

NOUVEAU MONDE COVID

**FAISONS SA CONQUÊTE :
TOUS ENSEMBLE !**



YVAN LAUZON, MBA

ISBN : 978-1989364550

Catalogage avant publication

Lauzon, Yvan, auteur

Nouveau monde COVID : Faisons sa conquête : Tous ensemble !
/ Yvan Lauzon, MBA.

Comprend des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-1-989364-55-0

1. COVID-19. 2. Transformation organisationnelle.
3. Gestion du changement. 4. Gestion de crise. 5. Compétence. 6. Leadership.

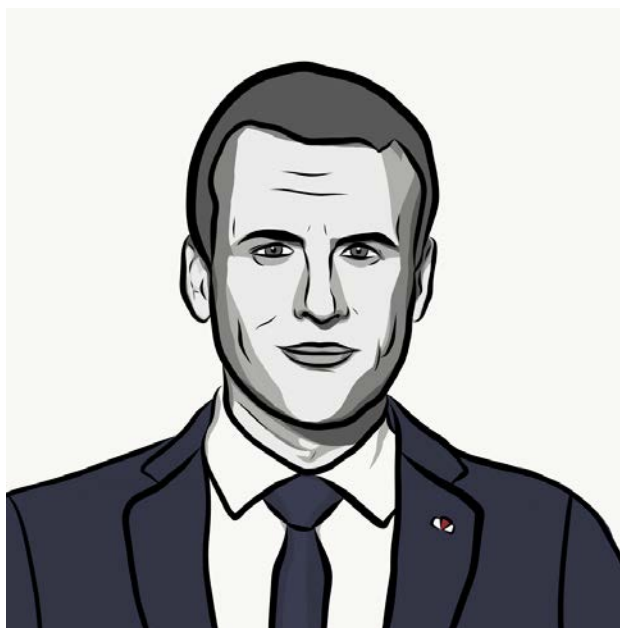
I. Titre.
HD33.B52 2022 658

Remarques

- Recueil formé de trois articles
- Plan du recueil, placé au début
- Index thématique, placé à la fin
- Ce Recueil, riche en contenu, a été conçu pour une *lecture pas à pas* d'une heure par jour durant sept jours
- Imprimer ce Recueil n'est pas écologique, mais bien pédagogique; pour y faire vos propres annotations

DÉDICACE

Le présent *Recueil d'articles de Management en période COVID* est dédié à quatre personnalités marquantes pour moi et mes proches. MERCI BEAUCOUP pour votre dévouement durant ces 2 dernières années.



[Dans l'ordre habituel : **Emmanuel Macron; Justin Trudeau; François Legault; Douglas R. Ford**]
[Infographie : **Marilyn Lauzon**

Conception graphique : **Yvan Lauzon, MBA**]

INTRODUCTION

Après avoir écrit une *Trilogie de livres gratuits innovants de Management en période COVID*, publiés en anglais et en français en 2020-21, j'ai décidé d'écrire au premier trimestre 2022 trois courts **articles** portant sur des thèmes porteurs.

Livre 1 : « FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE », publié le 8 juin 2020. ISBN : 978-1989364390. 90 pages.
*Ce livre présente notamment les **sept crises** découlant de la COVID-19 et les **impacts majeurs** sur les individus, les organisations et la société en général. Trame de fond: le monde d'aujourd'hui n'est plus celui d'avant, **changeons!***

Livre 2 : « Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction », publié le 9 janvier 2021 en trois langues (+Espagnol). ISBN : 978-1989364444. 51 pages.
*Ce livre propose un "**Modèle intégré de sortie de crises et de leviers de progrès**" pour les gouvernements des pays Industrialisés (G7). Réalisé en un temps record grâce à la contribution de cinq experts internationaux.*

Livre 3 : « Nouveau Monde COVID : ABCDE du Leader en action », publié le 8 mars 2021. ISBN : 978-1989364451. 49 pages.
*Ce livre décrit les caractéristiques du "**Leadership en action**" requis en période de changement majeur, pour assurer un **Grand chantier de Transformation**, tant organisationnelle, que sociétale.*

* * *

Article 1 : « 101 caractéristiques clés du Nouveau Monde COVID, applicables en 2022 ou même après ! »
Publié le 13 janvier, mon premier article de 2022 présente la situation COVID-19 vécue par les individus, les organisations et la société, telle que perçue par douze de mes amis(es) : hauts dirigeants, professeurs ou praticiens.

Article 2 : « Mieux comprendre, pour Mieux agir : Prise de décision en situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes »
Publié le 14 février, cet article présente une description succincte du Nouveau contexte d'Affaires; traite des difficultés de prévisibilité et des caractéristiques de la prise de décision en période COVID; puis identifie dix séries d'actions à entreprendre prioritairement par les organisations publiques ou privées.

Article 3 : « Transformation organisationnelle : S'outiller plutôt que sautiller »
Publié le 8 mars, cet article présente quelques-uns des sujets que j'ai enseignés à l'université, qui sont pertinents pour cette Transformation, touchant : la Gestion du changement; l'Intelligence collective et le Travail collaboratif; le KM. Je reviens également sur deux thèmes abordés à l'Article précédent (#2) soit les Règles d'une transformation organisationnelle réussie et le Management en devenir, pour passer ensuite aux autres éléments requis pour assurer un meilleur fonctionnement de nos organisations dans ce Nouveau Monde COVID.

Le présent recueil regroupe ces trois articles de 2022. Je vous souhaite une **bonne lecture, pas à pas**, une heure par jour...

Prof. Yvan Lauzon, MBA

Praticien, expert-conseil à l'international

& Professeur contractuel retraité (**prof.lauzon.y @ gmail.com**)

BIOSKETCH : Détenteur d'un MBA de l'Université de Paris Dauphine et d'une solide formation scientifique B.Sc. de l'Université de Montréal, je suis Expert-conseil à l'international & Professeur contractuel retraité (ex : Chargé d'enseignement à l'ENAP-UQ). Au Canada, j'ai également enseigné à l'UQAM, à l'UQO, à l'Université de Montréal et à l'Université de Sherbrooke. À titre de Chargé de cours, Maître de conférences ou "Lecturer" j'ai enseigné à plus de 1200 étudiants de niveau Maîtrise (ou Bac + 5) sur place dans 11 pays. J'ai également enseigné via deux plateformes de "eLearning".

[**Texte rédigé à Montréal (Canada), le 8 mars 2022 par Yvan Lauzon, MBA**, soit une semaine avant le second anniversaire de l'allocution télévisée mémorable du Chef d'État français Emmanuel Macron disant : « Nous sommes en guerre ! ». **Texte révisé par Robert Coutu, MBA.**]

PLAN du RECUEIL

ARTICLE 1 -- 101 caractéristiques clés du Nouveau Monde COVID applicables en 2022 ou même après !

Partie A.. Liste des caractéristiques clés retrouvées dans la TRILOGIE de livres 2020-2021

Partie B.. Liste 2022 des caractéristiques clés touchant surtout les INDIVIDUS et la SOCIÉTÉ

Partie C.. Liste 2022 des caractéristiques clés touchant surtout le MONDE des AFFAIRES

ARTICLE 2 -- Mieux comprendre, pour Mieux agir : Prise de décision en situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes

Partie A.. Nouveau contexte d'affaires

- Incertitude accrue – passant de *VICA (volatil; incertain; complexe; ambigu)* à *VICA PLUS...*
- Compliqué ou Complexe
- Extrême

Partie B.. Prévisibilité & Prise de décision en période COVID

- Métiers à risque
- Anticipation
- Risque d'affaires, Gestion du risque & Tolérance au risque
- Risques découlant des situations typiques en affaires
- Prévisibilité des consignes de santé publique en période COVID

Partie C.. Actions prioritaires pour mieux réussir

- 1.. D'abord changer son regard sur le Monde.
- 2.. S'adapter via le Changement individuel et la Transformation organisationnelle.
 - Sept règles d'une transformation organisationnelle réussie
 - Facteurs clés d'une transformation organisationnelle
- 3.. Utiliser son Courage managérial pour passer plus rapidement à l'action.
- 4.. Faire évoluer ses Styles de Management & Leadership
 - Management en devenir
- 5.. Multiplier ses Façons de travailler ensemble
- 6.. Revisiter les Intelligences situationnelle, émotionnelle, culturelle & collective
- 7.. Valoriser Créativité & Innovation et la Mémoire corporative (KM)
- 8.. S'appuyer sur une plus grande Agilité individuelle & organisationnelle
 - Trois grands types d'Agilité organisationnelle
 - Caractéristiques typiques des Activités courantes de travail ou encore des Projets dits AGILES
- 9.. Ajouter à la Formation continue, l'Apprenance et l'Apprentissage en action
 - Moyens d'apprentissage requis en fonction du niveau d'incertitude
- 10.. Accroître en même temps la Rigueur des Contrôles, des Évaluations et de l'Audit

Annexe 1.. Paradoxes de la rationalité collective / Jean-Yves Prax

- Deux cas opposés sont à analyser : le Compliqué et le Complexe
- Les actions habiles (manipulation, désinformation)
- La pensée systémique comme clef de l'organisation apprenante
- La parabole du potager chinois
- Les méthodes de Knowledge Management (KM) adaptées aux situations

Annexe 2.. Cultures Médiatique & Scientifique

ARTICLE 3 -- Transformation organisationnelle : S'outiller plutôt que sautiller

Partie A – Travail hybride

Partie B – Transformation organisationnelle

- Règles d'une transformation organisationnelle réussie
- Facteurs clés de réussite d'une transformation organisationnelle

Partie C – Adaptations requises du Management et de la Gouvernance

- Avant la COVID-19
- Culture managériale de l'Organisation hybride
 - *Difficultés du fonctionnement à distance*
- Passage du *Management traditionnel* au *Management en devenir*
- Rôle du Dirigeant
- Approche par Questions clés
- Gouvernance
- Faire face à l'incertitude
- Niveau d'incertitude

Partie D – Moyens facilitant la Transition

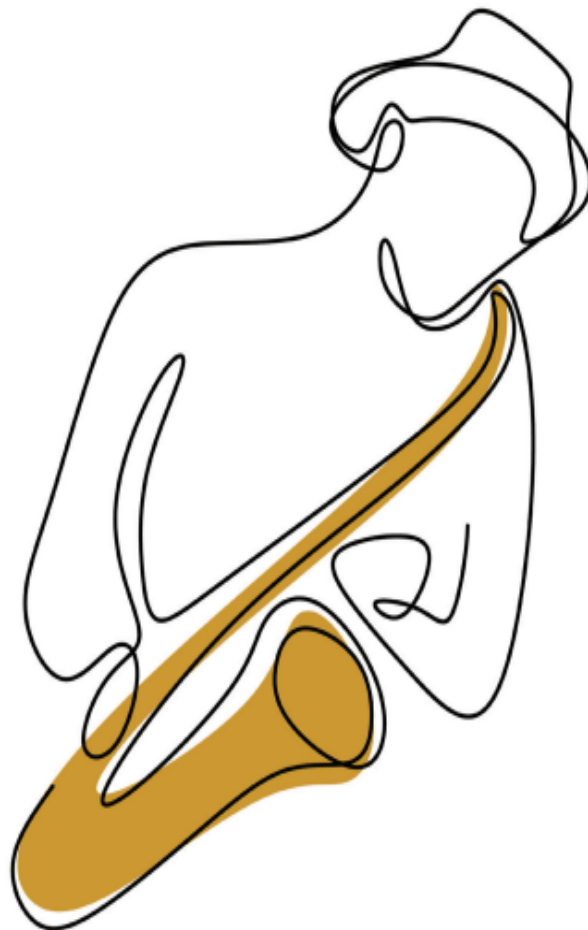
- D1.. Formations hybrides en Management
- D2.. Outils de Management
- D3.. Apports de l'Analyse prédictive, de la Veille consignée et de la Prospective.
 - 1.. Anticipation & Ouverture à l'inconnu
 - 2.. Détection & analyse des signaux faibles
 - 3.. Veille consignée
 - 4.. Analyse prédictive
 - 5.. Prévision formalisée
 - 6.. Trucs décisionnels proposés face à *VICA PLUS*
 - 7.. L'importance des contrôles
- D4.. Apports de la Gestion de projet
- D5.. Apports de l'Intelligence collective ou du Travail collaboratif.
- D6.. Apports du Knowledge Management (KM)
 - KM & Prise de décision en situation incertaine; Trucs KM
 - KM – Outils
- D7.. Apports du Secteur militaire
 - Stratégie de réactivité
 - Fonctionnement en Mode Commando
 - Apports possibles du Secteur militaire à la Gestion de projet
 - Stratégie, Tactique & Stratagème
 - Potentialité & Pérennité

Annexe –A– Gouvernance, Stratégie organisationnelle & Transition

- Précisions terminologiques : Gouvernance & Stratégie organisationnelle
- Transition : Transformation organisationnelle & Changement individuel
- Cadre de Gestion & Cadre de Gouvernance
- Gestion de projet
- PMI, ISACA & autres Associations...
- Gouvernance de Projet (selon ISO 21500)
- Approches de la Gestion de projet
- Gouvernance des systèmes d'information et du Numérique

LEADERSHIP & LIBERTÉ

**101 CARACTÉRISTIQUES CLÉS du
NOUVEAU MONDE COVID
applicables en 2022 ... ou même après !**



YVAN LAUZON, MBA

101 CARACTÉRISTIQUES CLÉS du NOUVEAU MONDE COVID
applicables en 2022 ou même après !

Par YVAN LAUZON, MBA

J'ai demandé le 3 janvier 2022 à quinze de mes amies & amis —hauts dirigeants, professeurs d'universités ou praticiens— leur collaboration pour identifier rapidement au moins 25 caractéristiques clés du *Nouveau Monde COVID*, notamment celles applicables dès 2022. Douze personnes (80%) ont répondu dans le court délai alloué. MERCI !

Vous trouverez dans ce premier article les résultats de cette consultation informelle.

Mais permettez-moi tout d'abord de rappeler les titres de ma *Trilogie d'ouvrages innovants de Management en période COVID*, publiés en anglais et en français —rendus disponibles via *PMI Communauté francophone (Région globale)* alors rattachée à PMI FRANCE— car ceux-ci avaient déjà permis l'identification de plusieurs caractéristiques clés de ce *Nouveau Monde COVID* :

Livre 1.. « FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE ».

Livre 2 : « Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction ».

Livre 3 : « Nouveau Monde COVID : ABCDE du Leader en action ».

