties étant plutôt limitées.
 - Chaque membre comprend sa contribution attendue et sait comment elle s'inscrit dans un tout cohérent.
 - Rôles & Responsabilités non ambigus entre les membres.
 - Des interrelations entre les membres.
 - Des interdépendances fortes des membres, car ils doivent travailler ensemble pour réussir, car *de facto* ils ne peuvent réussir seul. Par ex.: Équipe sportive (Hockey, Soccer, Football...).
 - Chaque membre a un sentiment d'appartenance et exprime sa solidarité à sa façon.
 - Les comportements permis sont explicités ou anticipés.
 - Les communications sont gérées comme un tout intégré.
- Selon Hackman (2002), la performance d'une Équipe s'évalue au moyen de trois critères :
- Efficacité d'une équipe : Une équipe performante produit des résultats (produits, Services, décisions) qui rencontrent ou dépassent les exigences fixées par l'organisation et/ou les clients finaux, notamment en termes de quantité, et de QCD : qualité, coût, délais, ...
 - Viabilité de l'équipe : Les équipes qui fonctionnent bien, et qui sont viables, gèrent bien les processus sociaux et comportementaux (problème, conflit, crise, ...). Comme dans la vie conjugale (à deux), l'important est de bien gérer les problèmes quotidiens, c'est mieux que de théoriser sur les vertus du bonheur et sur ses relations antérieures ... (-;-)
 - Apprentissage des membres : Travailler dans une équipe de travail vraiment performante contribue positivement à l'apprentissage et au bien-être personnel des membres.

9.5 Tableau de bord & Valeur

En management, il existe deux grandes sortes de *Tableaux de bord* :

- Tableau de bord de gestion (TBG), pour le suivi et contrôle des ressources utilisées et des résultats obtenus. Il s'agit en fait d'une interface intégratrice entre les systèmes d'information de gestion et les gestionnaires. Il permet de sélectionner, consolider, agencer et présenter, de façon rapide et sommaire, l'information essentielle à la gestion, par un nombre restreint d'indicateurs significatifs et se rapportant aux résultats, aux activités, aux ressources, aux clients et à l'environnement de l'organisation.
- Tableau de bord prospectif (TBP) aussi appelé Tableau de bord équilibré ou *Balanced Scorecard*, utilisé pour l'Alignement stratégique, notamment afin de permettre aux employés de mieux comprendre à quoi sert leur travail face aux objectifs d'affaires SMART-PURE-CLEAR (vus à la partie 6.4) --inclus dans la Stratégie d'affaires et compatibles avec son modèle d'affaires-- ceci selon cinq *Perspectives thématiques* ou *Axes* : Apprentissage / Personnel (RH) / Processus / Client / Finance.

Il est important de distinguer deux grands types d'indicateurs:

- Indicateur de suivi. Par ex : Nombre de clients rencontrés / Suivi donné aux contacts / Délais de réponse aux demandes / Exactitude de l'entrée des commandes / etc.
- Indicateur de résultats : % d'augmentation de la clientèle / Montant monétaire des commandes / Taux de fidélité des clients cette année / % mentions positives : Réputation & Image de marque /...
- Les indicateurs doivent être valables --donc pertinents, fidèles, précis-- et en quantité raisonnable, autrement on ne s'y retrouve plus (situation chaotique), on perd le focus (mauvais ciblage) et le climat organisationnel y pâtit (confusion, pagaille, zizanie, ...).

Types de valeur ajoutée dans les Projets & Opérations courantes

- Mon livre de février 2020 : *“Leadership requis dans les projets pour booster la Valeur globale”* (ISBN: 978-1989364284) présente **48 types de valeur ajoutée**, applicables aux projets des organisations publiques, privées ou associatives.
- En effet, il faut être vigilant car :
« *Tout n'est donc pas admissible à titre de valeur ajoutée dans les projets* ».

Organisation de la création de valeur

- Pour tout construit (Ex : Maison / Formation / Autre projet, ...) la valeur se crée souvent d'abord à partir d'une bonne Architecture --qui soit valable, pertinente & cohérente-- par rapport à la finalité (intention d'action) recherchée, ainsi qu'aux buts & objectifs SMART visés :
 - *Architecture de la Maison* : Plan de la maison; mais aussi, structure de financement, etc.
 - *Architecture de la Formation* : Plan de cours; mais aussi, architecture de la compétence elle-même (situation rencontrée, mise en œuvre par l'individu de ressources : capacités, habiletés, savoirs théoriques & pratiques, genre “truc du métier”, “bonnes pratiques”) ...
 - *Architecture d'un Autre projet* : Plan de projet; mais aussi, budget-argent, budget-temps, séquence de découpage (SDP) de projet.
- Il faut donc oublier ici l'intuition, puisque :
« *La valeur ajoutée s'appuie sur la mission & vision de l'organisation et se crée d'abord par une bonne architecture, du personnel compétent dans l'action, d'autres ressources investies qui sont bien arrimées, mais aussi, bien optimisées dans le temps...* ».

9.6 Système de Mesure de Performance (SMP)

- La gestion des performances du Système de travail est un processus continu à tous les niveaux de direction, de supervision et/ou de coordination des activités courantes de travail, ou encore, des activités de projet :
 - Planifier & Valoriser les activités à entreprendre en fonction des objectifs d'affaires du projet ou des activités de travail.
 - Suivre et appuyer (coaching, accompagnement, ...)
 - Évaluer systématiquement
 - Contrôler / Développer / Corriger / Récompenser / Discipliner.

PARTIE 10 – Performance Sociétale

Plan de la Partie 10

- 10.1.. Contexte.
- 10.2.. Crise-Confiance.
- 10.3.. Société valorisante.
- 10.4.. Immigration contrôlée –versus– Non contrôlée (Crise des migrants)
- 10.5.. Protectionnisme –VS– Ouverture des frontières & marchés (Libre échange)

10.1 Contexte

- En début d'ouvrage (page 3), je demandais :
« *Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ?* »
- Eh bien, Mme Laure Waridel, directrice du CIRODD à École Polytechnique de Montréal en 2016, se posait la même question lors de son intervention en mai intitulée :
Le Québec en transition : Du savoir à l'action, pour opérationnaliser le Développement durable --dans le cadre de la *Conférence sur l'Innovation publique*, que j'ai coorganisée-- en y déclarant ce qui suit:

«Trop souvent, lors de discussions concernant le développement durable, le propos en vient à: <Voilà la solution miracle ...>. Mais, dès qu'elle est analysée, un tant soit peu en profondeur, c'est le constat de la promotion d'une fausse solution, d'où l'importance cruciale de regarder les enjeux d'une manière transdisciplinaire.

En incluant les acteurs du terrain des différents secteurs, et de différentes disciplines, afin de pouvoir constater les mécanismes qui mènent aux problèmes globaux et se demander :

Comment serait-il possible de sortir de cet engrenage ? qui semble parfois n'être qu'un cercle vicieux.

Finalement, la grande question à se poser, et dans laquelle se classe souvent l'innovation, est:

« Comment créer de la richesse, de manière à répondre équitablement aux besoins des humains, tout en respectant les limites des écosystèmes ? »

Le grand défi à définir dans le contexte actuel, face aux limites des écosystèmes et des classes sociales, qui soit aussi le défi dans lequel nos États se trouvent, est une grande question, qui est souvent en filigrane de bien d'autres, qui elles sont plus visibles ...

La preuve en est que de grands économistes, comme Joseph E. Stiglitz, nous mettent en garde et disent ouvertement « Attention, si nous n'agissons pas maintenant pour limiter les effets des changements climatiques, ça va coûter beaucoup plus cher ».

Même dans une analyse économique à moyen terme, il faut impérativement tenir compte des écosystèmes et des limites sociales qui s'imposent. Il faut réaliser que l'économie est une construction sociale, même si on nous la présente comme un phénomène naturel, sur lequel nous n'avons pas d'impact, et que les lois du marché s'imposent.

On oublie alors que cette économie fonctionne à partir de croyance et d'institutions que nous avons créées.

Dès le moment où l'économie vient cannibaliser les bases mêmes de la société et la capacité de survie de notre espèce, il faut impérativement et collectivement réfléchir, à savoir, comment on peut la transformer pour la remettre au service des citoyens dans le respect des écosystèmes

Juste une petite parenthèse, sur les lois naturelles, comme citées ci-dessus relativement à l'économie. Dans les dernières données, concernant les inégalités, « c'est 1 % de la population mondiale, les plus riches, qui détenait autant de richesse que l'ensemble des 99 % restant de la planète ». Ces données des dernières années sont très choquantes.

Dans la nature, si vous prenez 100 animaux, par exemple 100 lions, et que vous en prenez 1, à qui vous donnez 99 % des ressources, croyez-vous que les 99 autres lions vont se laisser faire?
« Non, pas du tout ».

Il faut réfléchir maintenant en d'autres termes et imaginer comment on va rééquilibrer les choses, et les frustrations accumulées aussi, après le stade de résilience.

10.2 Crise de Confiance

- On assiste donc, de façon plus ou moins impuissante et déconcertante --selon notre propre position sociale-- à une importante crise de Confiance envers les valeurs sociales dominante, comme par exemple :

-- Adepte de la Mondialisation / Amateur du Capitalisme pur et dur / Argent vite fait / Multiplicité des objets possédés <ex : 3 télévisions 4K pour un ménage de 2 personnes> / Écologiste à ses heures, ... (-)

--Versus--

-- Adepte des Économies nationales / Opposé à l'unification des approches juridiques des États membres (par ex. les pays des États membres de l'Union européenne doivent parfois modifier leurs propres textes juridiques, à cause d'une décision de Bruxelles. Moi je ne veux pas ça, compris ?) / Ne dépenser que l'argent que l'on a déjà amassé / Simplicité volontaire invitant à consommer le moins possible ... (-)

- Bien entendu :

L'histoire c'est bien souvent de regarder hier, avec nos yeux d'aujourd'hui.

- Et tout ce qui nous paraît socialement douteux --ou inacceptable pour le plus grand nombre-- peut rapidement être mis de côté...

10.3 Société valorisante

- Dans son ouvrage intitulé *Wealth and Poverty of Nations*, David S. Landes tente d'expliquer pourquoi certains pays ont des économies florissantes, alors que d'autres n'y arrivent pas...

Landes (1998) a ainsi élaboré une liste de critères, pouvant sans doute aisément être qualifiés de «**Critères de droite** ». À vous de juger ...

Une société à l'économie généralement plus florissante que la moyenne, se démarque selon lui par :

- Capacité d'apprendre et de demeurer ouverte sur le monde extérieur.

- Laisser à ses membres (Habitants, Entreprises, Regroupements) la possibilité de jouir du labeur de leur travail.
 - Maîtriser les technologies à l'intérieur de ses frontières.
 - Miser sur les autorités locales.
 - Offrir des opportunités d'affaires à ses entrepreneurs.
 - Pratiquer la méritocratie.
 - Transmettre un savoir pragmatique à sa jeunesse.
- À ces critères, je pourrais ajouter moi-même d'autres critères, dits « **critères plus à gauche** »
- Assurer la santé publique et assurer des services de santé.
 - Atténuer les effets de la discrimination (Tolérance).
 - Devise de la France : Liberté, Égalité, Fraternité (ELF).
 - Favoriser l'épanouissement culturel.
 - Intégration des différents aspects ou volets dans un tout cohérent et acceptable.
 - Protéger sa population.
 - Solidarité économique (Redistribution équitable de la richesse) & sociale.
 - Soutien aux familles.

10.4 Immigration contrôlée –versus– Non contrôlée (*Crise des migrants*)

- Le thème de l'immigration est périodiquement au cœur de l'actualité, notamment avec les *Crise des migrants* qui déchirent encore souvent les pays de l'Union européenne, mais aussi le nombre effarant de réfugiés, plus de 6 millions, répartis un peu partout sur la planète, notamment à cause des guerres. Il serait illusoire de traiter sérieusement de ces thèmes en quelques lignes. Je vais donc m'en abstenir.
- Je souhaite simplement porter ici à votre attention tout l'effort déployé par certains pays pour sélectionner judicieusement des immigrants-investisseurs, alors qu'au même moment arrivent des convois entiers de réfugiés, encouragés par des conditions de vie misérables et par des agents-passeurs. Il y a là tout un paradoxe sociétal, qui n'est pas près de se résorber, voire de disparaître, même en contexte de pandémie COVID-19.

10.5 Protectionnisme –VS– Ouverture des frontières & marchés (*Libre échange*)

- Les phénomènes économiques étant habituellement cycliques, l'on retrouve des périodes de l'histoire où le protectionnisme a été plus présent que d'autres, notamment durant les "trente glorieuses" après la seconde guerre mondiale (1945 à 1973).
- Bien entendu, il y a toujours des pays qui sont plus protectionnistes que d'autres, dans l'instant et dans la durée, notamment la Chine, l'Inde ou le Japon, où il n'est pas si facile de transiger et d'y établir une base d'affaire rentable et pérenne pour une entreprise étrangère. Mais en Économie, il n'y a jamais de solutions miracles & infaillibles et le *diable se cache parfois dans les détails* ...
- Rappelons ici qu'en économie on y retrouve des dizaines, voire des centaines, d'indicateurs et de ratios. Parmi les plus significatifs, mentionnons les taux de Change, d'Inflation, de Chômage et d'Intérêt. Ces quatre taux (CiCi) affectent directement le fonctionnement de la société, de nos milieux

de vie (collectivités locales, villes) et de travail (organisations publiques, privées ou associatives), les travailleurs, donc *de facto* tous les habitants des pays industrialisés. [Voir les 6 chiffres-clés en 11.3]

- Parmi les principaux effets du Protectionnisme : Il favorise les entreprises locales du pays protecteur, ce qui risque malheureusement de les endormir, celles-ci étant privées des effets stimulants de la concurrence. Ces entreprises risquent ainsi de vendre trop cher leurs produits & services et les consommateurs peuvent alors se rabattre sur des offres de substitution.

- Mais, à *contrario*, l'ouverture des frontières et des marchés économiques, par exemple avec le *Libre-échange*, produit les effets suivants : le consommateur est souvent avantagé par des baisses de prix. Mais habituellement les entreprises bien établies, voire dominantes, d'un marché économique y sont nettement favorisées, notamment par des économies d'échelle (effets de volume sur un produit / service), des économies d'envergure (effets de volume sur des produits / services complémentaires) et aussi des effets réseaux ... De plus, l'ouverture favorise les travailleurs très qualifiés, souvent plus mobiles, tout en exposant les autres travailleurs aux effets négatifs de la mondialisation, sur leurs conditions de travail et de vie en société.

- Ceci est très judicieux car un changement a parfois des impacts et conséquences multifacettes non négligeables, parfois même insoupçonnées.

- Voici deux exemples :

- Niveau des plaintes reçues -- De files d'attente plus longues au comptoir de la réception des plaintes, peuvent diminuer le nombre de plaintes reçues, améliorant ainsi les statistiques du jour ... (-;-)

- Âge de la retraite -- Plusieurs pays industrialisés ont choisi ces dernières années de remonter progressivement l'âge de la retraite de leurs travailleurs.