La présente liste distingue des caractéristiques clés tirées de cette *Trilogie* de livres gratuits (Partie A), de même que des caractéristiques clés issues de la présente consultation informelle 2022 touchant les *Individus & Société* (Partie B) ou celles propres au *Monde des affaires* (Partie C).

NOTE du rédacteur

Citation : « aaa bbb ccc »

Indique une citation intégrale “mot à mot” du texte d'un participant à cette consultation informelle; autrement le texte a été colligé en harmonisant les éléments de contenu des 12 contributions, en y retirant des doublons, mais aussi afin de rendre le tout compréhensible aux différents lecteurs visés, soit :

- *Politicien.*
- *Haut dirigeant.*
- *Manager de Managers; Manager de salariés.*
- *Chef de projet.*
- *Chef d'équipe de travail.*
- *Consultant.*
- *Coordonnateur.*
- *Étudiant universitaire.*

* * *

PAGE COUVERTURE: *Dans le Nouveau Monde COVID, comme pour un **Musicien de Jazz**, le **Chef d'une équipe très soudée** devra “Improviser la partition”, tout en gardant toujours à l'esprit les “Résultats perçus” par de trop nombreux **Gérants d'estrade**.*

* * *

[*Texte rédigé à Montréal (Canada), le 13 janvier 2022 par Yvan Lauzon, MBA. Révisé par Robert Coutu, MBA.]*

Partie A.. LISTE des Caractéristiques clés retrouvées dans la *TRILOGIE*

- Incertitude importante et durable dans un monde qui était déjà VICA (*Volatil; Incertain; Complexe; Ambigu*).
- *Pause COVID* permettant des prises de conscience individuelles et collectives, notamment sur sa propre subjectivité de décideurs (nombreux biais perceptuels coexistant), notamment en situation de crises multiples; ceci pour exercer un leadership plus positif et des actions au plus près de la réalité du terrain, en utilisant une « intelligence de terrain ».
(*NDLR : Rappelons que le Leadership est à la fois une affaire de posture et de compétence du Leader, des caractéristiques des suiveurs "Followers" potentiels, mais aussi de la situation perçue et/ou réelle sur le terrain*).
- Reconnaissance accrue des avantages à travailler tous les pays ensemble, donc à favoriser une réelle collaboration, notamment dans le développement de vaccins et l'assistance hospitalière offerte à d'autres régions ou d'autres pays.
- Remerciements répétés des autorités et de la population aux *personnels soignants*, aux *personnels aidants* ou à ceux dits des "*petits métiers*". (*NDLR : Personnellement, je n'aime pas tellement cette expression pourtant souvent utilisée*).
- Un *Grand Chantier de transformation organisationnelle* est en cours ou plus que souhaitable, selon le pays, favorisant ainsi l'innovation, le recours accru à l'intelligence collective et privilégiant le fonctionnement en *Mode Projet* (plutôt que le *Mode des opérations courantes*) lorsqu'applicable, ceci afin d'obtenir l'optimisation des ressources utilisées et des résultats plus tangibles.
- Transformation majeure de nos façons de « *Vivre ensemble* » et de « *Travailler ensemble* », via des Groupes de travail improvisé (ad hoc ou plus pérenne), des Équipes de travail, des Équipes de projet, mais aussi des Équipes fonctionnant en *Mode courant* (habituel) –ou encore– en *Mode Commando*.
(*NDLR : La notion d'Équipage sous-entend ici notamment une mission partagée, une solidarité accrue, de même que l'interdépendance des fonctions et des rôles.*
Qui dit Équipage dit un ensemble restreint de personnes fortement arrimées, travaillant bien ensemble, même sous une pression forte, voire extrême, et agissant le plus souvent en exécution ciblée & rapide).
- Travail hybride (parfois en Télétravail forcé; autrement en présentiel, mais pas forcément "*comme avant la COVID*").
- Utilisation accrue de la Technologie, notamment pour le *Travail collaboratif*.
- Pour le *Manager* et le *Chef de projet* : acceptation tacite d'une perte partielle de contrôle (tout ne pouvant être planifié d'un seul coup dans ce monde beaucoup plus incertain qu'avant), courage plus fortement sollicité, mais aussi de bonnes capacités d'anticipation, d'adaptabilité & d'agilité, de résilience, d'endurance; ceci dans un contexte de cibles d'affaires floues et parfois même mouvantes... (-)
- Capacité d'apprentissage dans l'action (ex : *Apprendre en le faisant*); mentorat in situ; coaching individuel; coaching de groupe...
- Besoin plus évident d'un *Management plus scientifique* – basé sur de vraies données de terrain –, plutôt qu'une simple intuition d'un haut dirigeant, parfois venu d'ailleurs (soit hors du périmètre de l'organisation publique ou privée...).
- Viser l'*Excellence opérationnelle*, mais aussi l'*Excellence décisionnelle*, ceci en distinguant bien le *Compliqué du Complexe*, mais aussi en sachant clairement « *Ce que l'on sait* » ET « *Ce que l'on ne sait pas encore* ».
- Recours accru au *Numérique* (EX : Achat à distance).

- On redécouvre aussi que le niveau Municipal (EX : Collectivité locale) est peut-être l'endroit idéal où l'on peut bâtir des conditions mieux adaptées au milieu et populations qui y vivent, ceci pour un « *Mieux vivre ensemble* ».

- Et finalement, dans un monde plus incertain et complexe qu'avant, on n'a plus trop le temps de prendre de mauvaises décisions, solutions ou actions, alors : *Discutons; Réfléchissons; Décidons & Coconstruisons plus souvent ensemble, pour :*

« FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE ».

* * *

Partie B.. LISTE 2022 des Caractéristiques clés touchant surtout les *INDIVIDUS et la SOCIÉTÉ*

- Désillusion par rapport à l'avenir, découlant du COVID-19 et ses différents variants, notamment puisque les vaccins actuels ne semblent pas signer la fin de la pandémie. Difficile alors d'y entrevoir un nouvel « *Art de vivre agréablement tous ensemble* ».

- Réorientation vers l'essentiel, à savoir la SANTÉ des individus et des collectivités (EX : Communauté urbaine).

- Période de petits, moyens et grands changements de tous les types (EX : Changement imposé, changement choisi, ...) générant parfois du stress positif, mais le plus souvent du stress négatif et de l'anxiété chez des gens de tous les âges. (NDLR : Cette succession de changements peut transformer une situation jusqu'à un point de rupture, d'où émergera une transformation radicale, plutôt qu'une simple évolution incrémentale à peine perceptible –ou-- celle dite modulaire...).

- On peut alors se demander :

Qu'est-ce que le changement apporte? Qui en sont les principaux bénéficiaires? Quel est notre degré de contrôle sur la situation? Qui peut nous aider au besoin? Comment tenir compte des ressources disponibles ou nécessaires?

Quels sont les mécanismes de compensation pour confronter un problème, un conflit ou un événement difficile?

Quels sont les caractéristiques et étapes du deuil de la situation antérieure au changement?

Comment mieux tenir compte des réactions corporelles, du rôle de la pensée positive (positivisme) et des propositions novatrices apportées par les neurosciences?

- Taux annuel d'inflation beaucoup plus élevé que ceux de la dernière décennie, notamment au niveau de l'alimentation (restauration en salle, au comptoir ou en livraison), des marchés d'alimentation..., ceci dans un contexte de stagnation de la croissance économique générant donc une véritable STAGFLATION, qui sera plus ou moins longue.

- Difficultés de la chaîne logistique et l'approvisionnement (EX : Automobile neuve, maintenant plus difficile à trouver).

- Force est de constater que la pandémie aura permis de ressortir le meilleur et le pire de l'être humain, notamment au niveau de sa fragilité, de ses forces & faiblesses et même ... de ses pensées & actions parfois extrémistes.

- L'importance et l'utilité de la Technologie, de l'Internet, du Commerce électronique (EX : Livraison à domicile) et du télétravail (avant 1990, il en aurait été tout autrement !), mais également des réseaux sociaux (qui font surtout du bien au gens, sans toutefois prétendre si c'est vrai ou pas !...). (NDLR : Voir la Remarque SOURCE à la fin du présent document).

- La chance d'être heureux avec les siens (bonheur) sinon *ça explose* ! : Colère; Violence conjugale (EX : Féminicide en croissance dans de nombreux pays); *Gang de rue*; Enjeux de la santé mentale et autres problèmes atteignant parfois des gens déjà plus vulnérables (malades chroniques, dépendants aux substances psychotropes...) aux événements perturbateurs.

- La Mondialisation avec toute la dépendance envers les pays étrangers pour l'approvisionnement des produits de base et de protection ("*Supply chain*"), de l'achat local et l'importance d'avoir les produits essentiels à proximité (on s'entend que l'on pense d'abord à soi avant de protéger les autres, comme le font USA & Chine... parfois avec raison, je crois !).
- Importance de la *Recherche* (R & D) trop souvent délaissée et de la *Science* pas assez interpellée, ceci pour s'assurer d'une meilleure compréhension de notre monde, de l'humain, du système immunitaire et de la nature, ceci avec les risques de maladies qui s'y rattachent...
- Prise de conscience de la fragilité de notre planète...(le riche *Elon Musk* veut même "aller vivre ailleurs". *Pauvre de lui* !
- Empathie; Entraide; Solidarité; Écoute véritable; Capacité de l'humain à s'adapter...ou pas !
- Quand on veut, on peut !... (EX : Trouver un vaccin); l'importance de travailler tous ensemble vers un objectif commun dans l'intérêt commun, plutôt que l'individuel, car :
« *Seul on ne peut presque rien, alors qu'on peut faire tant de grandes choses tous ensemble !* »
- Un monde polarisé avec la présence d'extrêmes ! de gauche, de droite, les "anti", les "pour", les "contre quelque chose" et les "contre tout", puis il y a aussi les taux les 90%-10% ou les 80%-20%..., de beaux concepts qu'on savait déjà !
- Importance de la propreté (se laver les mains, le port du masque et la distance sociale) ..., c'est simple, pourtant... l'être humain est avant tout un être social clairement "pas facile à contrôler" et c'est ainsi que le virus se propage... *Eh OUI* !
- Façons dont la pandémie est gérée (et respectée) selon le type de gouvernance et de culture dans les différents pays...; il y en a qui sont plus disciplinés et solidaires que d'autres, bien entendu ! *Ce n'est pas moi, c'est lui...* (-;-)
- La nature se déchaîne ! vraiment ? j'y crois, car nous en abusons, nous gaspillons et consommons plus de 1.5 ou 2 fois notre planète selon les experts... Est-ce vraiment une façon de diminuer le nombre d'humains sur la planète au lieu de faire la guerre ? Est-ce organisé ? volontaire ? un complot ou non ? Qui sait ? ou même Qui peut savoir ?
- C'est la première fois de notre propre vie, que nous vivions tous et toutes le même phénomène de pandémie à l'échelle mondiale, puisque le virus n'a épargné la *Qualité de vie*, de personne sur la planète ! Bref, tous sont touchés, mais à différents niveaux. Impressionnant, n'est-ce pas ? (-;-)
- Importance de mieux vivre le moment présent, car on ne peut pas prévoir l'avenir ! comportements imprévisibles de l'humain à acheter et à stocker massivement des denrées périssables ou pas (EX : du papier de toilette !)
- Fermeture des *Commerces de proximité*, avec des tablettes vides et le manque constant de main-d'œuvre, notamment à cause d'un plus faible engagement au travail et un fort taux de roulement des salariés...
- Importance de traiter et de prendre soin de nos aînés, ceci sans oublier l'impact de cette pandémie sur nos familles et les jeunes à plus long terme (véritable "*Choc des générations*").
- FFMO (Forces; Faiblesses; Opportunités; Menaces) des Systèmes de santé à l'échelle mondiale... et la population qui vieillit en plus... Bref, on n'a pas "fini de finir de s'en parler", mais aussi de "s'en occuper" ... Ayoye ça va faire mal ! (-;-)
- Intérêts individuels versus collectifs (Chacun pour soi —ou— l'on s'entraide !) s'avère un constat à la fois triste & encourageant, pour la majorité des gens.

- Le soi-disant contrôle des frontières et des mouvements des différents modes de transport (avions, bateaux, trains, autobus...) implique des choix à faire pour ralentir les flux, mais on ne peut quand même pas tout arrêter de bouger en même temps. *NON, NON, NON, trop c'est trop !* (-;-)
- Importance de la SANTÉ avant tout ! On le réalise davantage avec l'arrivée de cette pandémie...
- Émergence de nouveaux *Modèles d'affaires* dits "durables" respectant mieux l'environnement, la disponibilité réelle de nos ressources (humaines, financières et matérielles). L'objectif ultime du plus grand nombre d'entre nous étant d'être heureux, d'avoir la paix, de bonnes conditions et d'obtenir une meilleure qualité de vie en toute simplicité.
- Désillusion plus marquée envers la capacité réelle des politiciens à poser un bon diagnostic et à mettre en place des solutions tangibles & utiles au plus grand nombre. Difficile également d'y retrouver un certain "*Courage de la vérité*".
- Transformation de la doctrine économique en place depuis les 40 dernières années vers quelque chose de nouveau, encore à définir...
- Nécessité plus perceptible du passage d'une économie traditionnelle dite d'abord "efficace" (on cherche à tout optimiser au plus strict...) à une économie dite "plus résiliente", ce qui impliquerait :
 - Réflexion stratégique sur les enjeux de logistique.
 - Passage d'une logique de "zéro stock" à un "stockage plus stratégique" orientée impacts d'un manque...
 - Réindustrialisation qui devient plus nécessaire qu'avant la pandémie, voire indispensable & urgente.
- Augmentation importante du télétravail (temporaire ou plus pérenne), avec comme conséquences :
 - Un réaménagement des villes et du territoire.
 - Une augmentation des "travailleurs nomades", c'est-à-dire travaillant depuis une autre ville, département, région ... ou même pays.
 - Avec les conséquences fiscales et aussi une réflexion nécessaire sur les réformes de *Droit du travail* et les aspects "Taxation du travail".
- Renforcement actuel du pouvoir des entreprises Technologiques (*Numérique*) et celles du secteur de la Finance (souvent plutôt bien "protégées" par les gouvernements en place).
- Phénomènes individuels & sociétaux en CROISSANCE :
 - *Adaptation constante, car Changements constants*. Un changement en pousse un autre comme on dit !
 - Abandon graduel de nos implications dans les pays en voie de développement, au nom de nos préoccupations internes, jugées plus urgentes.
 - Activités à l'extérieur (récréatives, sociales, ...) nettement privilégiées.
 - Catastrophes environnementales et les autres Catastrophes naturelles sont plus fréquentes et/ou mieux communiquées par les médias traditionnels et par les médias sociaux.
 - Collaboration.
 - Communications virtuelles (EX : Conférence via ZOOM).
 - Corruption augmentée, notamment celle présente dans les dépendances relatives aux soins de santé.
 - Décrochage scolaire.
 - Détresse psychologique.
 - Difficulté accrue de se projeter dans un temps plus long (EX : 3, 5, 7, 10, 15 ou même 30 ans...).
 - Effritement de notre filet social au nom de l'Urgence sanitaire.
 - Effritement de notre système démocratique au nom de l'Urgence sanitaire.
 - Faillite personnelle.

- Famine massive touchant une part plus significative d'une région ou même d'un pays (EX : Afghanistan), l'aide internationale étant beaucoup plus difficile à acheminer qu'avant la pandémie.
- Fermeture permanente de *Commerces de proximité*, non rentables (dépôt de bilan) ou même ceux pourtant rentables à cause d'une foule de problèmes créant alors une trop forte complexité d'opération.
- *Fraude & Cyberfraude* nettement plus fréquentes.
- Impact sur le développement de l'enfant (porter un masque si longtemps n'est PAS naturel et aussi possiblement Pathogène, à plus ou moins long terme...).
- Imprévisibilité devient la règle.
- Inégalités sociales.
- Isolement social de tous.
- Isolement des personnes atteintes réellement par la COVID-19 et aussi une Quarantaine (de 5, 7, 10, 12 ou 14 jours, selon le pays) pour certaines catégories de gens (EX : Voyageurs hors régions ou hors pays...).
- Lucidité sur notre fatalité à tous. Un jour ou l'autre : *We all gonna die ... eventually !*
- Parents très, voire trop, occupés à cause des imprévus grandissants (EX : Fermeture des garderies ou crèches, des écoles élémentaires, des lycées et même des universités, car le "*petit Tanguy*" ne décolle pas !
- Parents âgés meurent ... de solitude & manque de soins personnalisés.
- Perte de points de repère (EX : Repères sociaux).
- Perte de contrôle.
- Plus casanier (EX : Cocooning tranquille chez soi, pour former cette bulle unique, idéalisée par les politiques).
- Plus d'introspection, plus de temps à la réflexion; le confinement ou le couvre-feu représentant aussi des très belles occasions de *Retour sur soi*.
- Réorientation vers l'essentiel, à savoir sa SANTÉ et celle de ses proches, notamment ceux à sa maison.
- Périodes intenses, plutôt longues & successives, de stress négatif, d'anxiété & tension (EX : Hypertension).
- Plus de lecture ou de rangement (mettre de l'ordre) à la maison ou plus de travaux (EX : Jardinage; Rénovation) pour se sentir mieux et/ou plus utiles.
- Plus de spiritualité à la maison (EX : plus de prière).
- Plus de compassion et d'empathie affichée envers autrui.
- Plus de volonté de solidarité envers les pauvres de son patelin et aussi ceux de "pays pauvres".
- Préoccupations relatives à la santé physique ET à la santé mentale.
- Se doter d'un cercle d'amis plus rapproché, restreint, voire intime.
- Symptômes plus durables, voire pérennes, pour certains patients atteints de la COVID-19, toujours présents des mois et des mois après l'infection initiale.
- Temps juste pour soi. *Enfin !*
- Transparence.
- Recul écologique.
- Repli sur soi par la fermeture des frontières, des entreprises, des écoles, des loisirs et le couvre-feu;
- *Sécurité & Cybersécurité* nettement plus fragiles, la fragilité humaine étant plus exploitée qu'avant...
- Ségrégation/division sociétale.
- Socialisation virtuelle.
- Solitude chez des gens de tous les âges.
- Surveillance & Cybersurveillance nettement accrues.
- Tensions familiales protéiformes.
- Une décision politique attendue (ou rendue selon le pays) de produire localement des produits de première nécessité (EX : Masque; Respirateur...).
- Une volonté d'importer des produits en évitant de longs parcours, générant alors moins de pollution.
- Un *Bilan carbone* nettement meilleur, au début de la pandémie (premier semestre 2020) à tout le moins.
- Vision à court terme prévalant le plus souvent. Triste pour les impacts, qui souvent ne sont pas assez évalués.

Partie C.. LISTE 2022 des Caractéristiques clés touchant surtout le *MONDE des AFFAIRES*

- Phénomènes touchant les affaires, qui sont en CROISSANCE :

- Adaptation/Innovation dans nos *Modes de travail*, dont nos *Modes de fonctionnement*.
 - Enseignement créditée & Formation continue à distance (eLearning), fort pratique en cas de confinement et autres restrictions de déplacement (EX : Couvre-feu), mais perte possible de motivation des apprenants en cas de longue durée et/ou d'obligation jugée trop musclée... (-)
 - Flexibilité/Tolérance à l'apprentissage, notamment avec les recrues. (On laisse passer plus de choses qu'avant).
 - Gestion des gens et des objectifs et non pas seulement des heures travaillées.
 - Intensification importante du travail avec la disparition des déplacements et des pauses au travail, avec le télétravail.
 - Intégration intense du travail dans la sphère privée, avec le télétravail.
 - Multiples crises à gérer : Crise financière; Crise de la demande; Crise de l'offre...
 - Télétravail hybride est imposé par les gouvernements, générant souvent un certain éloignement psychosocial des collaborateurs (salariés, coordonnateurs, patrons...), mais aussi avec ses fournisseurs et ses clients.
- Avec la COVID-19, il est impossible de prévoir la durée et l'ampleur de la crise. Prendre des décisions d'affaires dans un tel contexte est exténuant, mais parfois aussi TRÈS frustrant (EX : *Faire, puis Défaire... et parfois même, Refaire autrement*).
 - Plus personne ne peut maintenant faire de plan à long terme.

TÉMOIGNAGE d'un contributeur :

« Je donne des conférences dans deux semaines et après.

À ce jour, il m'est encore impossible de savoir si ces événements auront lieu en présentiel, en virtuel ou même pas du tout. Comment alors planifier un voyage en avion ? ... quand les frontières peuvent se fermer d'un jour à l'autre et qu'on peut se retrouver coincé. Je vois deux attitudes, soit ne rien faire et attendre (2022 serait alors l'année mondiale de l'attentisme), soit profiter au maximum du temps présent et des nouvelles opportunités qui se présentent....

Changer ses bonnes vieilles habitudes pour : Prendre d'abord du temps pour soi; Voyager en mode dernière minute quand on le peut; Prendre un job "flex" pour pouvoir en changer plus facilement... .. »

- En situation d'incertitude marquée par des changements fréquents, parfois même turbulents, importance accrue du Manager de proximité ("*Middle Manager*") plus authentique; devant être suffisamment présent *in situ* & virtuellement, toujours à l'écoute ou en soutien ; capable de « *Donner du sens* » au travail à réaliser; d'insuffler de l'intérêt, de la motivation et de l'engagement réel dans l'action, voire « être inspirant, ceci avec une énergie communicative » tout en assurant du même coup une sécurité psychologique de base. Bref, me rassurer, m'écouter et m'aider quand j'en ai vraiment besoin !
- Dans une telle situation d'incertitude et de grande complexité, il faut alors travailler sur des scénarios multiples, réévaluer systématiquement les hypothèses sous-jacentes, piloter en parallèle avec quelques scénarios, parfois sur de multiples horizons de temps : court terme, moyen terme et ... plus long terme que l'année prochaine ! (-)
- Bien former ses collaborateurs (salariés) afin qu'ils demeurent utiles dans le *Nouveau Monde COVID*, aussi qu'ils restent à jour dans leur métier & pratiques professionnelles, favorisant aussi une employabilité accrue.
- Amélioration de la performance des collaborateurs aux Technologies nouvelles, notamment pour utiliser efficacement les nombreux outils de *Travail collaboratif* et en développant de grands *Savoir-faire individuels* & *Savoir-faire collectifs*.

- Adapter la *Culture d'entreprise* à la *Transformation digitale des organisations* et aussi à la *Prise de risque*, en la modifiant pour vraie, plutôt qu'en lui superposant simplement une autre couche (NDLR : *Générant alors encore plus de complexité*).
- Dans le *Nouveau Monde COVID*, le *Questionnement* est certainement une compétence à renforcer, comme chez certains professionnels (avocats-plaideurs, journalistes, médecins) à qui l'on enseigne systématiquement l'*Art de poser de bonnes questions*. (NDLR : *Le Questionnement est souvent un passage obligé pour la créativité & l'innovation*).
- Porter une attention particulière aux enjeux de la diversité (inclusion...), de l'équité (éthique, juste...), du respect de la vie privée, et ce, même au travail réalisé au bureau –ou– à domicile.
- Attention à l'attribution des promotions de poste aux personnes les plus méritantes et pas simplement celles qui se présentent plus souvent –ou– plus longtemps au siège social "HQ" ! (-)
- TÉMOIGNAGE d'un contributeur :

« Nous avons tous goûté au télétravail forcé et massif. Peu d'entre nous étaient heureux de faire 100% de télétravail pendant des semaines parce que nous sommes des êtres sociaux, mais nous avons tous découvert quelques avantages. Environ 10% des collaborateurs veulent que tout redevienne comme avant. Un autre 10% ne veulent plus revenir au bureau. Les autres rêvent donc d'un monde dans lequel il y a plus ou moins de télétravail.

Je vous propose une approche organique et managériale en répondant simplement à cette question : Quelle est la création de valeur du présentiel ? En d'autres termes, quelle est la création de valeur si on vient au bureau y faire à peu près la même chose qu'à la maison ?

Je vous propose 6 activités qu'on peut théoriquement faire en distanciel, mais qu'il est difficile de réaliser efficacement dans la plupart des organisations surtout quand il s'agit de grandes entreprises :

- 1.. Gérer les conflits de la simple critique constructive à l'entretien de recadrage*
- 2.. Évaluer les résultats, car l'évaluation peut très vite devenir conflictuelle !*
- 3.. Socialiser pour créer le niveau minimum de connaissance mutuel*
- 4.. Co-crée pour innover (intelligence créative)*
- 5.. Évaluer et gérer les risques psychosociaux*
- 6.. Intégration des nouveaux arrivants (onboarding) et départs (offboarding) »*

Remarque sur la QUALITÉ des SOURCES utilisées dans les reportages des MÉDIA et dans les publications

Comme je l'ai souligné dans deux de mes ouvrages de la *Trilogie* (identifiée à la page 1) :

Presque tout a été dit et son contraire, durant au moins la première année de cette pandémie internationale COVID-19.

Pour ma part, j'aime bien distinguer les sources primaires —versus— secondaires; le journalisme d'enquête —VS— le "journalisme aux kilo-mots, qui bien souvent doit simplement remplir des pages-écrans ou du temps d'antenne"... (-)

J'apprécie particulièrement les sources de médias traditionnels jugées plus CRÉDIBLES et/ou celles citées par les Experts de domaine selon les types suivants :

- Dossiers Thématiques (DT), de certains magazines d'affaires EX : ***The Economist*** (UK) –OU– d'opinions ***Marianne.Net*** (FR), magazine se voulant être « de combat et d'opinion, jamais partisan, toujours militant ».

- Rapport Synthèse (RS) sur des questions importantes à l'Économie, à la Géopolitique nationale & internationale –ou encore– à la Gouvernance sociétale.

EX : OCDE. An updated OECD framework on drivers of trust in public institutions to meet current and future challenges. 61 pages. 2021. ([https:// doi.org/ 10.1787/ b6c5478c-en](https://doi.org/10.1787/b6c5478c-en))

*(NOTE : il faut enlever les espaces entre les points pour activer ce lien URL
Mais parfois, le moteur de recherche GOOGLE [™] peut le retrouver quand même). MERCI !*

Voir notamment les sections portant sur la Confiance envers les Gouvernements en période COVID :

- 1.1. Addressing immediate concerns: The role of trust in government during the COVID-19 crisis.
- 1.2. Medium-term concerns: Challenges in rebuilding trust after crises.
- 1.3. Intergenerational concerns: Key societal and global challenges.

- Statistiques (STATS), ad hoc ou actualisées, compilées à partir des Autorités nationales de Statistiques, comme l'INSEE, Statistiques Canada... et celles de très imposants Centres de recherches universitaires.

Dans mes écrits traitant de la COVID-19, j'ai toujours privilégié UNE SEULE source des plus reconnues internationalement avec des statistiques de différents types et granularités (EX : Pays par pays), soit ceux de la **John Hopkins University**. ([https://coronavirus . jhu . edu/map . html](https://coronavirus.jhu.edu/map.html)). *Simply The BEST !*

* * *

Autres Publications GRATUITES d'Yvan Lauzon, MBA

NOTE-1 : Disponibles uniquement via Internet ou votre bibliothèque. Merci de ne PAS contacter l'Auteur à ce sujet.

- Approche intégrée de Gestion de l'information : Meilleures pratiques pour une performance pérenne (Édition 1). Publié 2019-06. (TOME 1 : 95 pages. ISBN : 978-1989364123) & (TOME 2 : 134 p. ISBN : 978-1989364345).
- Approche intégrée de Protection de l'information (GSA5-MED2) : Les domaines engageants pour la performance pérenne (ED. 1). 2019-03. 44 p. ISBN : 978-1989364109.
- Évaluation multicritère des projets publics (ED. 1). 2019-06. 50 p. ISBN : 978-1989364239.
- Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (ED. 1). 2020-02. 105 p. ISBN : 978-1989364215.
- Mieux gérer vos projets, même Complexes (ED.1).2019-03. 127 p. ISBN: 978-1999461454.
- Outils pratiques de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif (Boîte / Coffre à outils). (ED. 1). 2020-01. 41 p. ISBN : 978-1989364321.

NOTE-2 : Une édition PAPIER, revue & augmentée, (environ + 40% de la version gratuite) existe pour tous ces ouvrages, commercialisés dans les librairies universitaires canadiennes, notamment : **Librairie COOPSCO Outaouais**.

Recherchez simplement par NOM de l'AUTEUR via : ([https:// coopscoutaouais.com](https://coopscoutaouais.com)). Bonne lecture !

* * *

NOUVEAU MONDE COVID

**Mieux comprendre, pour Mieux agir :
Prise de décision en situations
imprévisibles, complexes ou même
extrêmes**



YVAN LAUZON, MBA

AVANT-PROPOS

Après avoir écrit une *Trilogie de livres gratuits innovants de Management en période COVID*, publiés en anglais et en français (rendus disponibles notamment via *PMI Communauté francophone*), j'ai décidé d'écrire au premier trimestre une série de courts **articles** portant sur des thèmes porteurs : (i) la situation COVID-19 vécue par les citoyens, les entreprises et la société en général, (ii) la prise de décision en période COVID, (iii) des actions gouvernementales prioritaires pour les pays du G7, destinées à aider leurs citoyens & entreprises à se développer dans ce Nouveau Monde COVID, etc.