Par exemple, l'Australie a franchi la barre des 70 ans ... WOW !

Certes, il est vrai que la longévité s'accroît dans plusieurs pays industrialisés ... (-;-)

Ceci améliore certainement la santé des régimes publics de retraite, mais génère aussi d'imposants impacts collatéraux, dont on ne parle peut-être pas assez dans certains pays : perte de qualité de vie; pénibilité accrue du travail; augmentation importante des absences pour maladies < blessures, burn-out, dépression, ... >, etc.

Comme le démontrent ces situations :

Il faut donc maintenant porter la réflexion sociétale, bien au-delà de calculs actuariels !

* * *

SECTION IV – COVID-19

Les trois parties de la Section IV (COVID-19) proposent un portrait sommaire des taux fondamentaux de l'économie et aussi de l'évolution historique des rôles d'acteurs importants des organisations et de la société (P11); des pistes d'amélioration de la conduite des affaires dans un contexte plus exigeant que jamais (P12), et finalement, une esquisse des impacts organisationnels de la COVID-19 déclinés en sept types de crises avec des suggestions d'actions adaptées aux organisations publiques, privées ou associatives (P.13).

AVERTISSEMENT

- Comme souligné dans l'Introduction, le présent ouvrage est d'abord un ESSAI de Management. Il ne s'agit donc pas ici d'un texte scientifique déposé à un comité de lecture universitaire ou à une grande maison d'édition parisienne.

- En fait, mes vingt ouvrages de Management sont tous pédagogiques, donc vulgarisés, mais également basés sur des sources publiées (*toutes mentionnées dans la version imprimée*) ou encore des faits largement reconnus par une majorité de spécialistes. En clair, si quelqu'un me fait une remarque du genre "*Ce n'est pas faux, mais ça manque un peu de nuance*".

Pour moi, c'est n'est un problème, car il s'agit avant tout ici d'un texte sommaire.

En effet, scientifique de formation et diplômé MBA de l'Université Paris Dauphine, je cherche avant tout à trouver des réponses logiques basées sur des faits et des actes documentés.

Je cherche encore des vérités --et non pas uniquement UNE seule vérité- la mienne bien entendu (-;-)

- Mes ouvrages de Management sont tous destinés à un auditoire international de praticiens, gestionnaires & dirigeants et sont basés sur la réalité globalement vécue dans les pays industrialisés (G7). *De facto*, ils sont volontairement non-politisés; ne traitant pratiquement jamais des actions des présidents Macron (FRA) ou Trump (USA) et des premiers ministres actuels Johnson (UK), Morrison (AUS), Trudeau (CAN), ni ceux des provinces canadiennes. Toutes ces personnes ont vécu intensément, pratiquement 7 jours sur 7 pendant 70 jours, un TRÈS grand stress --sans doute au TOP niveau à l'*Échelle d'Holmes & Rahe*-- les événements de cette première pandémie du coronavirus. Ils méritent donc TOUS notre respect; parfois même certains jours des '*Applaudissements du 20h00*', comme ceux offerts aux répondants des personnes infectées et/ou affectées (ex : personnel hospitalier). De même, je n'aborde jamais les positions privilégiées par les associations industrielles (ex : banquiers), patronales (ex : MEDEF en France; CDP au Québec) ou syndicales (ex : CGT; CSN...).

- La Section IV intitulée COVID-19, porte sur un thème d'actualité particulièrement évolutif --voire même mouvant-- ces jours-ci. En effet, la diffusion médiatique continue de mars à mai 2020 sur les médias traditionnels et les médias sociaux était particulièrement riche en contradictions flagrantes, rebondissements et fausses notes (couacs), du type --*beaucoup a été dit et son contraire*-- sur de nombreux sujets comme le port obligatoire du masque; la validité et la couverture requise des tests de détection; les vaccins; la pratique autorisée d'activité sportive ou extérieure... pour ne nommer que ceux-là. Bref, il y a de quoi alimenter les commentateurs politiques et les humoristes pour des années; et comme on dit : **TROP D'INFORMATION TUE L'INFORMATION !**

PARTIE 11 – Savoir d'où l'on vient pour mieux anticiper où l'on va

PLAN de la Partie 11

- 11.1.. Contexte.
- 11.2.. Caractéristiques fondamentales des organisations publiques, privées et associatives.
- 11.3.. Taux & Ratios importants.
- 11.4.. Impacts de la COVID-19 sur les 6 chiffres-clés.
- 11.5.. Évolution historique du rôle des principaux acteurs des organisations et de la Société.

11.1 Contexte

- Personnellement je crois utile de connaître certaines informations du passé, pour mieux situer les actions du présent et aussi tenter de mieux anticiper là où l'on va –ou encore-- là où l'on aboutira à la suite d'événements provoqués ou subis. Ces divers événements peuvent habituellement être classés sous l'un ou l'autre des huit éléments d'analyse stratégique **PESTELOD**, soit :

Politique / Economique / Social / Technologique / Environnemental & développement durable / Légal & éthique (test obligatoire; traçage de personne infectée) / Organisationnel (ex : centralisation, impartition, délocalisation, ...) / Démographique (natalité, immigration).

- En affaires, l'intention stratégique se décline habituellement en Finalités (intentions d'action), en Buts recherchés et en Objectifs visés; ces derniers se distinguant par le fait qu'ils sont mesurables et avec une certaine temporalité (**SMART**). (Explication sur Google [™]).

En effet, on dispose alors d'une période de temps sur laquelle s'appuyer, mais aussi d'une base concrète pour faire le bilan et rendre des comptes à un moment donné. Par ex : le but d'*Améliorer la satisfaction client* est moins engageant pour la personne qui l'annonce (ex : haut dirigeant), que l'objectif *Réduire le nombre de plaintes des clients de 15% d'ici 2 trimestres*. Bien sûr, certains décideurs peuvent rendre alors plus difficiles les formalités de consignation des plaintes, ce qui peut générer 'mécaniquement', ou 'quasi automatiquement,' de meilleures statistiques...

Bien entendu, il s'agit là d'un autre *bon vieux truc de politicien* ! ;-)

- Nous avons vu à la partie 6.5 qu'il y a des 'Connus Connus' (soit des choses que nous savons <Que nous savons déjà>), des 'Inconnus Connus' (soit des choses que nous savons déjà <Que nous ne savons pas encore>), mais aussi des 'Inconnus Inconnus' (soit des choses que nous ne savons pas déjà <Que nous ne savons pas encore>).

- On peut également utiliser les appellations suivantes pour l'occurrence du Risque:
 - Risque attendu : haute probabilité d'occurrence.
 - Risque possible : moyenne probabilité d'occurrence.
 - Risque improbable : faible probabilité d'occurrence.
- On peut également parler ici du niveau de *Gravité* des risques (*Impacts X Potentialité d'occurrence*).

- Pour ma part, je vous laisse apprécier les stratégies et le degré de préparation de nos gouvernements respectifs, face à la pandémie de la COVID-19 en 2020, soit après environ 6000 ans d'histoire de vie en collectif urbain (villages, villes, métropoles, puis méga-métropoles) au cours desquels se sont déroulés périodiquement de nombreux incidents sanitaires de pestes, gripes et autres pandémies virales de toutes natures.

Ne souhaitant pas ici prêter flan à la critique en devenant moi-même un Gérant d'estrade, comme dirait Horacio Arruda; mon analyse s'arrête-là ! (-;-)

- La transformation organisationnelle requise pour l'ère POST-COVID-19 s'amorce forcément après des déconfinements à succès, selon les stratégies et les situations vécues dans les provinces, états ou départements de nos différents pays.
- Cette transformation organisationnelle –parfois *simple*, mais le plus souvent *compliquée* ou *complexe* selon le cas-- demandera à la fois une actualisation de MAINTENANCE de ce qui doit être conservé, mais adapté; mais aussi d'INVENTER à partir de pratiquement rien, des trucs qui n'existaient pas encore, simplement à partir d'une bonne idée appuyée par des dirigeants qui souhaitent la mettre en œuvre.
- J'ai demandé à mes deux frères, Sylvain & Pierre, d'esquisser une note introductive sur ces deux thèmes, bien entendu, chacun dans son champ respectif de compétences. À noter que des commentaires plus étoffés figurent dans la version imprimée du présent ouvrage (ISBN : 978-1989364352), notamment les annotations de Pierre.
- Ainsi, comme le souligne Sylvain Lauzon (2020) il existerait quatre types de *Maintenance*; certains pouvant s'appliquer ailleurs que dans les activités typiquement industrielles, notamment l'actualisation de la réalisation des produits (Production) ou des services (Servuction) :

1- Maintenance REACTIVE, qui résout les problèmes alors qu'ils sont survenus, pas avant.

2- Maintenance PRÉVENTIVE, qui fait des inspections; des ajustements; des changements de pièce à des dates établies selon un calendrier de péremption (même chose pour les substances supportant le procédé ou son équipement).

3- Maintenance PRÉDICTIONNELLE qui utilise des méthodes technologiques poussées d'inspection; qui fait des recherches non-déjà existantes sur les assemblages particuliers de composantes et de substances étant connues individuellement mais non pas dans la configuration présente; et surtout qui réunit les observations des opérateurs et des employés affectés aux tâches de maintenance régulières de ceux-ci.

4- Maintenance PROACTIVE qui va au-delà des observations directes des équipements, mais qui va couvrir les méthodes, les outils, la formation du personnel; peut aller jusqu'à faire le re-design des composantes vitales et plus fragiles des équipements et procédés et peut même amener à l'amélioration des technologies et des procédés de production.

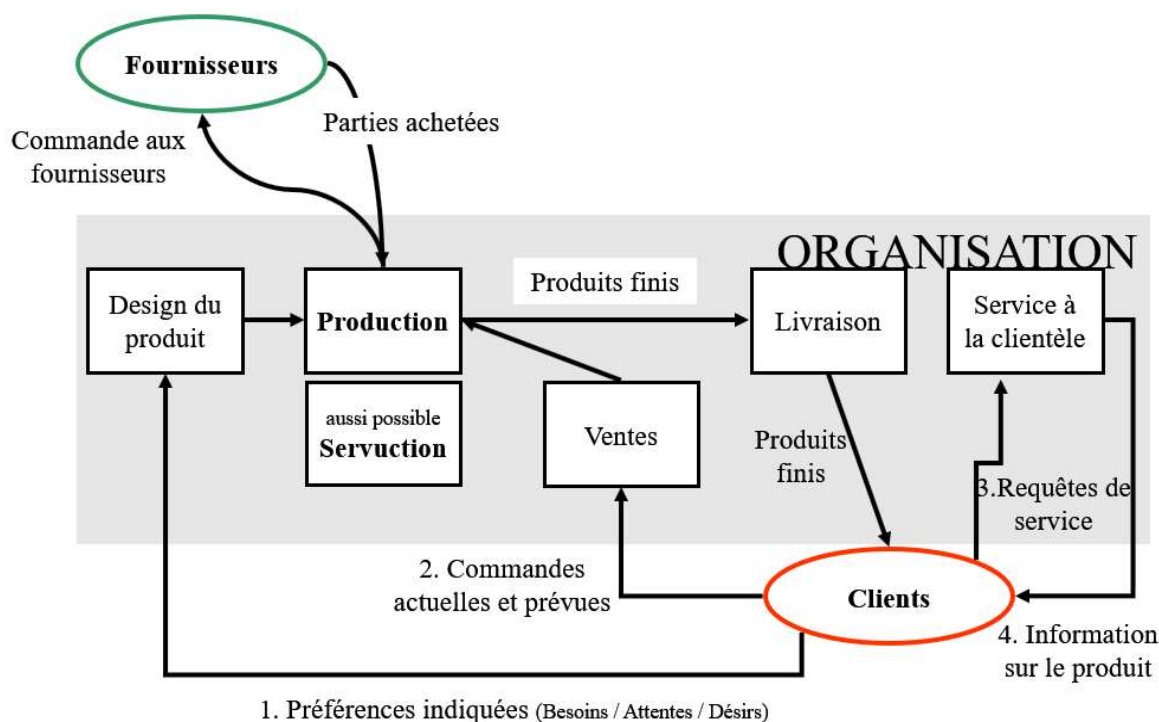
11.2 Caractéristiques fondamentales des organisations publiques, privées et associatives

Voici une série de fondamentaux qui demeurent toujours VALIDES pour l'essentiel, même avec un nouveau contexte d'affaires découlant de la COVID-19.

- Par définition :

*L'organisation est un ensemble de processus interreliés
utilisant des ressources (Humaines + Financières+ Matérielles + Informationnelles)
pour offrir des produits (par Production)
ou des services (par Servuction)
à des clientèles internes (ou intermédiaire) et externes (ou finaux).*

- J'aime bien cette vue très simplifiée d'une entreprise offrant des produits & services :
(Truc : Suivre la numérotation)



Source : UQAM-ESG-MET8320 (St-Amant, 2010)

Grosso modo, toutes les organisations, qu'elles soient des organisations publiques, des entreprises privées, des associations doivent se doter à tout le moins :

- Vision d'affaires : très court énoncé disant là où il faut aller dans le futur et qui inspire les troupes...
- Mission : un énoncé d'au plus 12 lignes décrivant ce que l'on est et/ou ce que l'on fait actuellement.

- Valeurs corporatives fortes : d’abord bien comprises et suscitant l’adhésion réelle des salariés.
- De finalités (intentions d’action) claires, buts recherchés et des objectifs d’affaires visés SMART.
- D’indicateurs de suivi, mais aussi d’indicateurs de performance de résultats (PKI).
- De la mesure systématique et non biaisée des résultats.
- D’une volonté d’apprentissage et d’amélioration continue...
- Des ressources disponibles, dont un personnel compétent dans l’action capable de bien fonctionner --individuellement et collectivement-- même en période de turbulence.

Rappelez-vous qu’il est toujours plus important d’être en présence d’un pilote qui sait bien piloter et faire atterrir l’avion en situation difficile de vol, voire même extrême, que de savoir de quelle grande école il est diplômé... (-)

*“**Extrême**” fait référence ici à une situation atypique avec un environnement changeant rapidement VUCA, présentant également plus de Risques et de Complexité.*

Il est possible de distinguer les types d’organisations selon plusieurs critères discriminants :

- Logique dominante (ex : Profit –versus-- Prestation de service public aux citoyens...).
- Buts poursuivis.
- Provenance des ressources (argent, collaborateurs...).
- Statut fiscal.
- Administrateurs bénévoles ou pas.