Mon premier article 2022 présentait la situation COVID-19, telle que perçue par douze de mes amis(es) : hauts dirigeants, professeurs ou praticiens. Cet article trilingue, diffusé par trois chapitres québécois d'associations professionnelles internationales, s'intitulait : 101 caractéristiques clés du Nouveau Monde COVID, applicables en 2022 ou même après !

INTRODUCTION

Le nouveau contexte d'affaires découlant de la pandémie COVID-19 est très riche en incertitude et en complexité, conduisant souvent à des cibles d'affaires évolutives, voire parfois même mouvantes; alors il n'est pas facile de décider de ce qu'il convient de faire, dans un tel « **BROUILLARD ÉPAIS à trancher au couteau** », comme on dit chez moi.

Mon second article 2022 vise cette fois à favoriser une meilleure prise de décision dans ce contexte singulier tant pour les organisations publiques, que privées (ex : moyennes ou grandes entreprises) ou encore associatives (ex : OSBL).

Le présent article renferme trois parties: (A) Description succincte du Nouveau contexte d'Affaires, (B) Difficultés de prévisibilité et les caractéristiques de la prise de décision en période COVID, (C) Dix séries d'actions à entreprendre prioritairement par chaque organisation, pour mieux réussir dans ce Nouveau Monde COVID, soit :

- 1.. D'abord changer son regard sur le Monde.
- 2.. S'adapter via le Changement individuel et la Transformation organisationnelle.
- 3.. Utiliser son Courage managérial pour passer plus rapidement à l'action.
- 4.. Faire évoluer ses Styles de Management & Leadership.
- 5.. Multiplier ses Façons de travailler ensemble.
- 6.. Revisiter les Intelligences situationnelle, émotionnelle, culturelle & collective.
- 7.. Valoriser Créativité & Innovation et la Mémoire corporative (KM).
- 8.. S'appuyer sur une plus grande Agilité individuelle & organisationnelle.
- 9.. Ajouter à la Formation continue, l'Apprenance et l'Apprentissage en action.
- 10.. Accroître en même temps la Rigueur des Contrôles, des Évaluations et de l'Audit.

* * *

PAGE COUVERTURE : Les huit points d'interrogation représentent huit façons "**PESTELOD**" d'analyser des situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes.

* * *

[Texte rédigé à Montréal (Canada), le 14 février 2022 par Yvan Lauzon, MBA. Révisé par Robert Coutu, MBA.]

PARTIE A.. NOUVEAU CONTEXTE d'AFFAIRES

- Dans mon premier livre gratuit de *Management en période COVID*, j'ai abondamment décrit le Nouveau contexte d'affaires découlant de la COVID-19, quatrième événement perturbateur du nouveau millénaire pour le *Monde des affaires*, qui apprécie pourtant la stabilité politique et la prévisibilité socio-économique, pour leurs investissements.

- En effet, trois grands bouleversements pré-COVID avaient déjà passablement affecté le comportement des individus (ex : consommateurs) et l'évolution des organisations, chacun avec des "dommages collatéraux non négligeables" :

- 1.. L'événement du 11 septembre 2001 (appelé 911), créé par l'attaque-surprise des tours jumelles du *World Trade Center* à New-York (USA), devenant l'amorce d'une très grande peur terroriste planétaire, qui allait s'étendre sur deux décennies, voire peut-être plus...

- 2.. La perte de confiance des ménages envers l' "économie traditionnelle", auparavant jugée plutôt stable, assurant le renouvellement sans tracas de leurs prêts hypothécaires; ceci jumelée à la peur de pertes significatives des investisseurs boursiers américains & étrangers, découlant de la « mégacrise financière de 2008 », dont les effets se sont fait sentir durant environ sept ans, selon les pays.

- 3.. On assistait déjà depuis le début de la décennie 2010' à des départs massifs à la retraite, avec parfois des pertes de savoirs importants, faute d'une capitalisation suffisante des savoirs des dirigeants, gestionnaires & experts de domaine. Bien entendu, les consultants pouvaient ponctuellement combler certains manquements ou fuites de savoirs essentiels & cruciaux, mais globalement, "l'hémorragie" était tout de même importante.

D'ailleurs, l'OCDE identifiait dès 2004 ce méga-problème de renouvellement des troupes et de pertes de savoirs requis pour la bonne conduite des affaires, ceci grâce à l'analyse de données démographiques, mais aussi de grandes tendances sociétales dans leurs pays membres, dont les pays industrialisés du G7.

On savait déjà depuis une trentaine d'années que la population active était vieillissante dans les pays du G7, contrairement à celles de plusieurs pays pauvres (25 pays) et émergents (65 pays). La pénurie de main-d'œuvre des dernières années découle de ces départs massifs à la retraite, mais aussi du vieillissement de la population active. En effet, on ne prend pas tous sa retraite à *70 ans ou plus*, comme c'est le cas en Australie. (-)

- Cette pénurie de main-d'œuvre, accrue en période COVID à cause des confinements, maladies & quarantaines; cumulée aux limitations de capacité d'occupation de salle, mais aussi aux procédures de contrôle des passeports de type sanitaire & vaccinal dans certains établissements commerciaux (dont les magasins de plus de XXXX mètres carrés dans certains pays & régions du G7), font que des entreprises pourtant rentables arrêtent définitivement leurs activités à cause de trop grandes difficultés d'opérations s'étendant dans la durée, et ce, en dépit des importantes aides financières gouvernementales. Bref, "la situation ne finit plus de finir" et "ça va très mal à la shop", comme on dit chez moi. (-)

- Comme je le soulignais dans mon deuxième livre COVID, l'évolution d'une société n'est pas un *long fleuve tranquille* : « *je sais bien que l'histoire humaine est riche en événements heureux et d'autres plus risqués, voire même de véritables catastrophes à l'échelle du globe, nous conduisant toujours vers un avenir non linéaire qui est --et qui sera toujours-- semé d'embûches, mais aussi d'opportunités...* ». [Extrait de mon Livre 2, identifié ici page 1]

- Eh bien, la gestion du stock des masques de protection respiratoire filtrants (*) par les Administrations du G7 est un très bon exemple d'une décision gouvernementale à très forte étendue & portée (Scope & Range).

« *Le 17 mars 2020, sur France Inter, le ministre de la santé, Olivier Véran, estime qu'il reste "110 millions de masques" dans les stocks de l'État, alors qu'il y en avait plus d'un milliard, dix ans plus tôt* ».

(Nouvelle de Radio France, publiée le 23 mars 2020, disponible via internet. Page consultée le 14-02-2022).

(*) : Une nouvelle norme canadienne (CSA Z94.4.1 : F21) a été publiée en octobre 2021.

Avec ses 86 pages, elle met bien en évidence l'imposante complexité du sujet. *OUF ! à ne pas lire tard le soir* (-)

Incertitude accrue – passant de VICA à VICA PLUS...

Le caractère “plutôt incertain” du *Monde des affaires* se résumait déjà au début du millénaire par l’abréviation VICA (ou VUCA en anglais):

- **V**olatilité : C’est le taux de vitesse du changement. Un changement en pousse un autre, comme on dit. (-;-)
- **I**ncertain (*Uncertain* en anglais) : Indique moins de clarté sur le futur, mais aussi sur ce qu’il faut alors privilégier...
- **C**omplexe : Implique de multiples facteurs à considérer pour décider, résoudre un problème, répondre aux besoins, aux attentes (expérientielles) et aux désirs (émotionnels) de ses collaborateurs, de ses clients ou de ses fournisseurs.

[NOTE : Selon Edgard Morin, la complexité s’impose d’abord comme l’impossibilité de pouvoir simplifier.]

- **A**mbigu : Manque de clarté sur la signification réelle à donner à un phénomène, un événement, une idée, une action. On ne sait plus trop comment interpréter la nouveauté. *Est-ce bien ou mal pour nous? Je n’en sais plus rien, patron !* (-;-)

- Bien entendu, avec l’arrivée de la COVID fin 2019, on peut sans doute dire que l’environnement d’affaires est *VICA PLUS*.
- Cette incertitude oblige des tâtonnements (essai & erreur) plutôt qu’une bonne planification traditionnelle (genre PODC) et génère un cycle plus coûteux (*Faire+Défaire+Refaire autrement*), ce qui est plutôt démoralisant à la longue, avouons-le!

Complicé ou Complexe

- J’ai expliqué dans plusieurs de mes livres gratuits la différence entre les entités (situations / problèmes ou conflits / tâches ou activités / projets) de types : SIMPLE / COMPLIQUÉ / COMPLEXE; puis INNOVANT, mais aussi CHAOTIQUE.

- Cette fois, j’ai demandé une contribution écrite à Jean-Yves Prax, soit l’auteur de l’ouvrage francophone de *Gestion des connaissances collectives* (ou Knowledge Management, KM, en anglais), qui est le plus vendu au monde. Pourquoi ? Eh bien, parce que le KM est l’un des domaines de savoirs les plus pertinents pour le fonctionnement organisationnel en en situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes [titre du présent article], les autres étant notamment l’intelligence collective [somme des intelligences situationnelles] et la stratégie militaire (ou *Art de la guerre*; expression que je n’aime pas particulièrement). Jean-Yves m’a amicalement remis une note de trois pages, placée à l’Annexe 1.

Extrême

- Le mot “Extrême” fait référence ici à une situation atypique avec un environnement d’affaires Changeant rapidement, présentant également plus de Risques, avec souvent une Complexité évolutive. [Extrait du Livre 1, identifié ici page 1].

Pour poursuivre sur mon analogie du *long fleuve tranquille*, on arrive maintenant avec son kayak à des rapides avec de grands remous, voire peut-être même les *Chutes du Niagara* (Canada-USA).

WoW ! on va devoir maintenant agir comme de vrais athlètes olympiques... (-;-)

Bonne nouvelle : Le troisième livre de ma *Trilogie* décrit justement sur quelques pages, ce que l’entraînement d’un sportif olympique peut nous apprendre d’intéressant sur la haute performance du décideur, du gestionnaire ou du Chef de projet en situation de pression extrême. Pour les jeux olympiques, on s’entraîne bien pendant quatre ans, mais finalement, comme en affaires :

« On n’a généralement pas une deuxième chance, de faire une première bonne impression ! » (-;-)

Métiers à risque

• Voici une liste partielle de métiers qui étaient déjà habitués aux situations imprévisibles & extrêmes, ceci bien avant la COVID, soit par (i) l'ampleur ou la fréquence des changements vécus, (ii) l'imprévisibilité du choix des actions pertinentes à entreprendre (iii) les extrants, les résultats et les impacts prévisibles des solutions retenues. Dans de telles situations à **PRESSION EXTRÊME**, le Management du collaborateur (salariés ou contractuels) ne se résume donc pas ici à de simples encouragements habituels (ex : poignées de main), à de la délégation massive, à de la coordination de tâches ou d'activités ou encore à de l'optimisation de ressources. **NON, NON, NON !** ici on nage clairement soit dans l'"inconnu connu", l'"inconnu inconnu", mais aussi dans le "connu oublié" en cas de pertes de savoirs essentiels ou cruciaux :

- Agent de renseignements de sécurité nationale (ex : Agence CiA, USA), faute d'une source locale d'information crédible (ex : une "taupe") ou à un accès satellite au bon moment ou encore à un drone à proximité... (;-)
- Militaire en intervention complexe et/ou de nuit...
- Négociateur lors de prise d'otages, car contrairement à une idée reçue : *ça ne se passe jamais pareil !* (;-)
- Pilote d'avion, en cas de situation météorologique difficile, fort changeante, voire aggravée (ex : tornade).
- Pompier en intervention de nuit, ou face à des réservoirs de produits pétroliers ou encore à des substances inconnues de son propre groupe d'intervention. On ne peut pas appeler au Quartier Général (HQ) et obtenir : *[Bonjour, votre appel est important pour nous, veuillez laisser votre message...]* (;-)
- Premier répondant à un accident majeur, aérien ou ferroviaire.
- Secouriste d'aide humanitaire (ex : Croix rouge internationale) après un tsunami ou un tremblement de terre.
- Sécurité lors de kidnapping ou d'entrave aux infrastructures importantes (ex : firme *International SOS*). **MERCI !**

[NOTE : Plusieurs de ces métiers fonctionnent souvent en "*Mode Commando*", bien décrit dans mon Livre 3 identifié P.1].

Anticipation

- L'anticipation est une notion importante, voire fondamentale, de plusieurs disciplines universitaires (actuariat, économie, finance, gestion de projet, marketing...) et secteurs d'activités industrielles civiles (aéronautique, construction navale...) ou militaires (combat air-air, sol-sol, mer-mer & hybride; géopolitique; psychologie militaire...).
- Voici une citation, bien simple, que j'aime particulièrement :
« En gestion des risques, la notion d'anticipation est importante. Lorsqu'on perçoit un danger, le plus souvent sous la forme de signaux faibles, on peut anticiper les risques ». [Extrait de Wikipedia].