Le tableau synthèse ci-dessous résume 2 pages d’informations dans la version imprimée disponible en librairie universitaire. (ISBN : 978-1989364352)

Secteur	Privé	Public
Organisation type	Entreprise à but lucratif	Organisme gouvernemental
Biens produits	Privés individuels	Publics universels
Principe distribution	Exclusivité (à l’acheteur)	Universalité (à tous les citoyens)
Buts	Profits des actionnaires	Équité et redistribution
Source de financement	Capital privé	Taxes et impôts
Statut fiscal	Imposable	Sans objet
Conseil d’administration	Administrateurs élus et rémunérés	Administrateurs nommés, souvent rétribués
Intérêts défendus	Actionnaires	Public
Logique dominante	Marchand	Technocratique

Source : Bob McCollough (2014), citant Bégin 1998.

Profitabilité requise

- Depuis le début des temps --et ça ne changera pas de sitôt-- l'équation de base demeure toujours la même :

$$\text{REVENUS} - \text{DÉPENSES} = \text{PROFITS}$$

- Ainsi, une entreprise qui se place sous la protection de la *Loi sur les faillites* (loi sur la protection des créanciers) de votre pays --dans une situation difficile face aux demandes répétées de remboursement de ses créanciers-- a peut-être d'immenses revenus annuels mais présentement une trop faible encaisse (ex : liquidités à court terme) et un manque d'argent en réserve (ex : avoir des propriétaires).

Bien entendu dans le langage courant, on parle d'une *faible trésorerie*, lorsque peu de revenus arrivent (chiffres d'affaires) *dans un contexte COVID-19* où les charges fixes demeurent pourtant bien réelles (ex : loyers; frais de location; frais de licence d'exploitation...).

- En fait, les entreprises privées à but lucratif doivent tôt ou tard générer des profits, puisque c'est la logique dominante, mais aussi parce c'est une obligation juridique dans la plupart des pays. En effet, une entreprise qui n'a pas déclaré de profit après X années, devrait tôt ou tard être interpellée par la *Direction générale des impôts* (DGI), l'*Agence de revenu* ou son équivalent dans votre région.

- Lorsqu'une entreprise a des actions transigées en bourse, la fourniture des informations aux analystes financiers et aux organismes de contrôle (Ex : *Autorité des marchés financiers*, AMF; *Securities and Exchange Commission*, SEC) se fait sur une base continue --ou encore-- périodique pour certains documents (trimestriels, semestriels, annuels, ...).

Ces entreprises --et tous les autres types d'organisations qui le souhaitent-- s'organisent alors *de facto* sur une base trimestrielle ou mensuelle pour les *cibles de résultats* demandées à leurs collaborateurs, mais aussi le versement des taxes et acomptes provisionnels d'impôt, etc.

- Dans le monde des affaires nord-américains (marché Canada-USA) un Taux net de profitabilité annuelle de +7% (soit après impôt, 7 % de plus que le *Taux directeur* moyen de la Banque centrale). [Voir la section suivante] peut être jugé ordinaire --ou simplement correct-- pour le marché boursier, votre banquier et d'autres parties intéressées...

Bien entendu, certaines entreprises font beaucoup plus, mais d'autres moins.

- Cela dit, **il n'existe pas** de Taux normal de profitabilité, applicable à tous les secteurs industriels, âge & parcours de vie de l'entreprise...

Gardez bien ça en tête, la prochaine fois que vous irez voir votre banquier... (-)

Ceci sous-entend : Que tout est négociable sur la base d'une fourchette de taux et l'existence plusieurs solutions acceptables pour votre institution financière actuelle ou encore la prochaine si les négociations échoppent...

Bref, **NÉGOCIEZ BIEN**, car c'est généralement négociable !

11. 3 Taux & Ratios importants

- L'Économie est l'allocation des ressources rares, traitant notamment des échanges et flux monétaires entre pays, donc inter-systèmes économiques. On y retrouve des dizaines, voire des centaines, d'indicateurs, taux & ratios financiers.

6 chiffres-clés sont jugés ici plus importants car ils affectent particulièrement le fonctionnement de notre société, nos milieux de vie personnelle et de vie professionnelle et même notre qualité de vie familiale. Il s'agit :

- Produit intérieur brut (PIB) par habitant : C'est la valeur du *PIB Total*, divisée par le nombre d'habitants d'un pays. C'est un indicateur utile du niveau d'activité économique d'un pays et il permet une certaine comparaison entre les pays.

Par définition : *le PIB est la valeur au marché de tous les biens et services finaux produits dans une économie au cours d'une période donnée.* Concrètement, il peut être calculé de trois façons différentes, soit par les dépenses; par les revenus; ou par la valeur ajoutée. Ces trois façons devraient donner *grosso modo* le même résultat.

Par exemple, par le mode de calcul des dépenses, on utilise alors l'équation :

$$\text{PIB} = C + I + G + (X - M)$$

où l'on a :

(C : Dépenses de consommation); (I : Investissements); (G : Dépenses gouvernementales);
(X : Exportations); (M : Importations).

Remarques : Bien entendu, en théorie, le taux de croissance de la population d'un pays (naissance + immigration) devrait faire augmenter 'mécaniquement' le *PIB Total* avec une augmentation du "C"; mais il y a tellement d'autres facteurs d'influence à considérer...

D'autre part, un très bon taux de croissance du PIB pour un pays, pourrait être jugé fort décevant pour un autre. Par ex : un +4% au Portugal une année --versus-- un +4% en Chine la même année.

- Taux d'Inflation : L'inflation est la perte du pouvoir d'achat de la monnaie qui se traduit par une augmentation générale et durable des prix. Une banque centrale (ex : *Banque du Canada*) vise à maintenir l'inflation sous contrôle (par ex. à 2 % à l'an 2018); la cible étant exprimée en fonction du taux d'augmentation sur 12 mois de l'*Indice des prix à la consommation* (IPC global).

En France, les médias traditionnels n'hésitent pas à souligner périodiquement que le calcul de l'IPC est toujours partiel, puisque *de facto* le calcul de la consommation du panier d'un ménage en 2020, par exemple, n'est plus aussi homogène et simple à calculer que ce qu'il était dans les années 50' ou 60'.

Malheureusement au Canada --et probablement dans d'autres pays du G7-- on est généralement moins vigilant sur ce point. C'est plutôt navrant, car les calculs de hausse salariale des travailleurs sont souvent basés sur l'IPC en vigueur et son évolution; et Il y a ici des *effets cumulatifs*, un peu

comme c'est le cas pour le taux d'intérêt composé sur vos placements. En clair, une sous-estimation sur une année (ex : 2018) affectera les salaires des travailleurs pour beaucoup plus longtemps. Bien sûr, certains peuvent prétendre que les erreurs d'estimations vont dans les deux sens : une année c'est en trop et l'année suivante pourrait être en moins... Mais moi je n'y crois pas trop, considérant la situation réellement vécue depuis que suis sur le marché du travail, soit bientôt quarante ans. ;-)

- Coût de la vie : Le pouvoir d'achat réel peut se mesurer à partir de plusieurs méthodes de calcul. L'une d'elle --bien pratique, mais peut-être jugée moins formelle par certains spécialistes-- est le *Big Mac Index* correspondant au prix ajusté de ce sandwich burger du restaurateur McDonald TM dans les différents pays où il est vendu.

- Taux de Change : Utilisé pour convertir l'argent d'une devise (ex : 1000 euros) en une autre devise (ex : 1500 dollars canadiens). Votre institution financière offre habituellement un outil en ligne de conversion de devises.

- Taux de Chômage – C'est un sujet '*politiquement sensible*' dans les pays industrialisés du G7. En effet, il existe plusieurs taux associés à la *Population active* sur le marché du travail de votre pays et aussi plusieurs façons de les calculer.

Pour plus d'information, je vous réfère donc à l'organisme statistique officiel de votre pays.

Deux remarques s'imposent ici : (1..) Traditionnellement, 4% est appelé le *Taux de chômage structurel (ou normal)*, puisque des gens changent continuellement d'emploi, par choix ou par obligation. (2..) Il ne faut jamais perdre de vue que le *Taux de croissance de la population* (nombre d'habitants) et le *Taux de la population active sur le marché du travail* varient considérablement d'un pays à l'autre.

- Taux d'Intérêt -- De tout temps, les gens veulent une prime (intérêt) pour assumer leur part de risque, mais aussi protéger leur argent des effets de l'inflation grugeant continuellement leur pouvoir d'achat.

On a vu apparaître récemment des *taux négatifs*, temporairement et uniquement dans certains pays. (Explication sur Google TM).

Le *Taux directeur* est le taux d'intérêt de base de la Banque centrale de votre pays (ex : *Banque du Canada*) ou de votre région comme la "zone euro" (établi par Le *Conseil des gouverneurs de la Banque centrale européenne*, BCE). Les institutions financières de votre pays prennent alors en compte ce *Taux directeur* "dit central" pour établir leurs propres séries de taux touchant, soit leurs clientèles individuelles, soit leurs clients corporatifs, car il y a bien ici deux séries de taux.

- Outre les 6 chiffres-clés décrits ci-haut, il y a également d'autres chiffres intéressants comme la Durée de la période actuelle du niveau d'activités économiques. Typiquement on a cinq niveaux :

- *Croissance économique positive* : symbolisée par une montée de la pente de croissance du PIB total, dans un graphique.
- *Ralentissement économique* : baisse de la pente de croissance dans un graphique.
- *Contraction économique* : la courbe change alors de sens et va maintenant vers le bas.

- *Récession économique.* Par définition, c'est 2 trimestres consécutifs de baisse. À noter que la publication officielle de l'indice trimestriel prend un certain temps, variable encore une fois selon les pays ou régions (zone euro).
 - *Dépression.* Un effondrement majeur singulier, générant des impacts humains considérables. Par ex : celui débuté en 1929 et vécu dans une proportion significative des pays du monde. (Actuellement il y a environ 250 pays dans notre monde, tous identifiés dans la norme ISO-3166).
- Il y a aussi le Coût d'emprunt du gouvernement pour financer ses investissements d'infrastructures et ses dépenses d'activités courantes, souvent déficitaires, ainsi que sa Dette publique (résultant de l'accumulation de Déficits annuels) qui sont liés à leur Cote de crédit auprès d'Agences de crédit. Par ex. lorsque la cote du Gouvernement du Québec est passée en 2018 de «A» à «AA» l'emprunt d'argent est alors devenu moins coûteux pour le gouvernement, notamment lors d'émission de ses *Obligations*.
- Par ailleurs, les entreprises se financent en partie par l'émission d'actions transigées sur les marchés boursiers.
- Remarque : Je ne traiterai pas ici des Indices boursiers thématiques ou uniquement régionaux, ni du fonctionnement des marchés boursiers, qui réagissent trop souvent à mon avis de façon TRÈS ÉMOTIVE, défiant de facto toute logique économique ou même arithmétique... (-)*

11.4 Impacts de la COVID-19 sur les 6 chiffres-clés

Voici quelques prédictions sans prétention :

- Produit intérieur brut (PIB) par habitant : Dans le contexte de la COVID-19 le PIB total 2020 devrait être décroissant et même négatif pour beaucoup de pays, dont ceux des pays industrialisés (ex : G7). Cette baisse historique --peut-être même abyssale dans certains cas-- pourrait avoir des effets sur plusieurs trimestres de 2020 et peut-être même encore en 2021...
- Taux d'Inflation : Faible taux pour quelques trimestres encore, la reprise économique réelle étant bien loin devant nous, à mon humble avis.
- Coût de la vie : À surveiller dans certains secteurs spécifiques comme l'alimentation et le transport aérien, particulièrement affectés par les taux de change. Autrement, pas trop de problème en vue.
- Taux de Change face au dollar USD: Pourrait être affecté par des ratées de l'élection présidentielle américaine (USA) de 2020 affectée par des aléas, notamment par les confinements variables selon les états et les possibilités d'entraves significatives aux campagnes des deux grands partis.

- Taux de Chômage : Au moment d'écrire ces lignes le taux dépasse encore les 17% au Québec; "normal" après plusieurs mois d'un premier confinement COVID-19.
- Taux d'Intérêt – Très faible pour quelques trimestres encore; puis une rapide remontée par la suite demeure toujours possible, comme au début des années '80.

11.5 Évolution historique du rôle des principaux acteurs des organisations et de la Société

- La version complète du présent ouvrage –déjà accessible en librairie universitaire-- présente sur quelques pages un portrait thématique de l'évolution du Management depuis les premières formes d'entreprises (ex : incorporation vers 1713).

J'aimerais présenter ici, dans un style plus léger & humoristique, quelques grandes lignes de l'évolution prédominante de quelques professions & rôles dans les organisations et la société:

- Avec une industrialisation progressive de la société les Ingénieurs ont pris une bonne place dans les organisations, soutenus par une démarche de professionnalisation (ex : Ordre professionnel avec usage exclusif, ou uniquement à titre réservé, selon les juridictions) et pour certains un passage accéléré vers le Management (ex : diplôme d'ingénieur + MBA).

Ex : La chaîne de montage automobile a nettement évolué depuis Henry Ford.

D'ailleurs plusieurs intervenants ont proposé de l'adapter encore, cette fois pour la production massive de respirateurs requis pour les malades hospitalisés de la COVID-19.

- Avec des besoins périodiques de rationalisation massive des coûts, les Comptables ont pris une bonne place dans les organisations, notamment dans les années '50 et '60, afin d'introduire de nouvelles méthodes quantitatives de gestion, avec parfois même un mandat clair de couper drastiquement les coûts.

Ex : Chers ingénieurs : vous pouvez mettre le miroir que vous voulez dans cette automobile-là, mais son coût unitaire de production ne doit pas dépasser 15 dollars USD.

Le message du 'nouveau meneur' venait d'être clairement passé... (-;-)

- Dans les organisations des années '60 les Humanistes, issus des sciences humaines et sociales, bâtissent les grandes *Administrations publiques* que l'on connaît aujourd'hui. De leur côté, les Chefs de projet gèrent les grands travaux d'infrastructures publiques et autres grands chantiers privés. *Aujourd'hui, il y a 6,2 millions de Chefs de projet uniquement en Amérique du Nord (Canada-USA). Bien entendu, il y en avait déjà du temps de la construction des grandes pyramides. D'ailleurs on en retrouve quelques-uns en revoyant Astérix et Cléopâtre, de Goscinny & Uderzo... (-;-)*

Les grandes organisations modernes se font alors en *Duo managérial Créateur-Développeur* (ex : Hewlett & Packard) ou en *Trio managérial Entrepreneur* (ou Intrapreneur au gouvernement) + *Comptable* (optimisation) + *Juriste* (protection juridique & ententes partenariales ou commerciales...).

- Dans les organisations des années '70 les Spécialistes se retrouvent dans toutes les grandes fonctions des organisations, qu'elles soient publiques, privées ou associatives. Les Cadres intermédiaires sont fort nombreux également et ils gèrent un nombre important de salariés. Un premier GRAND nuage apparaît : le choc pétrolier de 1973, un second en 1980 avec une forte récession. Au Québec, en fin de décennie, s'amorce très lentement la fin de l'*État providence*. Les expressions '*Tout est possible*' & '*Vas-y t'es capable*' battent nettement de l'aile... (-;-)

- Dans les organisations des années '80 & '90 les Stratégistes proposent des changements majeurs, voire radicaux, avec une dizaine de grands Programmes stratégiques du genre *Réingénierie des processus d'affaires* (BPR), *Qualité totale* (TQM), *Commerce électronique inter-entreprise* (B2B, débutant par EDI) puis avec les *consommateurs* (B2C : Webcommerce, ...), *Gestion scientifique des opérations* (GOP) (ex : Inventaire minimal zéro stock, Logistique à flux tendu & Juste-à-temps (JIT), workflow, etc. L'opération informatique *BUG de l'an 2000* frappe également tous les systèmes et unités administratives de l'organisation. L'expression à la mode '*buzzword*' est plus que jamais : '*Faire plus, avec moins*' (-;-)

- Dans les organisations des années '00 & '10 les Communicateurs, l'individualisation, l'effet réseau sont à l'honneur, dont les médias & réseaux sociaux (2006). Tout va vite, très vite, toujours plus vite. Plus de travailleurs doivent alors être mis à contribution. On allonge l'âge de la retraite pour l'éligibilité à taux complet et aussi la durée du temps de travail hebdomadaire. Méga-récession de 2008 qui durera plusieurs années.

On entend maintenant plus souvent l'expression : '*Travailler plus, pour gagner plus*'.

Tout change. Même le changement change, puisque de nouveaux types de changement apparaissent. L'*engagement réel au travail des jeunes ou moins jeunes (sénior)* devient moins palpable, voire parfois même, carrément en panne sèche.

Fin de décennie avec de grands mouvements sociaux en France. Puis fin 2019 arrive la COVID-19....

- Dans les organisations des années '20 on prépare actuellement la nouvelle ère post COVID-19.

* * *

PARTIE 12 – Oublier le Changement planifié pour favoriser : Résilience — Intelligence collective — Agilité & Innovation

PLAN de la Partie 12

- 12.1.. Contexte.
- 12.2.. Changement.
- 12.3.. Réactivité des organisations & Résilience organisationnelle.
- 12.4.. Intelligence collective.
- 12.5.. Agilité.
- 12.6.. Innovation.
- 12.7.. Leaders dans l'action –et/ou-- Héros de la communication ?

12.1 Contexte

- Dès 1990 --soit 30 ans avant la COVID-19-- les organisations publiques, privées ou associatives évoluaient déjà dans un contexte de changements (VUCA) imprévisibles, imposants et fréquents, sous les effets multiples de facteurs comme : la mondialisation (*), la délocalisation d'activités hors frontière (Offshore), le respect d'exigences clients habituellement pointues, parfois même évolutives, un besoin de toujours *faire encore plus vite qu'avant* (juste-à-temps), optimisation des processus d'affaires & technologiques, des ressources et des actifs, innovation, excellence des opérations (qualité totale & amélioration continue). [VUCA : Explication partie 1.2]

(*) : Dans son livre *Capital et idéologie* Thomas Piketty, professeur à l'École d'économie de Paris, traite justement de mondialisation hypercapitaliste et digitale de cette période 1990-2020.

- Tout ceci s'avérait déjà très exigeant pour le développement des entreprises privées, leur désir de demeurer compétitives, mais aussi de pérenniser leur survie déjà mis à mal lors de la méga-crise financière de 2008. En effet, il ne faut pas oublier que cette crise qui s'est étalée sur plusieurs années a touché mortellement un quart des 500 plus grandes entreprises américaines; alors la pandémie de la COVID-19, avec ses longues périodes de confinement, simultanément dans plusieurs régions du monde, pourrait bien faire de même et peut-être pire encore...

On ne parle donc pas ici de trucs bénins et sans importance... NON ! on parle d'une perte de dizaines de millions d'emplois touchant presque autant de ménages nord-américains (Canada-USA) sur une durée de moyen terme (6 à 24 mois). IDEM dans plusieurs autres pays du G7. D'ailleurs, on oublie souvent qu'en '*temps normal*' seulement 1% des entreprises vivent plus longtemps qu'un être humain; surprenant n'est-ce pas ! Bien sûr il y a des exceptions comme *Le Procope*, un réputé restaurant parisien fondé en 1670, mais aussi les *grandes Églises*. [Voir partie 12.3]

12.2 Changement

- Selon Marsan (2008), le Changement est par définition :

« **Le processus dynamique qui permet de passer d'un état -A- à un état -B-.**

C'est précisément ce passage qui rend compte de la complexité du changement ...

Le changement est essentiellement un flux continu de transformations, impliquant des moments de mutations internes, instants dynamiques et parfois turbulents qui causent aussi bien les résistances que les leviers de la résilience, de la créativité et de l'innovation ».

[Note] : Les définitions de huit autres concepts reliés au changement et à la complexité organisationnelle figurent dans la version imprimée.

- Soulignons que même en 2020 : **il n'existe pas de démarche unique de gestion ou conduite du changement**, applicable à tous les types de changement et à toutes les situations rencontrées sur le terrain, dans les organisations publiques, privées ou associatives.

- Comme je l'ai évoqué aussi pour le *Leadership*, dans la seconde partie du présent ouvrage, il existe des dizaines de type de « *Changement* » et il s'en crée de nouveaux régulièrement au fil des pratiques professionnelles, notamment celles des grands cabinets de services-conseils et d'universitaires.

Je propose moi-même une typologie du changement à l'Annexe 4a de mon ouvrage de février 2020 intitulé *Leadership, changement & coaching : regards croisés pour assurer la transformation numérique* (ISBN 978-1989364307) accessible notamment par commande en ligne.

[Pour info : newmanagement2.0@gmail.com]

- J'ai eu la chance d'enseigner 19 fois à l'ENAP-UQ un cours sur la *Gestion du changement*. Ces expériences positives et fort enrichissantes m'ont rappelé l'importance du FACTEUR HUMAIN, qu'il ne faut jamais négliger, ni même tenir pour acquis...

- D'ailleurs, il est important de ne jamais confondre une Transformation organisationnelle, découlant habituellement d'un changement organisationnel souhaité par la haute direction; avec la Transition individuelle, qui est le parcours à franchir par le destinataire du changement, soit la personne qui vivra réellement ledit changement. Dans la vie de tous les jours, c'est un peu comme :
Passer de la parole aux actes... (-;-)

- Dans le contexte d'affaires actuel de la pandémie de la COVID-19, les organisations n'ont souvent pas d'autres choix que de s'engager très tôt dans différents projets et autres initiatives de *Transformation organisationnelle*, parfois supportés massivement par les technologies de l'information (TI), idéalement inscrit dans une démarche en *mode PROJET*, ceci afin d'assurer :

- Un meilleur taux de succès de leurs projets déjà débutés et de nouveaux projets à lancer très bientôt.
- Une optimisation de leur structure de financement.

- Une réduction des coûts unitaires, notamment par des économies d'échelle (volume) et des économies d'envergure (plusieurs produits & services).
 - La recherche d'effets multiplicateurs (effet réseau ou *bowling*, ...).
 - Une saine utilisation des ressources & actifs.
 - Innovation valable, mais surtout encore pertinente dans le contexte actuel COVID-19.
- En fait, il existe plusieurs *Approches de changements majeurs*, notamment les *Changements radicaux*, qui impliquent à la fois des changements culturels (ex : valeurs de gestion) et des changements structurels (ex : organigramme; définition de poste; processus d'affaires & processus technologiques <programmation> modifiés, etc.), plusieurs étapes à franchir et un certain niveau de résistance au changement.
- Évidemment, tout changement important demande inévitablement un certain temps d'apprentissage. En effet, changer ses bonnes vieilles habitudes, ou encore ses comportements individuels & collectifs, suppose certaines Résistances bien naturelles mais aussi le fait d'Accepter d'être initialement moins performant et peut-être même de commettre certaines erreurs, donc il faut être prêt à accorder à ses collaborateurs le Droit à l'erreur, à tout le moins le temps de bien comprendre et d'apprendre à :

Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble...

Idéalement les uns avec les autres, plutôt que les uns contre les autres...

Aider ses collaborateurs

- Bien entendu, vous pouvez aider vos collaborateurs à mieux vivre le changement en les accompagnant.
- Vous devrez *de facto* prendre tôt ou tard des mesures tangibles visant à la fois à les aider à renoncer au passé (objectivement, voire formellement), pour ensuite, résolument mieux se tourner vers l'avenir (positivement & progressivement), dans un engagement ferme vers l'action.

Voici quelques pistes d'actions possibles auprès de vos collaborateurs pour les amener à changer en renonçant au passé :

- Fixez progressivement des objectifs qui ne pourront être atteints, qu'en changeant les manières habituelles de travailler. En clair, on sait d'avance qu'on ne peut plus faire comme avant... *sans foncer tout droit dans le mur* ... (-;-)
- Aménagez les locaux, bien entendu en respectant d'abord la distanciation physique (1, 2 ou X mètres de distance entre les personnes), mais aussi de façon à pouvoir moduler les regroupements entre personnes, selon les besoins. *Bref, ne vissez plus les mobiliers dans le béton !* (-;-) car on va maintenant varier l'aménagement assez souvent, selon les types de travaux collectifs...

- Développez la flexibilité et la polyvalence, voire l'*Agilité* des troupes. Par ex., faites tourner les équipiers entre différents postes, de même que variez les rôles lors de ces travaux collectifs.
 - Alternier les périodes de travail individuel et de travail collectif pour tirer profit de chaque mode de production.
 - Organisez une dynamique d'*Amélioration continue*, conduisant à apporter régulièrement des modifications aux méthodes de travail utilisées.
 - Créez régulièrement des *Équipes projet* –par nature : plus temporaires et toujours axées biens livrables-- les amenant progressivement à travailler régulièrement avec de nouvelles personnes sur de nouveaux projets & mandats...
- Mais ce souhait de vouloir **Renoncer au passé**, implique aussi que VOUS --à titre de *Haut dirigeant, Gestionnaire, Chef de projet, Chefs d'autres types d'équipes de travail, Coordonnateurs d'activités*— ayez AU PRÉALABLE créé des '*Conditions gagnantes*' :
- Montrez à vos collaborateurs que vous êtes conscient que le changement n'est pas facile, voire même plutôt difficile, mais qu'il demeure néanmoins possible, lorsque c'est le cas bien entendu...
 - Soulignez qu'il est naturel de ne pas avoir envie de changer (résistance), et ce, même lorsqu'il faut changer... (on n'a pas vraiment le choix de le faire)
- Rappelez-leur cette pensée attribuée à Charles Darwin :
- « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* ».
- Montrez-leur que vous tenez compte concrètement des difficultés ressenties.
- Par ex : Vous avez déjà révisé à la baisse un objectif perçu comme trop exigeant par plusieurs. Vous avez reporté une partie du projet ou une activité courante de travail, le temps d'en reparler...
- Bref, : « **Vous écoutez** », « **Vous comprenez** », « **Vous agissez** » et non l'ordre inverse ;-)

Se tourner vers l'avenir impliquerait par exemple :

- Recréez l'envie de contribuer au succès, de gagner...
- Proposez-leur une *Vision* stimulante, mais surtout bien crédible, de ce que ce qu'il faut atteindre et d'ici quand il faudrait le faire... Optez pour des *Objectifs SMART*, plutôt que de simples *Buts & Finalités* (Intention d'action).
- Traduisez cette vision en un projet susceptible de parler à chaque contributeur, idéalement en fonction de sa propre personnalité.
- Focalisez l'attention de vos collaborateurs sur les résultats à atteindre, afin d'éviter la tentation de toujours vouloir revenir au passé, qui est souvent fantasmé avec des remarques du genre : *Avant c'était mieux on faisait...*
- Fixez des priorités d'actions concrètes, pour mobiliser vos collaborateurs.
- Incitez vos collaborateurs à être des acteurs du changement, plutôt que de devoir le subir.

- Apportez votre aide aux collaborateurs pour éviter que des difficultés excessives ne conduisent à remettre en cause la finalité (intention) et la validité même du changement.
- Sollicitez, puis appuyez, les initiatives individuelles & collectives, notamment si ça aide à progresser de façon sécuritaire, pertinente & cohérente.

Un petit pas chaque jour, mais toujours dans la bonne direction...

L'important n'est pas le point de départ, mais le niveau de la pente de cette progression...

- Soyez présent et attentif aux inévitables hauts & bas, liés à toute *Transition individuelle*.

12.3 Réactivité des organisations & Résilience organisationnelle

- Par définition, la *Réactivité* est la capacité d'une organisation à répondre rapidement aux sollicitations de son environnement, par la mise en œuvre de synergies et/ou la flexibilité des ressources.

- Dans le langage courant, on distingue les organisations de type *Réactive* de celles jugées de type *Proactive*.

Mais pour les spécialistes d'autres typologies sont également utilisées, comme par exemple : *Réactive* (attentiste) ; *Proactive* (vouloir) ; *Prédictive* (prévision; veille; détection des signaux faibles, ...) et *Préemptive* (cherche délibérément la priorité d'entrée dans un marché afin d'être le premier entrant). On parle d'*Avantage pionnier* (ou prime accordée au *Premier entrant*), lorsqu'une organisation bénéficie de la préférence et de la fidélité de ses clients, après avoir dû consentir au départ des coûts plus importants (R&D, PUB, ...) d'entrée dans un marché économique naissant, où l'offre rencontre la demande émergente. N'oublions pas que la concurrence peut venir d'une autre organisation (nouvel entrant dans le marché) ou encore d'un produit ou service dit de *substitution*.

- Ne perdons pas de vue également qu'il existe un certain niveau de concurrence dans TOUS les types d'organisations publiques, privées ou associatives, notamment lors de l'attribution des budgets de fonctionnement et d'investissement. En effet, comme on dit :

Toutes ne peuvent bénéficier en même temps des faveurs du Roi ! (-;-)

- Finalement, à l'Annexe 6b de mon ouvrage sur la *Transformation numérique* je décris 4 stratégies d'engagement vers le commerce en ligne (*eCommerce*) et à l'Annexe 6c une démarche en 7 étapes pour y parvenir (ISBN 978-1989364307), accessible en librairie depuis de la mi-février 2020.

Pérennité

- Mintzberg & Westley (1992) ont écrit un article éclairant portant sur les moyens utilisés par les religions pour survivre si longtemps. Ils ont donné des exemples probants --certains religieux mais aussi du côté des entreprises-- sur trois modèles stratégiques : *Enclave*; *Clonage*; *Déracinement*.
 - ENCLAVE (ex: Église Catholique) – Approche : Création d'une enclave, puis infusion dans l'ensemble de la grande organisation lorsque le changement est acceptable...

- CLONAGE (ex: Église Protestante) – Approche : Scission en organisations similaires au départ puis progressivement distinctes & Apprentissage par cristallisation...
- DÉRACINEMENT (ex : le Bouddhisme en inde) – (Approche : Déracinement mental & physique des individus influencés par un grand Leader et l'Apprentissage organisationnel continu)... [Note : *Description détaillée de ces trois approches dans la version complète*].