Risque d'affaires, Gestion du risque & Tolérance au risque

- Par définition, un Risque d'affaires est un écart face aux prévisions. Donc, théoriquement, le risque peut être positif ou négatif; mais pour le *Décideur* et la *Population en général*, le risque à surveiller est le *Risque négatif*.
- La *Gestion des risques* c'est d'abord : « *Apprendre à cerner l'incertitude* ». Le risque étant protéiforme (multifacette) et très évolutif, il faut le garder à vue, puisque ce qui n'était pas un risque ce matin pourrait l'être cet après-midi ou ce soir. Pensons simplement à la pluie, mais aussi à l'évolution des titres en bourse ou encore à l'opinion publique face à un politicien ou à un Haut dirigeant. L'amitié avec eux n'est pas garantie à vie TM... Rappelons-nous simplement ce dicton :

« On devient cadre par concours et on le demeure par concours de circonstances... » (;-)

- Les éléments touchant les Enjeux, les Risques et les Impacts sont habituellement de nature **PESTELOD**, soit :
Politique, Economique, Social, Technologique, Environnemental (développement durable), Légal (droit & éthique);
+++ *Organisationnel (ex : centralisation, faire-faire, partenariat, ...) ou encore Démographique...*
- Une bonne partie du travail des Hauts dirigeants est de donner confiance aux actionnaires, aux parties prenantes ou à la population en général. Cette confiance est difficile & lente à gagner, mais facile & 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... *On passe TRÈS rapidement de HÉROS à ZÉRO, dans certains pays ou régions du G7...*
- Quand on parle de risques dans les organisations publiques, privées ou associatives, il faut aussi parler de confidentialité des documents et du respect de la vie privée (dont la protection des renseignements personnels), de la sécurité des actifs informationnels. À ceux-ci, s'ajoutent le secret industriel, le secret de sécurité nationale, le risque moral, le risque éthique et le risque déontologique. *Bref, rien pour rester relaxe bien longtemps sur son siège éjectable du parfait dirigeant (-)*
- Bien entendu, les systèmes existants de surveillance du risque en entreprise ont le défaut de repérer essentiellement les risques existants déjà documentés, donc les "connus connus", ceci plutôt que les "inconnus connus" et les "inconnus inconnus". *Évident, mon cher Watson ! (-)*

Risques découlant des situations typiques en affaires

- Dans mes trois ouvrages gratuits identifiés à la première page j'ai déjà traité de la prise de décision en situation incertaine (plutôt qu'en situation certaine), dans des cas "sensibles" ou même délicats, par ex : *"Pillow talking" un 14 février. (-)*
 - Gestion des conflits (Dialogue continu ou ad hoc / Négociation distributive / Négociation raisonnée)...
 - Gestion des crises...
 - Gestion des incidents...
 - Méthode de *Résolution de problème*...
 - Méthode de *Représentation des points de vue* et des *Options privilégiées* (Gouvernance / Votation)...
 - Problèmes collectifs : Pensée de groupe ("*Groupthink*") / Paradoxe d'Abilène / Rumeurs...
 - Problèmes individuels découlant de *Biais cognitifs* ou de *Rationalité limitée de l'individu* (Herbert Simon)...

Prévisibilité des consignes de santé publique en période COVID

- Dans les médias traditionnels et les médias sociaux on entend beaucoup parler ces jours-ci de prévisibilité des consignes de santé publique, ce qui est plutôt difficile à réaliser ces jours-ci [soit actuellement pour moi, en hiver, dans l'hémisphère nord] avec l'évolution concourante des divers variants du virus de la COVID-19.
- D'ailleurs, le contexte actuel du *Monde des affaires* et de la *Société en général* ne se prête pas beaucoup à des *Prévisions & Planifications à long terme*, ni à de la *Prospective sociétale*, puisque plus que jamais auparavant :
 - L'immédiateté est à la mode. L'horizon de la temporalité a donc considérablement changé depuis le début du nouveau millénaire. On dirait même qu'avec la COVID-19 : *Plus tard, c'est dans une heure, plutôt que demain !*
 - L'*Émotion* est malheureusement plus souvent privilégiée à la *Raison*.
 - L'habileté de *Détection des signaux faibles* de l'environnement (externe et interne à l'organisation) est moins facile à exercer, car les comportements à envisager et ceux souhaitables sont passablement moins palpables qu'avant la pandémie. On est maintenant clairement dans le "*Messieurs, dames : Tout est possible ce soir !*" (-)
 - La recherche causale (*soit des causes aux effets*), le *Pourquoi* et le *Pour Quoi* sont plus souvent ignorés, car le nombre de scénarios possibles d'évolution semble beaucoup trop élevé, pour les analyser tous, en détail...
 - La capacité d'une prise de décision optimisée, genre 3E (Efficace/ Efficente / Économique), est plus difficile.
 - Les risques sont accrus et conséquemment la tolérance aux risques des uns et des autres est plus sollicitée; même si elle est passablement distincte, relative & évolutive chez les gens d'une même communauté.

- Qui plus est, des entrepreneurs croient aujourd’hui, qu’avec le variant OMICRON, le risque de mortalité de leur entreprise est sans doute encore plus grand, que le risque de mortalité humaine... (-)

[NOTE : Cette dernière est une affirmation gratuite (une blague), faute d’un *Centre de recherche international sur la gestion des entreprises*, équivalent à celui de l’*Université John Hopkins*, pour la santé humaine].

• Dans un tel contexte, il n’est pas facile de *Piloter le Navire* de l’organisation en période COVID et il devient impérieux pour les dirigeants et les gestionnaires en poste (de type “*Staff*” ou “*Line*”) de faire des efforts réels pour : (i) Actualiser leur approche client, (ii) Écouter plus activement la population, qui est beaucoup plus dans le ressenti, que dans une “*compréhension éclairée*” des actes, faits, ou événements, (iii) S’ouvrir encore plus à la diversité, à la bienveillance ou même à la bienfaitude au travail du genre : “*Fait aux autres employés, ce que tu aimerais que l’on te fasse...*”.

• Ne désespérez pas, il existe des solutions nouvelles à la prise de décision en situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes. Nous explorerons donc à la partie C des solutions éprouvées comme des techniques de créativité, le questionnement, la formulation du problème, la pensée-design. *Poursuivez la lecture, vous ne serez pas déçu ! (-)*

* * *

PARTIE C.. ACTIONS PRIORITAIRES pour MIEUX RÉUSSIR

Voici dix séries d’actions à entreprendre prioritairement par les organisations publiques, privées ou associatives, pour mieux réussir dans ce Nouveau Monde COVID.

1.. D’abord changer son regard sur le Monde

« *Fondamental, car si l’on ne change pas son regard sur le Monde, ce sera bientôt le Chaos !* »

- Les 24 premiers mois de contraintes découlant de la pandémie de la COVID-19 ont été particulièrement pénibles, voire anxiogènes, pour beaucoup de gens, notamment ceux vivant dans certains pays ou régions du G7.
- Il est important maintenant de poser un nouveau regard sur la société en général, nos collaborateurs (salariés, consultants), nos clients, nos fournisseurs; ceci dans un souci constant de détendre l’atmosphère, d’établir des ponts, de créer des occasions d’affaires ou de nouveaux partenariats porteurs d’espoir...

2.. S’adapter via le Changement individuel et la Transformation organisationnelle

« *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* » / Charles Darwin

J’ai enseigné dix-neuf fois à l’ENAP-UQ un cours de maîtrise (45 heures) portant sur la *Gestion du changement*.

J’ai également eu l’opportunité d’enseigner la *Gestion de crise* dans mes cours MBA à l’UQAM. Voici trois idées fortes :

- Il n’existe toujours pas de méthode universelle de *Gestion du changement*. C’est encore du “*sur mesure*”.
- La *Gestion de crise* ne s’improvise pas au moment où la --ou les— crise(s) arrive(nt). *Oh NON !*

La *Gestion de crise* n’est pas simplement de la “*Pure communication*” avec des “*effets d’annonce*”, car les impacts **PESTELOD** seront bien réels. Les gens et les groupes impactés vont probablement réagir, tôt ou tard.

[NOTE : *Regardez simplement combien de fois le président français Macron et le premier ministre canadien Trudeau se sont excusés depuis quatre ans, dans tout de sorte de domaines, impliquant parfois des déboursés TRÈS imposants*].

- La *Transformation organisationnelle* est d’abord un souhait exprimé par ses *Hauts dirigeants*, ses *Gestionnaires de gestionnaires* et ses *Gestionnaires de salariés*. Ce qui demande une très forte capacité à pouvoir convaincre les gens.

Il faut à tout prix éviter la “*pensée magique*” du genre :

“*Tout le monde souhaite cette transformation-là*”.

Eh bien NON, ils rêvent ... encore & encore. C’est alors du pur fantasme !

Sortez de vos “beaux bureaux du centre-ville” et allez voir les gens sur le terrain, dans leur milieu de travail et de vie. (-)

Jean-Christophe HAMANI, Co-fondateur du PMI France (association avec +4000 membres) a contribué à mon deuxième livre de *Management en période COVID* en proposant Sept règles d'une transformation organisationnelle réussie :

- 1.. Privilégier un « *Diagnostic partagé* » par l'équipe plutôt qu'une « *simple intuition d'un Leader charismatique* ».
- 2.. Vision d'affaires partagée – La Vision doit être génératrice d'engagements, donc de mouvements; bien nous représenter (Le Qui), nous stimuler vers une finalité ou un futur désirable (Le Pourquoi), puis la réalisation (Le Quoi, Le Comment et Le Quand).
- 3.. Structure connue & adéquate – Toute organisation a besoin d'un cadre solide pour exister, mais aussi pour faire face aux imprévus, car il y en aura toujours...
- 4.. Conjuguer *Analytique & Systémique* – Il faut cumuler plusieurs attributs de compétence pour avoir une vue et une portée holistique (globale, multidimensionnelle, ...) et systémique (interrelations de composantes isolées, plus ou moins autonomes ou même modulaires...).
- 5.. Suivi continu – Un suivi est requis en tout temps, ce qui demande une bonne feuille de route.
- 6.. Leadership collectif – Une mise en mouvement rapide implique une bonne compréhension de la situation (mission), des collaborateurs enjoués & dynamiques (donc un *Engagement réel dans l'action*) mais aussi un *Leadership partagé* (car ce n'est pas toujours à la même personne de se trouver en "pole position"; expression consacrée de la course Formule 1).
- 7.. Management plus scientifique – Basé sur des données, mais où Stratégie, Tactique & Stratagème sont légion. Évoquant la pensée de *Sun Tzu* : « La meilleure des batailles est celle que l'on gagne sans combat ».

[NOTE : En parlant de scientifique, l'Annexe 2 compare les *Cultures Médiatique & Scientifique* en santé publique].

3.. Utiliser son Courage managérial pour passer plus rapidement à l'action

« *Pour manager aujourd'hui, il faut être d'abord courageux* »

- Il faut avoir le courage d'aller vers les salariés, d'établir avec eux des relations de confiance et des intérêts communs. Le courage managérial d'assumer *–la plupart du temps seul–* la conduite de la transformation organisationnelle. Le courage de construire cette transformation, et les changements qui en découleront forcément, avec l'ensemble du personnel (salariés & contractuels), plutôt que de chercher à l'imposer simplement *“Top-Down, en cliquant des doigts”*.
- Le courage managérial est particulièrement requis pour :
 - Dominer sa peur de décevoir des gens, ou même d'échouer...
 - Abandonner des projets déjà annoncés par vous, ou encore, votre patron toujours en poste présentement.
 - Changer de position de façon importante, du genre *“proposer à tous un virage à 180 degrés”*.
 - Suggérer une idée très similaire à celle déjà rejetée récemment par votre PDG (CEO)... (;-)
 - Prioriser le sens Moral, le questionnement Éthique et les règles des Codes de conduites déontologiques, plutôt que la *“stricte obéissance”* au bon *“Choix du Président”*... (;-)

4.. Faire évoluer ses Styles de Management & Leadership

- J'aimerais d'abord souligner qu'il y a tout naturellement des rôles prépondérants pour les postes de Hauts Dirigeants et de Gestionnaires, car ceux-ci ne sont pas tous pareils quant au *Mandat confié* et au *Leadership requis*. D'ailleurs, les postures sont très différentes et ils ne réagissent souvent pas de la même manière, selon les cinq cas types suivants:

1.. Entrepreneur

Pour créer & bâtir l'organisation publique, l'entreprise privée, ou l'association, à partir de rien ou presque...

2.. Intrapreneur

Pour proposer de nouvelles activités importantes dans sa propre organisation déjà existante...

3.. De continuité

Pour faire fonctionner, ce qui marche déjà plutôt correctement...

4.. Redresseur

Pour changer des façons de faire, mais tout en conservant l'essentiel de ce qui fonctionne déjà correctement...

5.. De restructuration

Pour transformer l'organisation de façon majeure.

Par ex : Pour "décloisonner les grandes fonctions d'affaires" afin de faire travailler les unités d'affaires les unes avec les autres, plutôt que les unes contre les autres. Pas sorcier : *Essaye pour voir, Samantha ! (-)*

- Dans l'un de mes ouvrages collectifs, le Prof. Yves C. Gagnon (ENAP-UQ) a proposé un nouveau style de management pour réussir la *Transformation numérique*. Je vous propose ici un extrait de son texte, car à mon avis ce style est tout à fait applicable au *Grand chantier de la Transformation organisationnelle* requis dans le *Nouveau Monde COVID*.

« Dans le management en devenir, il ne s'agit plus de diriger, sanctionner et récompenser, mais bien de faciliter, coopérer et créer une communauté. Au lieu de critiquer et évaluer, le leader habilite accompagne et développe une imputabilité collective parmi les talents.

Cela implique que tout dirigeant ou gestionnaire soit un modèle pour les autres. Ce doit être un joueur d'équipe, qui travaille toujours avec et pour sa bande. Il partage l'information et surtout, s'assure qu'elle remonte à lui pour la prendre en compte afin d'ajuster son style de gestion. Plus crucial encore, il donne du pouvoir à son équipe pour qu'elle puisse faire son travail et performer.

Par ailleurs, il importe que chaque dirigeant et gestionnaire fasse la promotion des valeurs de flexibilité, d'ouverture à l'autre et aussi de dialogue. Elles sont absolument nécessaires pour que les talents soient en mesure de participer à la construction de l'organisation, en même temps qu'ils acceptent que celle-ci limite leur liberté. Chacun doit pouvoir exprimer sa réalité, mais aussi s'ouvrir à celle des autres. Ainsi, il connaît le contexte de son action tout autant que celui de chacun de ses collègues.

Il est également primordial d'instaurer et maintenir un climat de confiance et de respect entre les différents intervenants. Cela ne peut se décréter, mais se gagne progressivement dans les interactions entre ces derniers. Il importe d'abord que les dirigeants et les gestionnaires démontrent que l'on peut se fier à eux sur le plan de l'éthique et pour assumer pleinement leurs responsabilités. Ils ont foi dans les capacités de leurs talents et leur expriment, notamment en les laissant faire leur travail. De plus, toutes les décisions sont co-construites avec eux ».

- Dans mon troisième livre de Management en période COVID, Elisabeth Moreau de la firme de coaching EQUIEM.FR souligne que le *Leadership* est à la fois une *affaire de posture et de compétence* :

« " Gagnez votre leadership au quotidien " disait Michael Jordan; voilà qui en dit long sur la fonction de leader. On ne se décrète pas leader, ce sont les autres qui reconnaissent votre leadership : il faut des suiveurs pour être leader. Et c'est bien un travail quotidien qu'il faut mener : le leader est présent, au milieu de "ses suiveurs", ce n'est pas un simple donneur d'ordre ».