Que retenir face au post COVID-19

- À mon avis il faut maintenant laisser place POUR VRAI à une certaine créativité et une adaptation locale. **Pensez globalement, agissez localement**, selon la réalité des avancées réelles, un peu comme le concept appelé : 'The Last Planner' en gestion de projet, plutôt que de se figer dans une pensée unique, voire dogmatique, genre : *One best way* ! et que tout doit être planifié à l'avance...
- Survivre longtemps est possible pour une organisation qui accepte de se transformer régulièrement, de façon ÉVOLUTIVE soit incrémentale (*petit à petit l'oiseau fait son nid*) ou modulaire (*pièce par pièce*), ad-hoc (*événement par événement*) --ou encore-- de façon RÉVOLUTIONNAIRE avec un changement radical prenant par exemple la forme d'une fermeture d'établissement.
- Le changement peut impliquer une certaine flexibilité, car comme on dit : *une branche qui ne plie pas, casse...*
- Il faut faire des choix stratégiques raisonnés & conscients, voire même consignés par écrit. Revisiter le tout périodiquement, donc à documenter de préférence au crayon à mine... (-;-).
Rappelez-vous :
« Il n'y a rien de plus inutile que de faire efficacement ce qui ne devrait pas être fait du tout »
/ Peter Drucker
Mais aussi :
Qu'une exécution perfectible d'une bonne stratégie
est préférable à la bonne exécution d'une mauvaise stratégie.

12.4.. Intelligence collective

- L'intelligence collective au travail est la somme des intelligences situationnelles des personnes ... pouvant être combinées pour créer de la valeur; d'où l'équation popularisée par Olivier Zara, pionnier du domaine :
« 1 intelligence situationnelle + 1 intelligence situationnelle = 3 ».
[Note] : Le plus récent livre d'Olivier Zara porte sur l'Excellence décisionnelle. Très utile si vous souhaitez oublier le paradigme du chef héroïque et omniscient qui pense et des collaborateurs qui exécutent. (Info directement sur son site : axiopole.com).
- Mes trois livres sur l'intelligence collective décrivent sommairement 80 principaux outils et en identifient également quelques dizaines d'autres moins utilisés.

[Note] : *Un de ces 3 ouvrages est gratuit et disponible à la bibliothèque en ligne de l'ENAP-UQ intitulé : Outils pratiques de l'intelligence collective et du travail collaboratif (boîte/coffre à outils).*
(ISBN : 978-1989364321).

• L'organisation post-COVID-19 doit maintenant arriver --de façon actualisée selon sa propre situation réelle-- à mieux combiner 4 moyens de travailler ensemble, qui sont tous utiles aux organisations, mais pas pour faire la même chose. Il s'agit :

- La Coordination des activités de travail des différentes unités administratives demeure toujours nécessaire, voire même indispensable, à la bonne marche de l'organisation.
 - La Coopération et la Collaboration ont été décrites dans la première partie du présent ouvrage. Rappelons que la Collaboration est souvent requise pour venir à bout de la *Complexité*; alors que la Coopération peut s'avérer appropriée pour les projets et activités courantes de type *Simple* et *Complicqué*.
 - Le Travail collaboratif est le « *Faire ensemble* » *souvent via des plateformes technologiques ayant des applicatifs interconnectés en temps réel*, visant une meilleure collaboration inter-service et une optimisation accrue des ressources et de nouvelles façons innovantes de travailler. Ceci a notamment pour effet de stimuler grandement les troupes; améliorer significativement le climat de travail et en même temps réduire les réunions inutiles et l'absentéisme, dont les coûts cachés sont très importants.
- *Mieux travailler tous ensemble*, est possible, voire même souhaitable, notamment pour les fonctions typiques suivantes:
- Analyser & Diagnostiquer un problème.
 - Coréflexion (Réflexion collective), Idéation (Générer de nouvelles idées) & Innovation [Voir 12.6]
 - Codécision (Décision collective).
 - Cocréation.
 - Coconstruction d'un projet ou d'une activité courante de travail.
 - Coaction.

12.5.. Agilité

- Les organisations dites *AGILES* se distinguent par leur capacité d'adaptation plus rapide, notamment par des virages stratégiques réussis, comme celui découlant de la pandémie de la COVID-19. On sait bien que : *Ça pourrait bien, ne plus être pareil, pour bien des années encore...*
- Dans la littérature, on distingue trois grands types d'Agilité organisationnelle : l'*Agilité Stratégique*; l'*Agilité dite de Portefeuille*; l'*Agilité Opérationnelle*. [Note] : Description dans l'imprimé.

12.6.. Innovation

- Je souhaite traiter ici de l'influence de la pandémie de la COVID-19 sur l'innovation en Management, puis par chacun des trois grands secteurs d'activités économiques (*Privé; Public; Associatif*). Mais avant, voici quelques informations s'ajoutant à celles de la partie 3 du présent ouvrage traitant entièrement d'innovation.

- Voici les 4 étapes typiques requises:

- 1.. Imagination.
- 2.. Recherche d'idée (Idéation), individuellement et/ou collectivement...
- 3.. Créativité : naissance d'une nouveauté (ex : nouvelle fonction ou nouvel usage d'un produit ou d'un service), d'une invention protégée ou non par la propriété intellectuelle (nouveau produit, procédé, outil...)
- 4.. Innovation : introduction de cette nouveauté dans un marché socio-économique particulier, régional ou planétaire.

Innovation en général

- Les périodes de confinement de la COVID-19 représentent un temps d'arrêt propice à la recherche de nouveaux usages et opportunités de marché.
- Robert Coutu, Maire de Montréal-Est, qui a gentiment accepté de préfacer ce livre, avait écrit dans l'un de mes livres publiés en janvier 2020 :

« **En faire moins, mais bien** » pourrait succéder au traditionnel « **Faire plus, avec moins** »
Ceci nous interpelle sur la réduction du stress, mais également sur l'importance de la qualité.

- Un mouvement québécois de dessins affichés aux fenêtres des résidences appelé « **Ça va bien aller** » est né spontanément comme une grande vague de solidarité collective, à partir du dessin des enfants de madame Gabriella Cucinelli. MERCI ! Des mouvements collectifs de solidarité aux fenêtres ont pris d'autres formes en Italie (*Chanson chantée collectivement*), en France (*'Applaudissement du 20h00'*).

Innovation en Management

- Comme on l'a vu à la section 11.5, le Management est en constante évolution de type incrémentale (petit à petit...) --ou encore-- modulaire (à la pièce...) et plus rarement révolutionnaire (ex : radical).
- Bien entendu, certaines approches managériales naissent et meurent; alors que d'autres durent plus longtemps. Par ex : le *Taylorisme* serait toujours omniprésent de l'avis de plusieurs observateurs.

- L'ère post COVID-19 apportera sans doute des innovations managériales, mais probablement pas du jour au lendemain. Ça se fera progressivement, peut-être en périodes de progression, puis palier.

Cas du Télétravail

- Dans le cadre du confinement de la COVID-19, dont la date de début et de fin varie de quelques jours --ou semaines-- selon les pays industrialisés (sauf par ex. la Suède qui a résisté longtemps à proclamer le confinement généralisé de sa population), un recours systématique au télétravail a été sollicité par les Autorités sanitaires et les Administrations publiques.

- Mais ATTENTION : ce Télétravail improvisé en réponse à un confinement socio-sanitaire ne doit pas être confondu avec le Télétravail programmé et bien encadré administrativement, technologiquement & humainement (aspects PSYCHO) dans le cadre d'un *Programme réellement supporté par la Direction Ressources humaines* (DRH).

En effet, ce n'est pas du tout la même situation administrative, ni ses conditions d'opérationnalisation. Pensons simplement aux salariés devant maintenant faire du télétravail (pour la première fois sur une aussi longue période), avec de jeunes enfants aussi confinés à la maison.

- Pour avoir expérimenté moi-même le Télétravail programmé pendant quelques années --mais aussi pour l'avoir intégré durant six ans dans l'un de mes cours de l'ENAP-UQ-- je sais bien que le passage au télétravail n'est pas aussi simple que de *mettre une lettre à la poste* et surtout : ***il ne se décrète pas !*** car pour être efficace, il doit idéalement être volontaire, préparé adéquatement, avec des salariés encore sollicités par les collègues, donc pas totalement isolés; être dans une situation de télétravail appuyé au quotidien par l'informatique et les ressources humaines (DSI + DRH), toujours bien encadré par son gestionnaire.

- En fait, après un début prometteur vers 1980 le Télétravail programmé a connu depuis une résistance significative, notamment de la part des DRH et de certains supérieurs immédiats (*télétravail : pas question !*), et n'a pas suivi une courbe d'adhésion courante, genre *courbe en forme de S* pour l'évolution d'un produit-marché, ou encore, la courbe décrivant l'évolution de l'intérêt pour une nouvelle technologie appelée *Cycle HYPE curve*, de la firme Gartner.

Bref, une *longue traversée du désert sur 40 ans*, sauf bien entendu, *comme d'habitude dans la Silicon Valley...* ;-) où le marché du travail a toujours été un vrai marché, donc vraiment concurrentiel...

Innovation dans les entreprises

- D'abord certains constats :
 - Des innovations ont une courte durée de vie (ex : nouvelle version d'un logiciel), alors que d'autres sont nettement plus longues (ex : le bouton à quatre trous).
 - Certaines innovation connaissent des réactualisations (*rebirth*) en changeant simplement de taille ou de couleur (ex : briques LEGO TM pour jeu), de clientèle (ex : marque de voiture pas seulement limité aux plus riches), de contexte d'utilisation (ex : jeu de société utilisé massivement lors de confinement).
 - Inventer-Innover est rarement gratuit. Il faut payer tout de suite (R&D), pour espérer obtenir plus tard des revenus et autres avantages ...
- Certains secteurs sont particulièrement touchés par la COVID-19 :
 - Arts & spectacles.
 - Avionique (construction d'avion).
 - Événementiel (réunion d'affaires, ...)
 - Sports professionnels.
 - Toute l'industrie du voyage : Agence de voyage, grossiste, croisière, etc.
 - Etc., etc., etc.
- Mais, COVID-19 ou pas, les entreprises devront continuer de tenir compte de fortes tendances sociétales, depuis plus de 15 ans :
 - L'individualisation-instantanée '*JE-Maintenant*' en dépit des expressions de solidarité lors de confinement, même si une approche n'exclut pas l'autre...
 - Auto-promotion continue : Selfie, réseaux sociaux (depuis 2006), ...
 - Expression massive des six émotions de base : Colère-Peur-Surprise-Dégoût-Joie-Tristesse...
 - Valeurs fondamentales.
- Depuis la crise COVID-19, de nombreux projets sont gelés, reportés, voire abandonnés pour des raisons budgétaires (pas d'entrée d'argent neuf), pas de client accessible (pas de marché réel dans l'instant), par manque de visibilité, etc. Certes, le contexte général n'est pas trop favorable aux décisions rapides et la prise de risques.
- En fait, parfois les décideurs font face au dilemme suivant : il est important de continuer à investir et à innover, ne serait-ce que pour maintenir l'activité, voire idéalement trouver de nouveaux leviers de croissance; mais parallèlement, l'incertitude et l'imprévisibilité incitent à minimiser les risques en attendant de retrouver ses repères ou d'en identifier de nouveaux.

- Dans le contexte très difficile du post COVID-19, les entreprises devront néanmoins continuer de lancer de nouveaux projets, de se développer et d'innover, alors même qu'elles appartiennent parfois à des secteurs sinistrés. En effet :

Qui n'avance pas recule, car comme on dit : les concurrents ne sont pas manchots !

- L'analyse des récupérations d'entreprises après la méga-crise 2008 montre :
 - Que celles qui avaient déjà réussi un changement majeur dans leurs modes de fonctionnement ont encore mieux réussi.
 - Elles ont appris à agir et apprendre en même temps. Ce qui leur confère la capacité de s'adapter en temps réel à des évolutions de plus en plus soudaines et surprenantes.
- Personnellement j'aime bien les images, les analogies et les narrations (*storytelling*) comme les livres comme *Le But* de Goldratt & Cox, ou encore, *Qui a piqué mon fromage ?* de Johnson.

J'utiliserai ici ma propre **Analogie du NAVIRE -versus- le TRAIN**.

- Avant le CODIV-19, une organisation pouvait être perçue comme un Train avec plusieurs wagons (unités administratives interconnectées & interdépendantes) voyageant sur une route plutôt bien délimitée & balisée avec des changements prévisibles de voies, mais aussi avec parfois avec quelques surprises (ex : arbre tombé sur la voie, éboulis majeurs, cheminots en arrêt de travail, etc.) ...
- Maintenant dans l'ère post COVID-19 il s'agit plutôt d'un Navire voyageant dans un espace inconnu avec un capitaine assez expérimenté, idéalement accompagné d'un jeune timonier dynamique (qui dort très peu s'il n'a pas accès à un pilote automatique doté d'intelligence artificielle), devant constamment corriger la trajectoire en fonction de multiples surprises ou aléas de toute nature.

Innovation dans les organisations publiques

- Habituellement, lors des ralentissements économiques, il y a un certain décalage temporel dans la baisse des activités des organisations publiques, par rapport au secteur privé. Bref, ça baisse moins vite à court terme et la remontée est aussi en décalage. Toutefois, la COVID-19 aura certainement un parcours singulier et des effets d'une ampleur inégalée.

- Rappelons que les organisations publiques ont connu de leur côté bon nombre de changements dans leurs façons de faire depuis 1945, toujours à la recherche d'une plus grande performance publique (notion éminemment plus complexe que la recherche de profit).

Prenons le cas de la France :

- Comité central d'enquête sur le coût et le rendement des services publics (1946).
- Lancement de l'opération RCB, de *Rationalisation des choix budgétaires* (1968).
- Lancement de l'opération LOLF, *Loi organique relative aux lois de finances* (2001).
- Lancement de l'opération MAREVA, *Évaluation multicritère de projet Service en ligne* (2004).

- Les changements et l'innovation publique font donc aussi partie de la culture managériale des gouvernements locaux, régionaux et nationaux des pays du G7, stimulés notamment par les intéressantes publications de l'OCDE donnant de bons exemples issus d'une trentaine de pays. Bref, ces gouvernements sont fort dynamiques depuis 25, 50 ou 75 ans. *Tout n'est donc pas figé dans le béton...* dans ce secteur, pas plus qu'il ne l'est dans les autres secteurs (privé; associatif).
- À mon avis, l'innovation publique s'imposera d'elle-même. En effet, le contexte post COVID-19 stimulera encore plus la recherche d'économies du côté du budget de fonctionnement (opérations) des gouvernements, car les subventions et les budgets d'infrastructure seront particulièrement élevés, sous très forte pression, et ce, possiblement pour plusieurs années.
- Les Hauts dirigeants d'organisations publiques devraient idéalement être sensibilisés à trois thématiques concourantes : *Changements majeurs; Projets complexes & Innovations publiques*.
- Ayant écrit deux livres de Management qui sont disponibles en même temps en anglais & français portant respectivement sur la *Gestion des projets complexes* (ceux du secteur public le sont assez souvent justement) et sur *l'Évaluation multicritère des projets publics*—**j'ai bon espoir que la saine gestion de projet fera partie des solutions retenues pour rétablir l'équilibre budgétaire des gouvernements** à long terme (3 à 7 ans) ou encore à très long terme.