5.. **Multiplier ses Façons de travailler ensemble**

« Seul on va plus vite, ensemble on va plus loin » (Proverbe africain)

- Après avoir formalisé le *Droit à l'erreur* et proposé une plus grande *Tolérance aux risques*, notamment auprès de ses cadres intermédiaires ("*Middle manager*"), l'organisation en période COVID doit chercher à multiplier ses façons de travailler ENSEMBLE dans un monde du travail devenu essentiellement hybride (présentiel & télétravail).

- Outre la Coordination et le mode de commandement dit "*Command & Control*", souvent requis pour des activités opérationnelles optimisables; il faut aussi favoriser d'autres modes de travail comme le Mode Projet (Gestion de projet), le Travail collaboratif (en bref, c'est la collaboration réalisée via des plateformes technologiques ayant des applicatifs interconnectés en temps réel) et parfois, lorsque requis, le "Mode Commando" [bien décrit dans mon Livre 3 identifié p.1].

6.. Revisiter les intelligences situationnelle, émotionnelle, culturelle & collective

« *Vivre l'Intelligence au pluriel* »

- L'organisation fonctionnant bien dans le Nouveau monde COVID a besoin à la fois d'ordre et d'espaces de liberté et de mouvement. L'important est de *bien coller à la situation réelle sur le terrain*, donc chercher à « *Agir avec une bonne intelligence situationnelle* ». Il existe sur internet des fiches-outils gratuites pour vous y aider. Retrouvez-les via GOOGLE™
- Outre l'analyse des faits et des actes, il faut aussi considérer le registre des émotions, car comme je l'ai déjà mentionné, l'émotion prime souvent sur la raison, notamment depuis le début de la décennie 2020', avec la COVID-19.
- Le fonctionnement en travail hybride (présentiel & télétravail) implique quatre attributs de compétence, notamment pour le *Gestionnaire de salariés* : Empathie / Donner confiance / Tolérance à l'ambiguïté (capable de naviguer à travers les situations ambiguës, de percevoir et tirer parti des avantages d'un environnement *VICA PLUS* en mouvance continue, et ce, avec souplesse et ouverture). / Intelligence culturelle.

Comme le soulignait dans l'un de mes ouvrages sur l'intelligence collective Stéphanie Fissette, chargée de cours UQAR :

« Pour les gestionnaires, il devient maintenant essentiel de développer leur «intelligence culturelle» c'est-à-dire un répertoire de comportements leur permettant de s'adapter à la multiculturalité de leurs équipes. Parmi ces attributs de compétences, on retrouve au premier rang la connaissance et la maîtrise de soi, car il est essentiel de mieux comprendre l'impact de sa propre culture dans ses pratiques managériales. Il faut aussi susciter l'intérêt et la curiosité envers la différence, chez tous les employés. En effet, une grande place doit être accordée à l'écoute, à l'observation et à la compréhension, ceci avant de porter un jugement dont l'intensité et la portée des conséquences et impacts sont significatives. Cette sensibilité culturelle va donc de pair avec l'ouverture d'esprit ».

- L'intelligence collective (somme des intelligences situationnelles) peut s'avérer utile dans "les CO", ceci pour donner de l'écho, en multipliant l'étendue et la portée (Scope & Range) de vos efforts, à différentes étapes du travail à réaliser :
Co-discussion / Co-réflexion / Co-décision / Co-production (ou co-développement) / Co-évaluation des extrants, résultats & impacts ... / Et en arriver à la Reconnaissance collective & individuelle (sans tout laisser au CHEF) (-)

7.. Valoriser Créativité & Innovation et la Mémoire corporative

- Dans un nouveau monde riche en situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes, il faut : Valoriser la Créativité et l'Innovation; Capitaliser les savoirs individuels, collectifs, corporatifs et partenariaux; ceci afin d'éviter de "réinventer la roue ou le bouton à 4 trous", mais aussi de "refaire plusieurs fois les mêmes erreurs" car, plus que jamais auparavant : *"on n'a plus trop le temps de niaiser, ni de prendre des mauvaises décisions"*, comme on dit ! (-)

- Par définition, une innovation est l'introduction d'une nouveauté (payante ou gratuite) dans un espace socioéconomique. Il existe quelques types d'innovation, dont l'innovation de rupture ("disruptive innovation"), mais aussi plusieurs méthodes favorisant l'innovation, comme la pensée-design ("design thinking"), bien décrite dans deux de mes livres sur l'innovation (2015; 2020) par le Prof. Guillaume Blum de l'Université Laval.

L'innovation arrive en fin de course après :

Vouloir l'imagination / Expérimentation / Créativité, Idéation / Conquête & Découverte fortuite (Sérendipité) ou voulue / Invention (ex : brevet d'invention, œuvre littéraire, le texte que vous lisez en ce moment... (-) / Innovation.

- Face aux défis requis du Nouveau monde COVID, l'organisation peut agir de différentes manières :

(SVP à lire du bas vers le haut)

- Innovante (ex : Récupérer ce qui fonctionne déjà bien ailleurs, puis l'adapter –ou encore– 6 étapes ci-haut).
- Proactive (ex : Prendre les devants et foncer en changeant ses intentions stratégiques, ses modèles...).
- Réactive (ex : Réagir "pas à pas", face aux micro-changements requis).
- Passive (ex : Ne rien faire de particulier & Attendre des jours meilleurs pour l'*amateur de statu quo*. (-)

8.. S'appuyer sur une plus grande Agilité individuelle & organisationnelle

« Ce qui ne plie pas casse... »

- Les organisations dites AGILES se distinguent par leur capacité d'adaptation plus rapide, notamment par des virages stratégiques réussis dans un monde très changeant, comme celui découlant de la pandémie de la COVID-19, car on sait bien que : *Ça pourrait bien ne plus être pareil, pour plusieurs années encore...*

Dire "Ça va bien aller" en conférence de presse était sans doute la bonne chose à faire, mais surtout en 2020... (-;-)

- Dans la littérature managériale, on distingue trois grands types d'Agilité organisationnelle :
 - Agilité Stratégique : Qui caractérise les organisations avant-gardistes ayant la capacité de détecter et de saisir les opportunités avant les autres, notamment celles technologiques.
 - Agilité dite de Portefeuille : Concerne la Capacité à réallouer rapidement des ressources (Talents / Ressources...) vers des opportunités d'affaires porteuses, ce qui requiert habituellement un pilotage centralisé des ressources, de la polyvalence au sein de l'équipe managériale, mais aussi des processus clairs, voire documentés, permettant de déléster rapidement des activités d'affaires non porteuses, puisque trop coûteuses ou périmées.
 - Agilité Opérationnelle : Qui permet à une organisation de saisir rapidement les opportunités d'amélioration de son *Modèle d'affaires* (ex : Amélioration de son Réseau de distribution // Amélioration de la Qualité des produits et des services // Réduction de coûts unitaires...). Cela exige une bonne connaissance de son environnement interne & externe et s'appuie également sur des Données-informations-Connaissances (D-I-C) fiables et disponibles en temps réel; de même que sur la définition d'objectifs clairs, associés à des mécanismes d'Autonomisation du personnel, de Responsabilisation des gestionnaires, de Reddition de compte et de Reconnaissance au travail.
- Voici 10 caractéristiques typiques des *Activités courantes de travail* ou encore des *Projets* dits AGILES :
 - 1.. Définition à l'avance (*ex-ante*) des bénéfices attendus pour toutes les principales parties intéressées (déf. ISO); appelées parties prenantes (PP) en *Gestion de projet*.
 - 2.. Implication hâtive des principaux collaborateurs.
 - 3.. Les différentes parties intéressées (PP) sont aussi impliquées dans la phase *Planification*.
 - 4.. Définition du projet ou des plus importantes activités, avec le client lui-même.
 - 5.. Livrables plus courts & rapides, soit une approche dite « *Étapiste* », par opposition à :
On se reverra dans 18 mois. Faites-moi simplement confiance. Bye, Bye, à la prochaine... (-;-)
 - 6.. Équipes plus petites.
 - 7.. Planificateur est aussi responsable de la réalisation. (Concept de "*The Last Planner*" en Gestion de projet).
 - 8.. Climat de collaboration.
 - 9.. Réunions fréquentes, courtes & productives.
 - 10.. Emplacement physique, approprié aux activités à réaliser, en respectant toujours la distanciation sociale.

9.. Ajouter à la Formation continue, l'Apprenance et l'Apprentissage en action

« Seule la pratique des savoirs peut mener à une véritable compétence »

- D'après une fiche Wikipedia :

« L'Apprenance est un néologisme qui définit une attitude et des pratiques individuelles et collectives. C'est une attitude dynamique consciente permettant à une personne ou un collectif d'accroître sa capacité à traiter des situations complexes. Le mot « conscient » signifie qu'apprendre repose sur un acte volontaire... ».
- L'Apprentissage en action nous invite à apprendre en faisant *le vrai travail* ou en se pratiquant à l'avance pour **ÊTRE BON!**

• Jean-François Ballay, que j'ai rencontré à quelques reprises, notamment lorsque j'enseignais le Knowledge Management (KM) à l'UQAM, a traité dans l'un de ses ouvrages de la pertinente question des **Moyens d'apprentissage requis en fonction du niveau d'incertitude** (ex : celui de l'environnement interne & externe de l'organisation), ceci en distinguant :

- 1.. Contenu prescrit (à partir de textes officiels, normes, référentiels...).
 - 2.. Contenu spécifié (directive, procédure interne...).
 - 3.. Contenu imprévu : aidant à faire face à un événement imprévu aujourd'hui, soit un "connu connu" ou un "inconnu connu" (ex : contenu traité couramment via la *Gestion de risque* ou la *Gestion de crise*...)
 - 4.. Contenu imprévisible : aidant à faire face à un événement imprévisible, soit un "inconnu inconnu" (ex : pandémie de santé publique, événement de sécurité aérienne avec un nouvel aéronef, construction d'un nouveau réacteur nucléaire, déploiement en situation réelle *in situ* de nouveau missile hypersonique...).
- [NOTE : Parlant d'un type de "*missile intelligent*", Jean-Yves Prax décrit dans son livre KM la *Métaphore de la mouche*, que j'ai bien apprécié, puis repris intégralement dans mon livre 3 identifié page 1].

10.. Accroître en même temps la Rigueur des Contrôles, des Évaluations et de l'Audit

« Flexibilité ne signifie pas Laisser-Faire »

- Dans le Nouveau monde COVID, il est toujours pertinent de parler de "notions traditionnelles" comme par ex.:
 - " Assumer ses responsabilités " et aussi " Assurer la Reddition de compte "...
 - " Délégation accrue des tâches, des activités et du Leadership " (mais pas trop souvent de la décision !)
 - " Évaluation de programme de Services "...
 - " Évaluation de produit "...
 - " Évaluation de projet "...
 - " Habilitation (*Empowerment*) des individus, des équipes de travail, Équipes de projet & Équipes Commando "
 - " Gestion par résultats "
- J'ai mentionné précédemment qu'il faut assurer la flexibilité, le mouvement, l'agilité, la liberté d'espace et de temps, notamment avec le travail hybride (alternance de présentiel et de télétravail), l'horaire variable, voire TRÈS variable... (-)
- Mais cette flexibilité individuelle, collective, corporative ou partenariale ne signifie PAS du tout pour moi le LAISSER-FAIRE, le LIBRE CHOIX UNILATÉRAL... menant à plus ou moins brève échéance au CHAOS. NON, c'est bien mal me connaître. Je suis **un adepte à la fois de la FLEXIBILITÉ et de la RIGUEUR**. D'ailleurs, je suis membre GOLD de l'association internationale des auditeurs en système d'information, qui m'a nommé *Personnalité montréalaise de l'année 2021* de l'ISACA.COM.
- Mon Modèle des attributs de compétences clés du Chef de projet publié en 2018 stipulait :

«Le Chef de projet Leader [NOTE : soit celui qui réussit mieux que la moyenne des Chefs de projet]
porte une attention spéciale et conserve en tout temps le focus sur 3 attributs de compétences concourants :

- 1.. En tant que Leader, il doit être un Chef de projet chevronné, croyant fortement à l'amélioration continue.
- 2.. Il est un excellent négociateur, avec les différents intervenants & parties prenantes, pour obtenir un consensus généralisé et un soutien nécessaire à la bonne exécution du projet.
- 3.. Il est entièrement d'accord avec la nécessité de niveaux d'assurance, représentés par la fonction d'Auditeur et d'examen d'experts, et il prépare ainsi la voie à la reddition de comptes légitime et à la diligence raisonnable des activités de son projet ».

[NOTE : Un résumé de mon Modèle se retrouve dans un ouvrage collectif publié en juillet 2021 par
PMI International (PMI.ORG) la plus importante association mondiale en *Gestion de projet*].

* * *

Les paradoxes de la rationalité collective

Extrait autorisé du livre de **Jean-Yves PRAX** « *Le Manuel du Knowledge Management* » 4e édition. Dunod. 2020

Deux cas opposés sont à analyser : le Compliqué et le Complexe

Dans un premier cas, nous sommes collectivement face à une situation dite compliquée, par exemple « construire un pont » ou « un porte-avions ». Nous pouvons nous mettre collectivement d'accord sur des solutions aux problèmes, car nous nous référons à un « tiers confiance » que nous puisons dans un corpus scientifique (modèles, théorèmes, axiomes universels en tout genre). Ces modèles sont valides et le résultat de l'application de ces modèles est prédictible.

La rationalité ou l'optimisation de la performance collective veut donc qu'en tel cas, on veille à l'application stricte des règles et modèles existants.

Si une organisation est caractérisée par ce type d'activité (industrie de conception), elle trouvera alors bénéfice à une démarche fortement orientée vers la capitalisation de standards, règles et normes, et vers un mode de management veillant à l'application de ces standards et normes.

Dans un deuxième cas, nous sommes collectivement face à un problème, une question ou une situation dite complexe, par exemple « comment réformer l'Éducation nationale ? » « comment aider les pays en voie de développement ? ».

Le propre d'une situation complexe c'est qu'elle n'est pas prédictible par des modèles, ou bien ceux-ci ne sont pas encore connus par l'état de l'art de la connaissance scientifique. Il n'y a pas de convergence, c'est-à-dire que si on applique plusieurs fois le même modèle, on n'obtient jamais le même résultat. La plupart du temps les situations complexes sont celles qui contiennent de l'humain (ceux qui ont un adolescent à la maison comprendront vite de quoi on parle !). Dans l'ancien temps, ces situations (échappant à l'entendement) étaient souvent le domaine du magique, de l'occulte, du mystique...

Ce qui pourrait se produire de pire dans le fonctionnement d'un groupe face à une situation complexe et inédite, c'est que l'un des membres déclare « avoir raison » : car non seulement il s'exposerait à des déconvenues, mais en plus, cette attitude bloquerait immédiatement le jeu collectif, avec apparition des postures habituelles (conflit, évitement...) qui nuisent à l'efficacité collective. Les gens se mettront à lutter non plus contre le fléau lui-même, mais contre l'homme qui a voulu imposer son pouvoir !

Aborder collectivement une situation complexe, c'est relier les points de vue, pour créer la mobilisation, la participation et non chercher à ériger sa vérité. Ce qui compte finalement c'est le chemin parcouru ensemble : le projet, davantage que le résultat. On peut donc opposer une rationalité absolue à une rationalité sociale.

Ce qui est grave, c'est qu'on observe dans nos organisations (notamment en politique) beaucoup de personnes qui appliquent le mode de raisonnement « positiviste » à des situations complexes, et qui, plus grave encore, se croient légitimes pour le faire en raison du diplôme, du statut ou du corps social dont ils sont issus, ou de l'avis de pseudo-experts autoproclamés.

Chris Argyris[1] relate une recherche faite sur deux groupes d'étudiants en compétition chargés de définir une politique sociale sous la présidence de Jimmy Carter. Il observe que les deux groupes de travail, à peine arrêtées leurs positions :

- Refusaient définitivement d'en changer.
- Avaient beaucoup de sujets de désaccord.
- Communiquaient mal.
- N'étaient pas habitués à travailler ensemble.
- N'avaient personne qui faisait face aux problèmes réels.
- Essayaient d'imposer leurs programmes chaque fois qu'ils le pouvaient.
- et surtout : Plus personne ne semblait se soucier de politique sociale !

[1] : *Knowledge for Action, A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Jossey-Bass. San Francisco. 1993.

Cette situation décrit une lutte classique pour le pouvoir. Sommes- nous surpris du résultat ? Les acteurs sont surtout préoccupés par leur ego, obsédés par la sauvegarde de leur vérité ; peu importe les « dommages collatéraux », s'ils perdent, ils perdent l'estime de leur personnel, ils perdent les prochaines élections...

Les actions habiles (manipulation, désinformation)

Mais il faut prendre garde à ne pas confondre cohésion sociale avec statu quo. Chaque individu apprend très tôt, probablement à l'école ou à la maison, à agir de façon à éviter habilement l'embarras, la menace, le conflit, et il apprend à dissimuler cette esquivé, à maintenir le statu quo. Chris Argyris appelle cela des « actions habiles » et déclare qu'elles contribuent aux routines défensives que toute organisation se crée [2], et qui la surprotège mais, en même temps l'empêche d'apprendre et d'innover, voire d'être efficace.

Chacun de nous a connu les rituels d'entreprise, où les dirigeants obligent leurs collaborateurs à passer régulièrement un temps infini dans des réunions inutiles et improductives. Les collaborateurs considèrent qu'assister à ces réunions est une perte de temps, mais continuent à le faire en cachant leur sentiment. Ils pensent que révéler leur sentiment violerait les normes du groupe et, parce qu'ils ont le sens de la protection de leur poste, de la poursuite de la routine, les gens s'adaptent en se repliant sur eux-mêmes. Cette esquivé n'a pour effet que de maintenir, préserver et même renforcer la situation embarrassante du départ.

À l'inverse on a vu beaucoup de situations dans lesquelles les décideurs recevaient une information qui aurait dû les conduire à revoir complètement leur programme, et qui ont délibérément choisi d'ignorer ces informations, soit par incrédulité, soit plutôt pour ne pas avoir à modifier un programme entier avec toute sa logistique !

Ce fut souvent le cas lors de la dernière guerre mondiale, tant du côté des Alliés que des forces de l'Axe.

La pensée systémique comme clef de l'organisation apprenante

La construction « sujet-verbe-complément d'objet » de la majorité des langages occidentaux nous oblige à penser linéairement, de manière déductive, et donc éprouver des difficultés à expliquer une situation dans laquelle A est la cause de B pendant que B est la cause de A.

La pensée systémique, elle décrit un système dans lequel chaque élément interagit avec les autres au sein d'un tout dont il est inséparable ; elle le décrit à l'aide de diagrammes en boucles, de process avec feedback, d'archétypes... le mot système vient du grec *sunistànai*, qui signifie « permets de s'accorder ».

L'intelligibilité résulte de l'activité d'un groupe d'individus sur l'écart entre le perçu (situation vécue par chacun d'entre eux) et le voulu (projet, situation idéale voulue par le groupe). En supprimant l'expression commune de la situation idéale, en oubliant de formaliser le projet commun, on barre la route à l'intelligibilité.

[2] : Voir également les travaux de Paul Watzlawick et de l'école de Palo Alto, qui montre que les règles qui régissent les interrelations entre les membres d'un groupe sont implicites et que seuls les manquements à ces règles les font apparaître.

La parabole du potager chinois

Un maître se promène dans un potager en compagnie de ses trois disciples après une séance de méditation. Tout à coup le plus jeune disciple se dirige vers les salades et écrase une limace sous sa semelle. Le deuxième disciple, sourcils froncés, dit : « Tu as eu tort d'écraser cette limace, car quand bien même il s'agit d'un animal très primaire, c'est néanmoins une forme de vie et toute forme de vie est sacrée et doit être respectée. N'est-ce pas, Maître ? » Le maître répond : « Oui, tu as raison. ».

Le premier disciple, réagissant avec verve, lui rétorque : « Sans doute cette limace est respectable, mais elle mange nos salades, et ces salades sont notre seule source d'alimentation en cette saison. J'ai donc bien agi en défendant une vie plus évoluée que celle de la limace, la nôtre. N'est-ce pas, Maître ? » Le maître répond : « Oui, tu as raison. ».

Intervient alors le troisième disciple, plus mûr et plus avancé dans l'étude des processus mentaux : « Mais maître! le deuxième disciple vous a dit une chose et vous lui avez répondu qu'il avait raison ; puis le premier disciple vous a dit le contraire, et vous lui avez aussi répondu qu'il avait raison. Or on ne peut pas donner raison à une chose et en même temps à son contraire ? » Et le maître lui répond : « Oui, tu as raison. »

Les méthodes de Knowledge Management (KM) adaptées aux situations

La distinction faite ci-dessus montre que ce ne sont pas les mêmes méthodes du KM qui sont adaptées à des situations compliquées ou à des situations complexes.

Nous venons de le dire, une situation compliquée est régie par des règles, des modèles, certes « compliqués », mais valides et prédictibles. La performance collective passe donc par la capitalisation, la diffusion et l'application de ces règles et modèles par tous. (en haut dans la figure). Les méthodes de KM comme les REX, référentiels, modèles bayésiens, analyse des processus seront très adaptées.

À l'inverse, en cas de situation complexe, aucune règle valide n'existe... chacun donne son avis... et quand on applique les avis, ça ne marche pas... il vaut mieux alors travailler sur la cohésion sociale au sein des groupes ; des méthodes KM comme l'animation de Communautés de pratiques, de groupes de consensus seront plus productives.

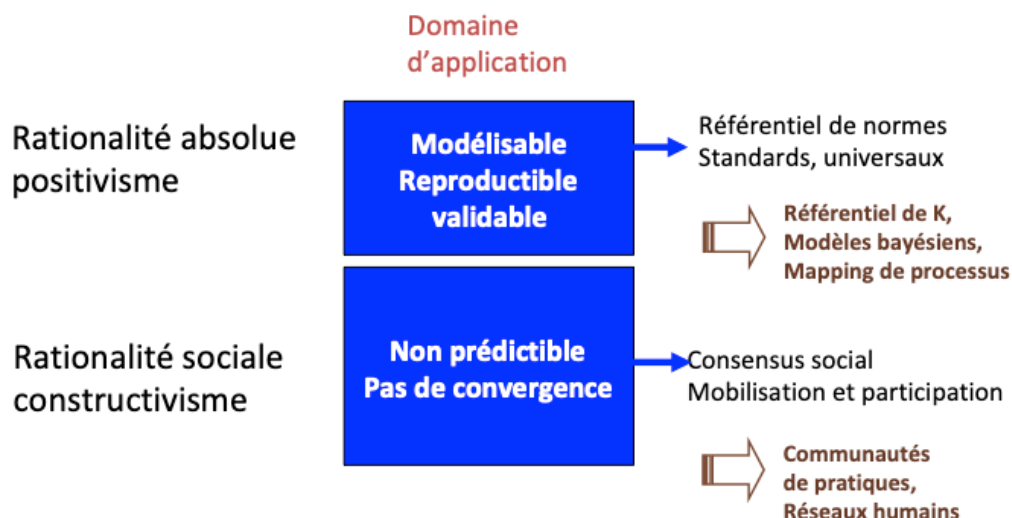


Figure : Les **méthodes de Knowledge Management (KM)** les plus adaptées aux situations.

Cultures Médiatique & Scientifique

Mon deuxième article de Management en période COVID-19 traite passablement de l'importance de la MÉMOIRE. Eh bien, voici des copies d'écran INTÉGRALES ("capture screen") de 2 diapositives (# 1 & # 19) utilisées par l'ancien Directeur national de la santé publique du Québec, lors d'une intervention publique en 2010, qui donne une "réponse possible", probablement encore pertinente selon moi, à une question brûlante d'actualité en SANTÉ PUBLIQUE.

Prof. Yvan Lauzon, MBA

* * *

Gérer des risques à l'échelle d'une population

Par Dr Alain Poirier
Directeur national de santé publique

Le 3 mars 2010
Journée thématique :
La gestion des risques

Santé
et Services sociaux
Québec 

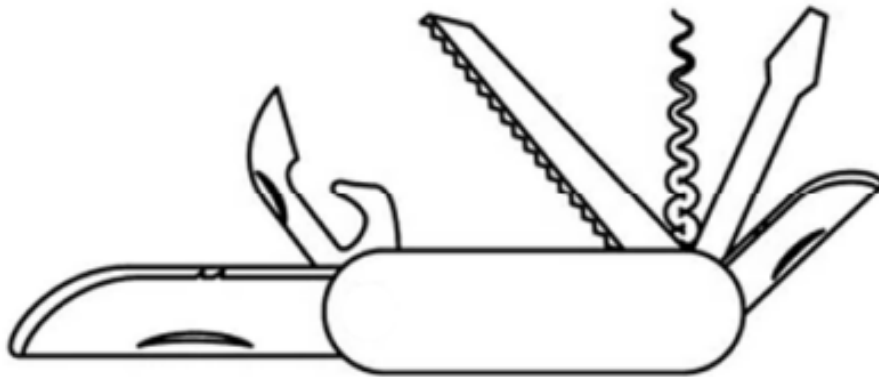
Cultures

Médiatique	Scientifique
Différent, inhabituel	Régularité
Isole le nouveau	Enracine le nouveau
Généraliste	Spécialistes « peureux »
Seul juge	Reddition et pairs
Points de vue polarisés	Significatif, Validité
Exp. personnelle	Méthode
Immédiat, certitude	Pertinence et doute
Personnalise, concret	Dépersonnalise
Simplifie	Multifactorialité
Faits parlent	Analyse des faits

Santé
et Services sociaux
Québec 

NOUVEAU MONDE COVID

**Transformation organisationnelle :
S'outiller plutôt que sautiller**



YVAN LAUZON, MBA

Transformation organisationnelle : S'outiller plutôt que sautiller

Par YVAN LAUZON, MBA

INTRODUCTION

Après avoir écrit une *Trilogie de livres gratuits innovants* de Management en période COVID, publiés en anglais et en français en 2020-21, j'ai décidé d'écrire au premier trimestre 2022 trois courts **articles** portant sur des thèmes porteurs.

Livre 1 : « FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE », publié le 8 juin 2020. ISBN : 978-1989364390. 90 pages.

*Ce livre présente notamment les **sept crises** découlant de la COVID-19 et les **impacts majeurs** sur les individus, les organisations et la société en général. Trame de fond: le monde d'aujourd'hui n'est plus celui d'avant, **changeons!***

Livre 2 : « Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction », publié le 9 janvier 2021 en trois langues (+Espagnol). ISBN : 978-1989364444. 51 pages.

*Ce livre propose un "**Modèle intégré de sortie de crises et de leviers de progrès**" pour les gouvernements des pays Industrialisés (G7). Réalisé en un temps record grâce à la contribution de cinq experts internationaux.*

Livre 3 : « Nouveau Monde COVID : ABCDE du Leader en action », publié le 8 mars 2021. ISBN : 978-1989364451. 49 pages.

*Ce livre décrit les caractéristiques du "**Leadership en action**" requis en période de changement majeur, pour assurer un **Grand chantier de Transformation**, tant organisationnelle, que sociétale.*

* * *

Article 1 : « 101 caractéristiques clés du Nouveau Monde COVID, applicables en 2022 ou même après ! »

Publié le 13 janvier, mon premier article de 2022 présente la situation COVID-19 vécue par les individus, les organisations et la société; telle que perçue par douze de mes amis(es) : hauts dirigeants, professeurs ou praticiens.

Article 2 : « Mieux comprendre, pour Mieux agir : Prise de décision en situations imprévisibles, complexes ou même extrêmes »

Publié le 14 février, cet article présente une description succincte du Nouveau contexte d'Affaires; traite des difficultés de prévisibilité et des caractéristiques de la prise de décision en période COVID; puis identifie dix séries d'actions à entreprendre prioritairement par les organisations publiques ou privées.

Article 3 : « Transformation organisationnelle : S'outiller plutôt que sautiller »

Publié le 8 mars, cet article présente quelques-uns des sujets que j'ai enseignés à l'université, qui sont pertinents pour cette Transformation, touchant : la Gestion du changement; l'Intelligence collective et le Travail collaboratif; le KM. Je reviens également sur deux thèmes abordés à l'Article précédent (#2) soit les Règles d'une transformation organisationnelle réussie et le Management en devenir, pour passer ensuite aux autres éléments requis pour assurer un meilleur fonctionnement de nos organisations dans ce Nouveau Monde COVID.

Bonne lecture !

Prof. Yvan Lauzon, MBA

([prof.lauzon.y @ gmail.com](mailto:prof.lauzon.y@gmail.com))

BIOSKETCH : Détenteur d'un MBA de l'Université de Paris Dauphine et d'une solide formation scientifique B.Sc. de l'Université de Montréal, je suis Expert-conseil à l'international & Professeur contractuel retraité (ex : Chargé d'enseignement à l'ENAP-UQ). Au Canada, j'ai également enseigné à l'UQAM, à l'UQO, à l'Université de Montréal et à l'Université de Sherbrooke. À titre de Chargé de cours, Maître de conférences ou "Lecturer", j'ai enseigné à plus de 1200 étudiants de niveau Maîtrise (ou Bac + 5) sur place dans 11 pays. J'ai également enseigné via deux plateformes de "eLearning".