Innovation dans les associations

- Plusieurs Associations auront beaucoup de mal à se développer pour les prochains trimestres ou années. Parmi celles qui s'en sortiront le mieux, il y a celles qui ont déjà des services virtuels d'informations et de formation : blogues; communautés de pratiques associées (ex : PMI Lévis Québec); webinaires & vidéoconférences (ex : ZOOM avec soutien Moodle; MOOC)...
- Outre les services accrus aux membres, il faut aussi lutter contre la désinformation de la population (elles peuvent aider !) et aussi mieux vendre dès maintenant ses services aux organisations publiques.

12.7 Leaders dans l'action --et/ou-- Héros de la communication ?

- Comme on l'a vu à la partie 2.2 :
« *Le Leadership est la capacité d'influence d'un individu qui amène les gens à faire des choses, qu'ils n'auraient pas faites autrement --ou encore pas faites de la même manière ou avec la même intensité-- dans l'atteinte d'un but donné* ».
- Comme mentionné à la partie 2.4 :
« *Le Leadership dans l'action n'est pas que du charisme --ni même de la 'pure communication scénarisée, voire théâtralisée' c'est plutôt une démarche d'influence et d'apprentissage dynamique, basée sur la confiance et une crédibilité soutenue par l'action. Bref, les bottines doivent toujours suivre les babines et au moindre faux pas... le doute s'installe pour longtemps* ».

Statuer sur le Leadership dans l'action

- Un certain recul et une analyse critériée sont nécessaires pour statuer sérieusement si une personne est un véritable *Leader dans l'action*, plutôt qu'*Héros de la communication*... du jour, du trimestre (durée habituelle de la mémoire collective) ou plus longtemps.

- Cette Analyse doit notamment être basée sur faits probants, des opinions d'experts colligés selon une démarche systématique et idéalement sans lacune.

- Pour statuer on doit connaître les faits, les actes, l'environnement.

Bref, *le Contenu, le Contenant et le Contexte*.

Par ex:

- DÉBUT : Finalités (intention d'action initiale), Buts recherchés, objectifs visés, Contraintes...
- OPTIONS POSSIBLES avec les chaînes causales (si, alors...).
- SOLUTION RETENUE.
- RÉSULTATS obtenus : à partir de faits, d'opinions d'experts...

Des trucs utiles pour mieux se préparer à la communication publique dans les projets

- Mes deux ouvrages sur le *Leadership* --lancés en même temps en février 2020-- traitent chacun à sa manière de l'importance de la communication publique.

- Il est clair qu'un projet majeur de *Transformation organisationnelle* comme celui post COVID-19, il y aura très certainement des contradictions et des opposants. En effet, avec tout le stress accumulé durant les confinements, les consultations publiques pourraient être plus animées...

* * *

PARTIE 13 – Mieux maîtriser 7 Crises de la COVID-19

PLAN de la Partie 13

- 13.1.. Contexte.
- 13.2.. Crise Sanitaire.
- 13.3.. Crise Humanitaire (sociétale; corporative).
- 13.4.. Crise Alimentaire.
- 13.5.. Crise Économique.
- 13.6.. Crise Budgétaire & Organisationnelle.
- 13.7.. Crise Politique intérieure.
- 13.8... Crise Commerce extérieur & Politique internationale.

* * *

13.1 Contexte

- Selon Charles Herman (1963) une *Crise* est un événement surprenant les individus, restreignant leur temps de réponse, menaçant même leurs objectifs prioritaires.
- Dans l'un de mes cours portant sur la *Gestion de crise*, j'utilise aussi la définition suivante :

Une Crise est une déstabilisation ou une perturbation importante affectant les structures de base et/ou les valeurs fondamentales d'une organisation et mettant en péril ses symboles fondamentaux – qui en situation de forte pression et de haute incertitude – nécessite des actions crédibles.

- Il ne faut pas confondre *Crise* avec :
 - Urgence : Situation où il faut faire vite, mais les ressources & procédures normales de l'organisation sont suffisantes.
 - Sinistre : Les ressources & procédures normales de l'organisation sont alors clairement insuffisantes.
- Patrick Lagadec, théoricien français réputé de la *Gestion de crise*, a proposé la maxime suivante :

« Pour gérer une crise, il faut apprendre vite;
et pour apprendre vite pendant la crise, il faut avoir appris beaucoup AVANT la crise ».
- Patrick Lagadec décrit la *Crise* comme un triple défi lancé aux décideurs, soit :
 - Déferlement : amoncellement de difficultés...
 - Dérèglement : désengagements structurels...
 - Rupture : blocages causant une perte de fluidité des événements...

- Pour certaines cultures asiatiques, la crise représente un danger (ex : incident; risque négatif), mais elle est aussi porteuse d'opportunités.



- L'analyse stratégique **PESTELOD** peut s'appliquer aussi bien aux items suivants, dont il faut faire un portrait global genre 'The BIG picture' : Crise / Défi / Enjeux / Impact / Risque.
- En effet, pour une situation de *Crise*, il est possible d'examiner les huit aspects :
 - Politique.
 - Economique.
 - Social.
 - Technologique.
 - Environnemental & développement durable.
 - Légal & éthique (ex : test obligatoire; traçage de personne infectée).
 - Organisationnel (ex : centralisation, impartition, délocalisation, ...).
 - Démographique (ex : natalité, immigration légale, ...).
- Dans toute *Crise* il est également possible de distinguer les niveaux :
Individuel / *Collectif* (*Équipe*; *Unité administrative*...) / *Organisationnel* (*Corporatif*) / *Partenarial*.
- Par ex. au niveau sociétal la pandémie CODID-19 a favorisé une amélioration :
 - Achat en ligne, par rapport aux achats en magasin (Réf : *Quarterly Retail e-Commerce sales*).
 - Alimentation mieux équilibrée & contrôlée, via des repas pris à la maison avec des aliments de différents groupes alimentaires (ex : moins de frites, plus de légumes variés).
 - Conditions de travail améliorées de certains types de salariés.
(Prime obtenue pour une pénibilité accrue; compensation monétaire à plus long terme également pour certains types d'emplois et milieux de travail).
 - Coopération accrue : Locale / Nationale / Régionale (zone euro) / Internationale.
 - Pollution moindre : Assainissement de l'air; moins de bruit...
 - Ralentissement du rythme de vie pour les uns; temps d'arrêt intense pour les autres.
 - Solidarité accrue des individus, des collectifs ...
 - Transport au travail & randonnée, maintenant à pied ou en vélo, plutôt qu'en automobile...
 - Utilisation de l'argent : intention d'épargne accrue probable, lorsque les entrées d'argent arriveront...
- En 1999, Dee Hock, fondateur de l'*Association internationale de service de paiement bancaire VISA*, inventait le néologisme '**organisation Chaordique**' soit une organisation qui possède à la fois les caractéristiques du Chaos et de l'Ordre; et bien, on y est, plus que jamais ! (-)

13.2 Crise SANITAIRE

- Au moment d'écrire ces lignes (21 mai 2020) le cap des 325 000 décès dans le monde reliés au COVID-19 était dépassé affectant particulièrement les personnes de plus de 65 ans (20.5% de la population française, mais générant près de 80% des décès); notamment celles vivant en résidence EHPAD (CHSLD québécois).
- Si on compare ce nombre à d'autres statistiques de mortalité annuelle, ça ne permet pas de situer adéquatement l'ampleur du phénomène coronavirus :
 - Sida 620 000 morts
 - Malaria 362 000 morts
 - Grippe saisonnière 180 000 morts

En effet, la COVID-19 peut frapper tout le monde sans action préalable (même s'il est plus mortel pour les personnes plus à risques, dont les personnes âgées) et de plus il n'existe pas encore de traitements pour se protéger du virus (ex : vaccins), ni en guérir.

Bien entendu, on peut simplement éviter de s'exposer aux autres, du moins un certain temps...

- Ainsi, en mai 2020 près de 60% de la population des pays industrialisés (G7) avait connu directement les affres du confinement, une pratique très ancienne --primitive même-- mais particulièrement efficace notamment pour les personnes vivant seules à la maison, sans visiteurs familiaux ou étrangers. Il est difficile à ce moment-ci de prévoir le niveau mondial de mortalité, uniquement de l'année 2020, mais ça pourrait dépasser le cap du million.

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- Respectez minutieusement les exigences sanitaires applicables à votre type d'organisation en vigueur dans votre pays et revisitez-les régulièrement (ex : trimestriellement) dont la distanciation physique; disponibilité de masques, de gels pour les mains & bras, de blouses protectrices; tests de dépistage en pharmacie corporative...
- Le surcoût sanitaire sera important cette année pouvant atteindre par exemple 10% du chiffre d'affaires 2020. Il doit donc être calculé pour remboursement ou encore son inclusion dans le calcul du prix de revient.
- Avisez périodiquement vos salariés que : *Votre santé nous tient à cœur !* (faites-le particulièrement dans la période plus difficile des six premiers mois du retour au travail) et aussi *Aidez-nous à vous aider!*: boîte virtuelle à suggestions, Comité Santé & sécurité ayant un mandat actualisé aux préoccupations découlant de la COVID-19 face aux salariés, aux fournisseurs et aux clients...
- Si c'est légalement possible de le faire dans votre juridiction et dans le respect des conventions collectives et autres dispositions du travail (droit administratif, morale, éthique, déontologie, ...): Exigez de vos salariés qu'ils soient testés --systématiquement, périodiquement & sans lacune-- par des services sanitaires autorisés ou certifiés s'ils sont disponibles; ceci pour éviter des poursuites individuelles ou collectives pour négligence sur les lieux de travail.
- Certains médicaments et moyens de protection devront maintenant être assurés plus localement.

13.3 Crise HUMANITAIRE (sociétale, corporative)

- La crise HUMANITAIRE au niveau sociétal –comme celle vécue durant le premier confinement débutant en février ou mars 2020 selon les pays et régions-- a mis en évidence les faiblesses humaines (violence conjugale, violence verbale & physique aux enfants, harcèlements de toutes natures...) mais également le lourd tribut des inégalités sociales (salaire de base SMIC trop bas, itinérance par refus de confinement...).
- La Crise HUMANITAIRE au niveau du travail touchera essentiellement ici les aspects psychologiques, dont un bref retour sur les recherches du professeur Maslow.
- Bien entendu, la crise de la COVID-19 a créé beaucoup de stress augmentant significativement la peur, les symptômes associés à la dépression nerveuse, dont l'anxiété & les idées suicidaires, ainsi que les troubles du sommeil déjà particulièrement élevés dans les pays du G7, particulièrement en France.
- Le professeur & psychologue américain Abraham Maslow (1908-1970) a travaillé sur les besoins individuels et a proposé une *Théorie de la motivation*, qui s'ajoutait à deux autres approches existantes à son époque, soit l'*Approche Psychanalytique* (clinique) & l'*Approche Béhavioriste* (comportementale, expérimentale).
- Si je fais un retour sur les travaux de Maslow c'est que la Motivation & l'Engagement réel au travail étaient déjà des problèmes criants bien avant l'arrivée de la COVID-19 fin 2019 et il a fort à parier que la situation ne s'améliorera pas de sitôt compte tenu de la fragilité des individus, mais aussi de l'état actuel système, clairement mises en évidence. En effet, depuis une décennie, on n'a jamais tant vécu dans nos organisations : d'Épuisement professionnel "Burn Out" ou de Dépression, d'Ennui au travail "Bore out", de Perte de motivation due à l'absurdité perçue des tâches confiées par l'employeur "Brown Out" ou encore des Doutes sur l'utilité même de son emploi "Bullshit job".
- Les recherches de Maslow l'on conduit à de nombreuses conclusions, notamment:
 - Les êtres humains possèdent une tendance innée à progresser vers des niveaux supérieurs de santé, de créativité et d'épanouissement.
 - L'efficacité de l'organisation et la croissance personnelle ne sont pas incompatibles. En fait, le processus d'accomplissement de soi mènerait chaque individu aux plus hauts niveaux d'efficacité.
- Pour maintenir ou susciter l'*Engagement réel au travail* de l'employé, on en vient rapidement à une activité importante du gestionnaire, soit de < Donneur de sens au travail > ou de < Re-donneur de sens au travail >, par exemple après une crise majeure comme celle de la COVID-19.
- Comme souligné à la section 9.2 l'*Engagement réel au travail* et la *Compétence dans l'action* sont des prérequis importants à la *Productivité individuelle* (donc au *Rendement*), mais aussi à la *Performance collective*.

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- En effet, l'*Engagement réel au travail* (motivation individuelle + mobilisation des collectifs) est un sujet prioritaire genre TOP-10 qui devrait être revisité à votre *Comité de direction* (CODIR).

- De même, certaines *pathologies du travail* identifiées à la section 5.5 pourraient avantageusement être réexaminées à votre Comité de direction (CODIR) dans le contexte nouveau post COVID-19 et avec cette fois une ferme intention d'en régler quelques-uns... (-)

13.4 Crise ALIMENTAIRE

- La crise ALIMENTAIRE couvre notamment ici la famine à l'échelle internationale, l'autosuffisance alimentaire, la sûreté alimentaire et le soutien à l'itinérance et à la mobilité.
- Le 21 avril 2020 le Programme alimentaire mondial (PAM) de l'Organisation des Nations unies (ONU) soulignait l'ampleur anticipée de la crise alimentaire mondiale à venir, en raison de l'impact économique majeur causé par la maladie :

« Le nombre de personnes souffrant sévèrement de la faim pourrait doubler en raison de la pandémie de COVID-19, atteignant alors plus de 250 millions d'ici la fin de 2020 ».

- Dans les pays du G7, il y a lieu également de s'assurer que *chacun mange à sa faim tous les jours*, ce qui implique de meilleures chaînes d'approvisionnement (pluri-sources, dont des sources à proximité). Une pensée également ici pour les itinérants, les nomades (ex : gitans) et les personnes dans des camps (ex : réfugiés).

En fait, la crise a mis en évidence --peut-être comme jamais auparavant-- les très fortes inégalités sociales qui prévalaient déjà et les a parfois même carrément amplifiées.

- En matière de sûreté alimentaire, un virage significatif est requis en contexte post COVID-19. En effet, les restaurants devraient maintenant être inspectés plus systématiquement, périodiquement et sans lacune au lieu simplement de *calculer le nombre de visites possibles selon le nombre d'inspecteurs disponibles* pour en visiter quelques-uns de temps à autre... IDEM pour l'inspection des aliments comme les fruits & légumes, car une bonne *Salade aux fruits* contient d'abord des fruits sains et de bon goût, mais également non contaminés aux différents virus et aux agents pathogènes ou toxiques (pesticides). Bien entendu, certains contrôles existaient déjà...

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- Sensibilisez vos salariés à *cette dure réalité de la faim* dans votre pays et ailleurs dans le monde, notamment pour réduire le gaspillage alimentaire dans vos cantines d'entreprises, les restaurants, les résidences...
- Demandez à vos gouvernements respectifs, notamment via vos *Chambres de commerce*, d'assurer une meilleure autosuffisance alimentaire dans votre pays, car il en va de la santé même de vos salariés : trois repas équilibrés par jour sont requis pour favoriser des personnes en meilleure santé; et le poids économique relatif de l'alimentation (part du revenu mensuel net qui y est consacré) ne doit pas être trop élevé.

13.5 Crise ÉCONOMIQUE

- La Crise ÉCONOMIQUE couvre notamment ici les aspects suivants : niveau d'emploi, liquidités, faillites, dettes, labellisation nationale ou régionale.
- D'entrée de jeux, disons que la situation économique mondiale --dont celles des pays du G7-- s'est progressivement dégradée depuis le premier choc pétrolier de 1973, ceci après les *trente glorieuses de l'après-guerre* (1945 à 1973).
- La crise de la COVID-19 a montré à tous que lorsqu'ils croient vraiment à une cause de *force majeure*, les leaders des gouvernements du G7 n'hésitent plus alors à *mettre la main à la poche*, comme on dit... (-)
- En effet, contrairement à la méga-crise de 2008, les gouvernements des pays industrialisés G7 ont massivement soutenu financièrement très tôt les entreprises et les salariés pour atténuer les impacts du premier choc économique de la COVID-19.
En 2008, au niveau européen, c'est certainement l'Allemagne qui s'était le plus illustrée à ce chapitre. Cette fois, les principaux gouvernements des pays du G7 ont agi de manière similaire, souvent avec les mêmes outils économiques, ne variant que les montants et modalités d'application.
- Toutefois, en dépit de ces efforts, dans un contexte de confinement majeur sur des périodes s'étalant sur plusieurs mois, il est acquis que la baisse de la population active au travail sera TRÈS importante probablement pour toute la durée de l'année 2020.
En effet, le niveau d'emploi demeurera faible, avec plusieurs demandeurs d'assistance pour du *Chômage total* ou du *Chômage partiel*. Les conditions financières de l'aide consentie varient tout de même passablement d'un pays à l'autre.
- La première crise de la COVID-19 a encore mis en évidence les très faibles liquidités des ménages et aussi de certains types d'entreprises, notamment celles dites cycliques : activités plutôt saisonnières; revenus majoritaires dans un seul trimestre...
- À mon avis les risques de *faillites en cascade* genre effet '*bowling*' vont demeurer importants, et ce, en dépit des aides gouvernementales annoncées à ce jour, car on est bien ici en présence simultanée de trois principaux cas typiques :
 - Accroissement de revenus, mais pour seulement quelques types industries (ex : pharmaceutique : masques, tests de détection, vaccins...), (ex : jardinage...)
 - Baisse significative du niveau d'activité pour la plupart des acteurs des différents marchés économiques.
 - Arrêt des activités d'une entreprise (ex : dépôt de bilan), d'un type de marché ou peut-être même de tout un segment industriel qui alors disparaît.
- Au niveau de la *Dettes* :
 - La dette des ménages, notamment par une surconsommation --ou même une hyperconsommation-- avait déjà atteint des niveaux records en décembre 2019, dans bien des pays du G7.

- La dette des entreprises est également amplifiée par les emprunts massifs aux institutions financières découlant de l'accès facile depuis 12 ans à des taux d'intérêt très bas --voire peut-être même trop bas-- compte tenu du *Taux directeur* de la *Banque centrale* de pays ou de région (ex : zone euro). [Voir partie 11.3]
 - La dette des gouvernements est également imposante dépassant parfois même la barre symbolique du 100% du PIB total du pays.
Par ex : en France c'était déjà 2.4 trillions euros en septembre 2019 selon la *Cour des comptes*.
Par ex : aux USA la dette publique dépasse maintenant la barre symbolique des 25 trillions USD et s'accroît de 45 000 USD chaque seconde. (Source : *US Debt Clock*)
- Parmi mes réflexions préférées à saveur économique (1-Entreprise) (2-Individu & Entreprise):
- 1.. *Doit-on faire d'abord ce que l'on sait vendre; ou mieux vendre, ce que l'on sait faire ?*
 - 2.. *Quand tu n'as pas ce que tu veux, tu dois alors mieux apprécier ce que tu as...*

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- Entreprises – Demandez à vos *Agences de revenu* gouvernementales respectives (ex : Direction générale des impôts, DGI), notamment via vos *Chambres de commerce*, de tenter d'être plus équitables envers tous les types d'entreprises et tous les individus; toutes exceptions devant maintenant être explicables au grand public, via les médias traditionnels et les médias sociaux. Bref, réduction à la base des iniquités : *Roulons avons des roues rondes, plutôt que carrées...* (-)

Ex : Retenues des impôts à la source -- En effet, dans certaines juridictions, les gouvernements *ne se gênent pas pour se servir en premier* comme on dit, en réclamant dès le début de l'année des acomptes provisionnels (retenues) plus importants que la simple proportionnalité <montant à égal chaque paye de l'année>. En clair, vos impôts de l'année sont alors passablement payés dès le mois d'août par les retenus à la source sur fiche de paye, notamment si votre salaire est plus élevé que la moyenne des salariés de votre pays. Ce faisant, l'argent réellement disponible des ménages est moindre en début d'année, soit au moment même où les factures des cadeaux et autres dépenses de fin d'année ne manquent pourtant pas d'arriver. Profitons donc de cette occasion COVID-19 pour corriger ce fait historique, nuisance réelle à la bonne marche des commerces du nouvel ère.

- Entreprises sectorielles – Tous les secteurs d'activités commerciales ont leurs propres règles et conditions de succès qu'il faut bien connaître et maîtriser, lorsqu'on est actif dans ces créneaux de marché, bien entendu.

Par ex. le premier confinement de la COVID-19 a privilégié la *livraison* et les *ventes à emporter*, laissant alors amplement de temps aux restaurateurs pour modifier leurs aménagements intérieurs & extérieurs (terrasses) afin de respecter les nouvelles règles de distanciation physique de 1, 2 ou X mètres...

Donc en situation de *ventes à emporter* relativement plus importantes, un restaurant a certainement avantage à être localisé du bon côté de la rue, soit celui avec un trafic d'automobiles & motos plus important lors du retour à la maison ('*Way back home*').

- Gouvernement : La tentation pour les gouvernements doit être assez forte actuellement pour proposer ou soutenir financièrement des programmes de mise en valeur & promotion (ex : labellisation nationale ou régionale) des produits et services sur leurs territoires --ou encore-- l'achat local par leurs citoyens & entreprises, notamment via des plateformes d'informations publicitaires ou même d'achat en ligne.

Rappelons-nous les initiatives d'il y a quelques années *Made in France* d'Arnaud Montebourg.

Plus récemment, le gouvernement du Québec annonçait le 5 avril 2020, soit en pleine crise du premier confinement COVID-19, son appui à une initiative en ligne appelée Panier bleu, proposée par une organisation à but non lucratif ayant pour finalité de faire la promotion des entreprises québécoises.

- Associations – Comme signalé antérieurement, la crise de la Covid-19 ne sera pas facile à vivre non plus pour les Associations. Comme beaucoup d'entreprises, les associations devront faire des demandes d'assistance à leurs gouvernements respectifs, notamment pour des subventions spécifiques, mais aussi pour les inviter à faire eux-mêmes des achats de leurs produits & services. Les associations pourraient également demander aux *Agences de revenu* (ex : DGI) de leur juridiction, un peu plus de souplesse au niveau de la capitalisation de leurs fonds propres. Par ex. au Canada, il est souvent difficile pour une association de conserver comme base d'opération courante plus d'une année de revenu annuel, qui souvent provient essentiellement de cotisations des membres.

Laissons-les respirer un peu... (-)

13.6 Crise BUDGÉTAIRE & ORGANISATIONNELLE

- En entrevue à un grand quotidien montréalais le 16 avril 2020, le ministre des Finances du Québec déclarait à propos de la *Pandémie COVID-19* :

Un coup de frein qui durera deux ans. Dans le meilleur scénario, si tout se passe bien, le Québec retrouvera à la fin de 2021 la situation économique favorable qu'il avait enregistrée en décembre 2019. Mais la mise sur pause de l'économie du Québec risque d'avoir des conséquences permanentes si elle se prolonge au-delà de la mi-mai.

- Eh bien, nous sommes maintenant le 21 mai 2020 et la grande région administrative de Montréal est toujours en confinement. Bref, rien n'est moins sûr que : **ÇA VA BIEN ALLER !**
Un clin d'œil (-) ici au mouvement québécois de solidarité évoqué à la partie 12.6

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- Entreprise -- Évitez la tentation de faire des grandes annonces de réformes administratives (ex : restructuration majeure; fusion d'entreprise...) avant au moins trois mois après le premier déconfinement, ceci afin de laisser au gens le temps de reprendre le contrôle à la fois de leur vie personnelle et de leur vie professionnelle.
- Gouvernement -- Évitez également la tentation de faire de grandes annonces de réformes administratives (ex : plusieurs réorganisations ministérielles dans tout votre gouvernement) ou encore de grands programmes stratégiques comme la simplification administrative des formalités soumises aux entreprises et aux citoyens.
- Association -- Procédez à une offre nettement accrue de produits & services en ligne, comme proposé précédemment dans cet ouvrage.

13.7 Crise POLITIQUE INTÉRIEURE

- La Crise POLITIQUE INTÉRIEURE couvre notamment ici les aspects suivants : confiance envers les gouvernements; conflit de juridiction; terrorisme; sécurité publique ...
- La confiance des gens ordinaires envers les personnalités publiques (ex : politiciens) et les institutions publiques (ex : justice) était plutôt faible, voire déjà bien ébranlée, ces dernières années ou même décennies... (-)
- Mais la peur engendrée par toutes les incertitudes découlant de la COVID-19 a pour effet d'accroître temporairement le niveau de confiance ou d'appui, un peu comme le *syndrome de Stockholm*, découlant d'une sorte de contagion émotionnelle, selon des mécanismes complexes d'identification (appartenance), de sécurité instinctive de survie (on se sent un peu *comme dans un avion en vol dans une situation extrême*). [Réf. partie 11.2]

Cet accroissement temporaire de confiance est d'autant plus important que les gens ressentent -- envers le politicien, le haut dirigeant ou leur propre supérieur immédiat-- de la sincérité (ex : recherche de la vérité même si le phénomène est forcément dynamique avec des rebondissements et contradictions apparentes ou réelles), de la compassion, de l'empathie cognitive (ex : capable d'adopter la perspective des autres, dont la mienne) ou de l'empathie émotionnelle (ex : demeure plutôt sympathique voire 'COOL', en dépit de la très forte pression sur ses épaules), de l'acceptation tacite d'une perte partielle de contrôle (ex : tout ne pouvant être planifié d'un coup), le courage, mais aussi de bonnes capacités d'anticipation, d'adaptabilité, de résilience et d'endurance...

Cette confiance accrue pourrait décliner rapidement pour des causes managériales (erreurs flagrantes, graves problèmes mal résolus, etc.) ou encore d'aléas, mais aussi pour des motifs psychosociologiques découlant de la forte dépendance involontaire vécue pendant plusieurs mois (ex : 'Ils m'ont littéralement pris au piège').

- Il est acquis que le terrorisme est créateur de désordres publics et de tensions sociales de toutes sortes, mais qui cette fois s'ajouteraient aux effets perturbateurs ou négatifs de la COVID-19.
- La Sécurité publique pourrait devenir un enjeu important dès l'été 2020, puisque les périodes de confinements et de restrictions de transport hors zone ont créé de VIVES TENSIONS qui ne sont pas à la veille de se dissiper...
En effet, les activistes et les agitateurs de toute nature (antimondialistes, antivaccins, anti 5G, anti-taxes, complotiste de la *Théorie du complot*, environnementaliste extrême, ...) pourraient s'agiter dans les prochaines semaines ou mois.

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- Entreprises & Associations : Adaptez votre couverture d'assurance dommages aux biens, la responsabilité civile et la perte d'exploitation, car *ça pourrait bien brasser un peu...* (-)
- Gouvernement : Portez une attention spéciale au soutien psychologique de vos agents de sécurité et de l'ordre public (policiers, gendarmes, militaires) avec un *Comité spécial pluri-employeur à décision exécutoire*, un peu comme le *Conseil de prud'hommes* en France, qui agit sur plusieurs thèmes reliés au droit du travail et qui peut décider parfois rapidement.

13.8 Crise COMMERCE EXTÉRIEUR & POLITIQUE INTERNATIONALE

- La Crise COMMERCE EXTÉRIEUR & POLITIQUE INTERNATIONALE couvre notamment les forces vives entre pays et aussi entre les blocs économiques.
- Certains pays s'en sont tirés mieux que d'autres durant le premier trimestre de la COVID-19 et il en sera sans doute de même pour les autres trimestres de 2020.
- Depuis plusieurs décennies nous avons 4 blocs économiques : <USA>, <Chine>, <Europe>, <Russie>.
- On assiste depuis au moins vingt ans à une baisse progressive de la position de force du bloc <USA>. Il n'y a pas un seul déclencheur à ce déclin politico-économique américain, mais plutôt une série de facteurs, bien réels, qui devront tôt ou tard être examinés de près, car ils ont des effets négatifs qui seront amplifiés en période post COVID-19 sur la bonne marche du commerce international :
 - Extraterritorialité du droit américain, créant des zones & périodes de turbulences... (ex : Nucléaire iranien).
 - Financement américain des organisations internationales (ex : l'Organisation mondiale de la santé, OMS)
 - Interventionnisme politico-économique hors frontière, avec des positions fort changeantes (ex : Blocus de Cuba, dont l'application est périodiquement modifiée, selon une logique qui semble d'abord liée à de politique interne américaine...), etc.

Tout ceci déstabilise encore plus l'environnement mondial, ce qui réduit alors le niveau de confiance pourtant fondamentalement requis au monde des affaires. [Réf. partie 1.8]

Bref, *on se tire alors dans le pied...* comme on dit (-;-)

Conseils aux organisations publiques, privées & associatives

- La gouvernance mondiale pourrait être revisitée à court ou moyen terme, notamment les rôles et activités de toutes les organisations internationales actives en matière de commerce international, dont l'Organisation mondiale du commerce, OMC.
Faites-en part, cette fois encore, à votre *Chambre de commerce*.
- Soyez plus vigilante sur la normalisation nationale (ex : AFNOR; ANSI; CSA; DIN...) et internationale (ex : ISO...) qui pourrait affecter, voire entraver, vos activités courantes.

* * *

Conclusion

- On entend parfois que : *C'est dans la crise que se révèle les gens.*
Eh bien, en voici une vraie qui révélera sans doute nos vrais Leaders, soit ceux capables nous faire rêver, mais du même coup assumer toutes les transformations majeures qui s'imposeront forcément.
- En effet, les organisations publiques, privées et associatives vont devoir dépenser des sommes très importantes pour s'adapter au nouveau contexte d'affaires de la pandémie COVID-19, notamment le surcoût sanitaire et la mobilisation de salariés compétents dans l'action.
- Mais la reprise économique souhaitée par tous ne se fera que lorsqu'augmenteront pour vraies les dépenses de consommations (C.) contributrices au PIB de votre pays et ceci arrivera lorsque trois peurs seront dissipées : Peur d'être atteint par la maladie / Peur de perdre son travail et niveau de vie / Peur de se faire agresser dans les lieux publics, pour cause de non-conformité apparente du port du masque ou de distanciation physique jugée inadéquate.
- Dans ce contexte COVID-19 les organisations n'auront souvent pas d'autres choix que de s'engager très tôt dans différents projets et autres initiatives de transformation organisationnelle, parfois supportés massivement par les technologies de l'information (TI), d'autres fois simplement par de nouvelles pratiques managériales, le tout inscrit dans une démarche bien articulée en **mode PROJET**.
- Les services en ligne, la livraison à domicile et une protection accrue seront les vrais gagnants du début de l'ère COVID-19, une autre révolution débutée à Wuhan après la chute impériale chinoise de 1911.
- Le Québec connaîtra peut-être une seconde révolution tranquille. Qui sait !
Mais surtout, ne vous en faites pas car **ÇA VA BIEN ALLER...**

* * *

FAIRE MIEUX, en faisant autrement TOUS ENSEMBLE est possible dès maintenant,
car il n'est jamais trop tard pour faire ce que dois !

La démarche **CLIMB** est un pas dans la bonne direction : l'**HUMAIN** !

Éditeur YLA FORMATION -- DESCRIPTIF d'OUVRAGES

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie depuis plusieurs années des livres numériques (eBooks) gratuits et des livres disponibles en librairies universitaires. Certaines de ces publications en librairies ont été remarquées --ou même primées-- par des Associations professionnelles internationales.

• **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne – ÉDITION # 2 (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN : 978- 1989364116.

L'Approche intégrée GSA5-MED2 présente une démarche regroupant 11 domaines distincts, trop souvent gérés totalement de façon isolée dans l'organisation, couvrant 7 domaines de Management qui sont gérables au quotidien GSA5 (pour Gouvernance / Sécurité / Accès à l'information & Vie privée / Architecture / Assurance / Audit / Archivistique); mais aussi, 4 domaines de Normativité (encadrement) : MED2 (pour Morale / Éthique / Déontologie / Droit). Cette Approche innovante peut servir à mieux considérer les importants enjeux & défis de ces onze domaines engageants pour la performance pérenne.

• **Approche intégrée de la gestion de l'information : meilleures pratiques pour une performance pérenne** / Yvan Lauzon, MBA. [**Tome 1 (ED_1)**.2019-06. ISBN:978-1989364123] / [**Tome 2 (ED_2)**. 2020-01. ISBN:978-1989364345].

Ces deux ouvrages plaident pour une *Approche intégrée de la gestion de l'information*, couvrant ensemble une quinzaine de facettes complémentaires, notamment :

Architecture d'affaires / Design de l'information utile / Gestion de l'information consignée (Archivistique +++) / Gestion de l'informatique / Gestion des communications / Innovation & Pensée design / Intelligence artificielle / Prise de décision/ Protection de l'information & Respect de la vie privée / Qualité & Satisfaction client.

Ces ouvrages visent également deux autres finalités : (1) Montrer que la gestion de l'information est de facto pluri-domaine et bien difficile à gérer adéquatement sans une approche multidisciplinaire intégrée, appuyée sur des pratiques reconnues (best practices) et des personnels compétents. (2) Mettre en évidence que restreindre la Gestion de l'information simplement à la Gestion de l'informatique est un pari très risqué, dans un monde changeant et imprévisible (VUCA).

• **Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 167 pages. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364017.

Les experts sont unanimes: Plus de 80% des cadres supérieurs considèrent les équipes comme la clé du succès de leurs organisations. Mais le travail d'équipe est un défi constant, car il exige en tout temps une collaboration efficace entre des groupes de personnes de cultures différentes (langue, région, etc.), de professions, d'entités administratives (par exemple: ressources humaines), de villes (ex: Québec, Toronto, Vancouver...), voire 4 ou 5 générations (ex.: Strates d'âge). Ces défis sont parfois amplifiés dans les équipes de projet, qui fonctionnent souvent à flux tendu. Ce livre innovant aborde les caractéristiques des équipes de projet performantes; ainsi que de nouvelles formes d'équipes de projet : virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou internationales. Ce livre fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble et assurer la pérennité des leçons apprises tirées des projets publics.

.....
• **Évaluation multicritère des projets publics (ED_2)**. 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430.

Cet ouvrage innovant propose d'aller bien au-delà de la simple conduite de projet et ses trois variables concourantes QCD (Qualité, Coûts & Délais), en évaluant aussi la solution d'affaires (produit, service, processus, ... résultant du projet), de même que la performance de toute la démarche (avant-projet / projet / après-projet) avec des critères de cohérence, efficacité, efficience, pertinence, utilité du projet; satisfaction des parties prenantes, de même que la performance du Chef de projet et aussi celle de son équipe. L'auteur fournit ici des éléments fondamentaux et des trucs pratiques touchant : intervenants requis pour une telle évaluation, 10 principes à respecter, 40 propriétés de l'évaluation, 5 dimensions de la valeur ajoutée et plus de 50 variables d'évaluation de projets publics. Finalement, les concepts et caractéristiques propres du Cadre de Gouvernance de projet et du Cadre de Management de projet sont exposés, tout en démontrant leur nécessaire interdépendance, ceci pour toujours : *Faire mieux et au bon moment, la bonne chose, pour le projet et aussi l'organisation publique.*

.....
• **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble (ED_3)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-10. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364352

Cet ouvrage présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon plus harmonieuse, plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail agréable et stimulant pour le plus grand nombre, notamment en dé-silotant l'organisation, pour mieux collaborer tous ensemble, avec les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la Démarche managériale CLIMB (décrite sur le site : www.CLIMB.express). La seconde section de l'ouvrage traite les COMPÉTENCES requises par différents acteurs de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8). La troisième section porte sur la PERFORMANCE en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques ou

privées (P9) et accroître ainsi nos chances de vivre mieux dans une société performante et plus pérenne (P10), selon la logique suivante : *Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ?* Les trois dernières parties forment la section 4 et proposent un portrait sommaire de l'évolution historique du rôle des acteurs des organisations et de la société (P11), des pistes d'amélioration de la conduite des affaires face au nouveau contexte COVID-19 demandant plus que jamais auparavant : Résilience + Intelligence collective + Agilité & Innovation (P12) et, finalement, une esquisse des impacts organisationnels de la COVID-19 déclinés en sept types de crises et présentant des suggestions d'actions pour les organisations publiques, privées ... (P.13).

.....
• **Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284.

Cet ouvrage traite du Leadership en gestion de projet, notamment pour 5 cas de figure :

Projet complexe / Équipe virtuelle (ou délocalisée) / Équipe multiculturelle / Équipe intergénérationnelle / Équipe internationale.

Il met l'emphasis sur l'importance d'un leadership fort, pour en arriver à tirer profit d'un exercice d'Évaluation de projet, afin d'améliorer la conduite des projets, de même que la maturité organisationnelle de sa gestion de projet. Il présente également un concept innovant, soit la *Valeur globale de projet*, applicable aussi à certaines conditions à des opérations courantes de l'organisation publique, privée ou associative. Finalement, il décrit les attributs de la valeur livrée par les projets et ces opérations courantes, en présentant notamment 48 types de valeur ajoutée, devenant sous certaines conditions, des avantages organisationnels dans l'instant et parfois même dans la durée.

.....
• **Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. 44,95 \$ ISBN : 978-1989364307.

Trois idées fortes forment la trame de ce livre portant sur la *Transformation numérique vers le Commerce électronique (eCommerce) et les Services publics en ligne (PES)* : (1) Un Leadership fort est maintenant requis pour assurer une performance organisationnelle pérenne, dans un monde fort évolutif & changeant (VUCA). (2) La Transformation numérique est un changement majeur, qui ne doit pas être que réactif --même s'il y aura toujours des imprévus- - mais surtout planifié adéquatement en tenant compte de plusieurs facettes et impacts possibles, dont les aspects juridiques et ceux touchant à la protection des ressources & actifs informationnels et le respect de la vie privée. (3) Le Coaching des gestionnaires et des chefs de projet est souvent requis pour mieux atteindre les cibles de performance, mais aussi pour soutenir du même coup un climat de bienveillance et l'engagement effectif des collaborateurs, dans l'instant et dans la durée.

-
- **Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086.

Cet ouvrage traite des caractéristiques des équipes de travail performantes; ainsi que de nouvelles formes d'équipes : virtuelles ou délocalisées, multiculturelles ou internationales. Il fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble en situation d'équipe de travail. Il inclut notamment la description de plus de 70 outils, tel que : Méthodes / Techniques /Listes de vérification «*Checklists*» / Fonctionnalités logicielles / Formulaires dynamique pouvant être complétés en réunions d'équipes...

-
- **Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ED_2)** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 29,95\$. ISBN : 978-1989364130.

Les projets publics sont souvent soumis à l'opinion publique et aux reportages des médias et aux pressions qui en découlent. Nous savons que les *Vérificateurs généraux* déposent des rapports impressionnants sur des projets terminés (ou en voie de l'être), critiquant les dépassements de coûts, les défauts de qualité et de fonctionnalité ou encore les retards excessifs. Les Hauts dirigeants et Gestionnaires, de même que les Personnalités politiques, sont appelés à rendre des comptes, parfois dans des circonstances difficiles. Ce livre couvre l'évaluation de la Gestion de projet (3 critères), mais également l'évaluation de : la solution d'affaires découlant du projet (5 critères) / Performance de l'équipe de projet (5 critères) / Performance du Chef de projet (20 critères) / et aussi d'autres critères, qu'il est préférable de ne jamais oublier... (*) *NOTE : La version anglaise de cet ouvrage est offerte gratuitement à tous les membres de l'Association internationale des projets complexes ICCPM.COM, dont un article sur cet ouvrage a fait la page couverture de leur Bulletin trimestriel de 2019-06.*

-
- **Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS – (Competence Breakdown Structure). (ED_1)** 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.

Après une synthèse des principales recherches liées aux attributs de compétences requis en Gestion de projet, cet ouvrage suggère un modèle structurant de répartition des compétences (CBS Model) des Chefs de projet, afin d'assurer un taux de réussite plus élevé et une meilleure adéquation aux besoins et fonctionnalités recherchées par l'organisation. Ce modèle CBS est principalement conçu pour mettre en évidence les qualités le plus souvent responsables d'un fort Leadership (Compétences-clés / Fonctions bien assumées / Caractéristiques personnelles ...) conférant un Leadership distinctif. Au total, 20 rôles sont répartis dans 10 catégories, sur 4 niveaux. Ce livre contient 3 listes de plus de 100 attributs de compétences chacune,

applicables aux personnes habituellement les plus importantes dans la réussite du projet, soit : Haut dirigeant agissant en tant que Commanditaire (président, v. p., ministre, sous-ministre, directeur général...), Chef de projet et Gestionnaire public. Également inclus: 40 attributs de compétences des grands Négociateurs (très utile pour mieux gérer les relations avec les parties prenantes) / Une liste des meilleures pratiques de gestion... / 12 règles de survie pour les Chefs de projet Leader...

*NOTE : Un article, extrait de cet ouvrage trilingue sur la Modélisation, a été retenu par un Comité de lecture du **PMI France**, pour son inclusion dans un ouvrage francophone du PMI portant sur le Leadership organisationnel.*

YLA -- LISTE des PUBLICATIONS GRATUITES

- **Approche intégrée de la gestion de l'information : meilleures pratiques pour une performance pérenne** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06.

Version complète gratuite en ligne. 100 pages. [Tome 1 (ED_1)]. ISBN : 978-1989364123.

Version complète gratuite en ligne. 141 pages. [Tome 2 (ED_2)]. ISBN : 978-1989364345.

- **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne.** Édition # 1 (ED_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-03. *Version abrégée gratuite en ligne. 49 pages.* ISBN : 978-1989364109

- **Collaboration dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du numérique** (ED_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. *Version complète gratuite en ligne. 128 pages.*

- **Évaluation multicritère des projets publics** (ED_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. *Version abrégée gratuite en ligne. 50 pages.* ISBN : 978-1989364239

- **Facteurs clés de succès des projets municipaux dans un contexte de ville intelligente** (ED_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. 2014-04. *Version complète gratuite en ligne. 64 pages.*

- **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** (ED_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. 2018-08. *Version abrégée gratuite en ligne. 169 pages.* ISBN : 978-1999410612

- **Innovation publique à l'ère du numérique** (ED_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA. 2016-08. *Version complète gratuite en ligne. 176 pages.*

- **Mieux gérer ses projets, même complexes** (ED_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-03.

Version abrégée gratuite en ligne. 127 pages. ISBN : 978-1999461454

- **Modelización de los roles y habilidades clave del líder del proyecto: estructura de desglose de competencias (CBS -- Competence Breakdown Structure)** / Yvan Lauzon, MBA. 2019-05. *Version abrégée gratuite en ligne. 57 pages.* ISBN : 978-1989364208

- **Outils pratiques de l'intelligence collective & travail collaboratif (Boîte / Coffre à outils)** / Yvan Lauzon, MBA. 2020-01. *Version complète gratuite en ligne.* ISBN : 978-1989364321.

NOTE: Tous ces livres sont retrouvables par ISBN, via Google™

YLA -- LISTE des PUBLICATIONS en LIBRAIRIES

Outre les livres numériques (eBooks) gratuits identifiés sur la page précédente, l'éditeur YLA Formation inc. publie aussi des livres disponibles en librairies universitaires () :*

- **Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne** – Édition #2 (ED.2). 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN: 978-1989364116.
- **Développez l'intelligence collective de l'équipe de Projet** (ED.2). 2019-01. 167 p. 29,95\$. ISBN: 978-1989364017.
- **Évaluation multicritère des projets publics** (ED.2). 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430.
- **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** (ED.2). 2018-10. 154 p. 27,95 \$. ISBN: 978-1999461485.
- **Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique** (ED.2). 2020-02. 44,95 \$. ISBN : 978-1989364307.
- **Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale** (ED.2). 2020-02. 88 p. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284.
- **Libérez l'intelligence collective de votre équipe de Travail** (ED.1). 2019-01. 118 pages. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086.
- **Mieux gérer vos projets, même Complexes** (ED.2). 2019-06. 165p. 29,95 \$. ISBN: 978-1989364130.
- **Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS – (Competence Breakdown Structure).** (ED.1) 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.

(*) **Librairies en salle : Coopsco Université Laval & Coopsco UQO.**

--ou encore--

Librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com