[**Texte rédigé à Montréal (Canada), le 8 mars 2022 par Yvan Lauzon, MBA**, soit une semaine avant le second anniversaire de l'allocution télévisée mémorable du Chef d'État français Emmanuel Macron disant : « Nous sommes en guerre ! ».

Texte révisé par Robert Coutu, MBA.] Page couverture : Le couteau multifonction est un outil utile face à l'incertitude.

PLAN

- Partie A – Travail hybride.
- Partie B – Transformation organisationnelle.
- Partie C – Adaptations requises du Management et de la Gouvernance.
- Partie D – Moyens facilitant la Transition.
 - D1.. Formations hybrides en Management.
 - D2.. Outils de Management.
 - D3.. Apports de l'Analyse prédictive, de la Veille consignée et de la Prospective.
 - D4.. Apports de la Gestion de projet.
 - D5.. Apports de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif.
 - D6.. Apports du Knowledge Management (KM).
 - D7.. Apports du Secteur militaire.
- Annexe A : Gouvernance, Stratégie organisationnelle & Transition.

* * *

PARTIE A.. TRAVAIL HYBRIDE

- Le travail hybride est un mélange de travail au bureau (présentiel) et hors bureau habituel (distanciel).
- Le travail hybride peut être choisi par l'employeur après consultation avec les syndicats (le cas échéant) ou encore imposé par les pouvoirs publics (ex : via un décret gouvernemental).
D'ailleurs, c'est ce qui s'est passé vers la mi-mars 2020, notamment en France et au Québec. C'était alors un "GRAND CHOC" qui restera dans nos souvenirs pour bien des années encore, voire peut-être bien, des décennies.
- Le travail hybride est prometteur, tant pour l'employé que pour l'employeur, mais à condition de repenser significativement les pratiques managériales, mais aussi l'environnement de travail qui doit être maintenant plus sécurisé, flexible et évolutif, car des changements arriveront forcément dans le contexte d'affaires VICA PLUS avec des cibles mobiles ou mouvantes, tel que décrit dans mon article précédent (*Article #2 identifié à la page précédente, page 2*).
- Après avoir goûté ces deux dernières années à des périodes successives de "télétravail imposé", les salariés ont vite perçu des avantages de ce mode de travail, puisqu'une forte proportion d'entre eux aimeraient continuer à en bénéficier pour bien des années encore. D'ailleurs, un rapport de Richer & Pech publié dès le 30 avril 2020 montrait à partir d'un échantillon pas nécessairement représentatif de la société française (*), que les salariés les plus satisfaits du premier épisode de travail à distance sont également ceux qui ont le mieux apprécié le comportement de leur manager de proximité durant cette période. Cette appréciation du télétravail n'est sans doute pas limitée à la France et s'appliquerait à d'autres pays du G7. [(*) sondage français réalisé en ligne, renseigné volontairement, sans authentification forte].
- Mais les organisations, notamment les Managers de proximité (ou *Manager de salariés*), souhaitent tout de même préserver le lien social et l'informel –par ex : "discussions de couloir", ou encore, à la fameuse "machine à café"– qui permettent la socialisation et la détente, mais aussi parfois, l'émergence de nouveautés conduisant à des innovations.
- Le travail en « mode hybride » permet de conjuguer les avantages du télétravail pour le salarié, l'organisation et l'ensemble de la société (ex : embouteillage évité; pollution réduite...), mais également celui du présentiel dans les bureaux. Les salariés viennent donc au bureau 1, 2, 3 ou 4 jours par semaine.
On parle alors de "présentiel-distanciel" ou d'"hybridation" du travail.
[Certains pays souhaitent profiter de l'actuelle période COVID, riche en changements, pour permettre la semaine de travail sur 4 jours, comme l'annonçait la Belgique, le 17 février 2022.]

- Mais l'implantation du « mode hybride » ne se fait pas sans heurts, simplement en cliquant des doigts, car il oblige d'importants changements, notamment au niveau :

- Aménagement des locaux et l'utilisation des salles & équipements communs.
- Culture d'entreprise : marques identitaires, croyances, valeurs, rites, comportements maintenant souhaitables, "code formel & informel de conduite", repères...
- Fonctionnement à revoir des équipes de travail, notamment ce qui impacte la *Cohésion d'équipe*...
- Pratiques de Gestion de la performance : indicateurs, mesures des contributions, reconnaissances...
- Pratiques de Gestion des ressources humaines GRH
(ex : développement des compétences maintenant requises, formation hybride, politiques RH adaptées...).
- Pratiques de Coordination du travail (ex : arrimage, cheminement critique...) et de Management des salariés
(ex : donner un sens au travail; confier un nouveau mandat à un salarié; confier une tâche délicate; donner une directive ou un commentaire sensible; contrôle; ambidextrie managériale; style de management adapté...).
- Pratiques de Gestion ou Conduite du changement (assistance; soutien psychologique; formation...) et Gestion de la Transformation organisationnelle (intentions & implantation; activités & structures...).
- Pratiques de Gestion des connaissances ou *Knowledge Management* (ex : capitalisation, transfert & partage...).

- Bien entendu, une organisation dynamique, vivante & apprenante en période COVID ne se résume pas à des règles écrites formelles, mais plutôt à *"une volonté de faire ensemble ET de vivre ensemble"* en conciliant les impératifs de la performance du travail et du bien-être des collaborateurs (gestionnaires, salariés, consultants...); tout en bénéficiant des atouts des mondes Physique (présentiel) & Numérique (virtuel ou distanciel).

- L'hybridation a donc des volets de temps (synchrone / asynchrone) et d'espace (place de travail qui m'est confiée au siège social; place de travail partagée avec des collègues; travail dans des bureaux satellites ou régionaux; travail chez moi à la maison, avec enfants & animaux...). D'ailleurs, on parle de plus en plus de *"Nomadisme du travail"*.

- Les organisations publiques ou privées –de grande, moyenne ou petite taille– n'ont pas été affectées de la même manière par la COVID-19. Ainsi, comme le souligne l'enseignante-chercheuse Cynthia Blanchette (2021) :

« Les entreprises multinationales organisées avec des équipes éclatées à l'échelle de la planète n'ont probablement pas eu de changement de croyances managériales significatives. En effet, leurs pratiques sont vraisemblablement restées les mêmes, car elles étaient largement digitalisées.

En revanche, certaines entreprises ont eu recours à la digitalisation pour la première fois ... ce qui a constitué un changement notable dans l'organisation du travail. Du jour au lendemain, les équipes travaillent à distance, et ce sans préparation ni formation préalable.

Certaines entreprises étaient peut-être septiques alors que d'autres pensaient tout simplement que c'était impossible de basculer au télétravail. Pourtant, pendant plusieurs semaines le télétravail s'est mis en place à marche forcée avant de retrouver une forme hybride.

En ce sens, l'organisation hybride probablement a fait changer les croyances managériales des organisations qui concevaient difficilement cette évolution. Nous constatons que ce changement a engendré d'autres transformations : de nombreux déménagements vers les régions, une demande croissante et des attentes fortes de la part des salariés sur le télétravail.

À priori, il faut rester attentif sur ces aspects, car ils sont peut-être le signe d'une évolution des croyances managériales. Désormais, la prise en compte des évolutions de l'organisation du travail et des croyances managériales devrait être progressivement intégrée au sein des programmes de management de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. » [in « Question(s) de management » # 37. 2021-07. P. 114]

PARTIE B.. TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE

J'aimerais présenter ici le témoignage de deux personnes qui ont vécu elles-mêmes des transformations majeures.

Règles d'une transformation organisationnelle réussie (Rappel de l'Article 2)

Jean-Christophe HAMANI, fondateur de *PMI Communauté francophone*, à partir de *PMI Région globale*, a contribué à mon second livre en période COVID (identifié p.# 2) en proposant "*Sept règles d'une transformation organisationnelle réussie*" :

- Privilégier un « Diagnostic partagé » par l'équipe, plutôt qu'une « simple intuition d'un *Leader charismatique* ».
 - Vision d'affaires partagée – La Vision doit être génératrice d'engagements, donc de mouvements;
bien nous représenter (Le Qui); nous stimuler vers une finalité ou un futur désirable (Le Pourquoi);
puis nous inviter à la réalisation (Le Quoi, Le Comment et Le Quand).
 - Structure connue & adéquate – Toute organisation a besoin d'un cadre solide pour exister, mais aussi pour faire face aux imprévus, car il y en aura toujours...
 - Conjuguer Analytique & Systémique – Il faut cumuler plusieurs attributs de compétence pour avoir une vue et une portée holistique (globale, multidimensionnelle, ...) et systémique (interrelations de composantes isolées, plus ou moins autonomes ou même modulaires...).
 - Suivi continu – Un suivi est requis en tout temps, ce qui demande une bonne feuille de route.
 - Leadership collectif – Une mise en mouvement rapide implique une bonne compréhension de la situation (mission), des collaborateurs enjoués & dynamiques (donc un Engagement réel dans l'action), mais aussi un *Leadership partagé* (car ce n'est pas toujours à la même personne de se trouver en "pole position"; expression consacrée de la course Formule 1).
 - Management plus scientifique – Basé sur des données, mais où *Stratégie, Tactique & Stratagème* sont légion.
- Évoquant la pensée de Sun Tzu : « *La meilleure des batailles est celle que l'on gagne sans combat* ».

Facteurs clés de réussite d'une transformation organisationnelle

Pour sa part, Denys JEAN, ancien PDG du CSPQ Québec, présentait lors d'une présentation publique en 2016: *Sept facteurs clés de réussite pour amorcer une Transformation organisationnelle d'envergure (ou majeure) :*

- Approche holistique – Dans le contexte d'une transformation majeure, l'organisation doit être considérée comme un tout, et pas simplement comme la somme de ses parties; puisqu'il y aura nécessairement plus d'un secteur transformé.
- Vision claire de la transformation – Détermination du sens du changement; traduction de ce sens en une vision future de l'organisation et de son fonctionnement; incarnation & partage de cette vision dans une architecture d'entreprise cible.
- Engagement de la direction – Vision commune claire avec des objectifs de résultats; soutien des équipes internes; temps requis pour l'obtention de résultats tangibles; leadership de ses ambassadeurs (haute direction).
- Approche d'intervention – Approche systémique; méthodologie rigoureuse et éprouvée; structure de gouvernance, rôles & responsabilités clairs et compris des parties prenantes; créativité pour susciter & générer le changement.
- Mobilisation – Disponibilité des ressources (humaines, matérielles, financières, informationnelles); engagement volontaire & actif des gestionnaires et des employés; mise en œuvre continue sans que la continuité des opérations (services offerts aux clients) soit affectée; communications internes & externes sur les changements en cours.
- Gestion du changement – Volonté d'agir; consensus sur la nécessité du changement; une seule vision partagée par les parties prenantes; élaboration de stratégies de mise en œuvre.
- Mesure de la performance – Détermination d'indicateurs de performance; utilisation de tableaux de bord; suivis et communication des résultats; instauration de mesures de contrôle à postériori.

Avant la COVID-19

- Comme je l'ai souligné dès mon premier livre en période COVID, le monde d'avant l'automne 2019 n'était pas celui d'un *ciel sans nuages*. Oh NON, puisqu'une bonne douzaine de pathologies organisationnelles y perduraient depuis des années (ex : présentisme), voire des décennies (ex : la bureaucratie papier ou même numérique; la réunionite chronique...). *Tout n'était pas noir, mais tout n'était pas rose orangé non plus*, comme un beau coucher de soleil estival...
- Par ailleurs, le *Cadre de référence* présenté dans les Universités et les Grandes Écoles de Commerce décrivait –la plupart du temps– la Grande entreprise stable, déployant son emprise sur les marchés nationaux et étrangers –par des effets d'économies de types Apprentissage; Échelle (volume); Envergure (famille de produits); Réseau (déploiement)– mais aussi par sa grande *Maîtrise de l'information*; avec à sa tête un *Leader charismatique* doté d'une "quasi-infaillibilité papale". *Sortons de la "pensée magique" et la "télé-réalité managériale" pour se parler enfin ensemble des VRAIES affaires.* (-;-)
- J'aimerais tout d'abord rappeler que le Management n'est pas aussi statique ou figé, qu'il n'y paraît à première vue. Par ex., avec le nouveau millénaire la notion d'*Avantage concurrentiel durable* (ex : Modèle des 5 forces de Michael Porter) a perdu de sa notoriété dogmatique (genre "pensée unique"), au profit d'autres notions jugées plus actuelles comme l'agilité, le droit à l'erreur, la résilience, l'innovation... Et si l'on recule un peu, c'est le "*One Best Way*" des années 1960' qui se retrouvait dans la boîte à idées... à oublier ! (-;-)

Culture managériale de l'Organisation hybride

- Comme je l'ai mentionné dans mes écrits précédents, le *Contexte d'affaires* a radicalement changé avec la COVID-19, tant au niveau Culturel (ex : codes de conduite avec les comportements privilégiés ou ceux acceptables; posture & gestuelles; normes; rites; symboles, valeurs partagées...), que Structurel (mode d'organisation, mode de fonctionnement, management des salariés, mémoire organisationnelle...).
- Avec ces deux niveaux de changement (Culturel & Structurel), il s'agit donc bel et bien ici d'un CHANGEMENT RADICAL dont on parle maintenant, impliquant une TRANSFORMATION MAJEURE, tant organisationnelle, que sociétale.
- L'organisation hybride, dont je parlerai ici, est celle qui fonctionne d'abord avec un mode de travail hybride alliant à la fois le présentiel (au bureau habituel) et le travail à distance (distanciel).
À ne pas confondre avec d'autres concepts comme l'"*organisation multipolaire*", etc.
[Les plus jeunes générations n'étant pas trop friandes du "*Command & Control*", une bonne dizaine d'autres formes organisationnelles sont apparues, disons de 1994 à 2019, pour faire un chiffre rond : *25 ans minimum, Hi, Ha ! ...* (-;-)]
- Cette organisation hybride doit passer d'une Culture managériale traditionnelle, basée sur une présence physique, une chaîne formelle de commandement (pyramidale *TOP – DOWN*) —avec l'application de contrôle strict visant l'optimisation des ressources, la gestion par objectifs et des résultats— à une Culture managériale hybride, qualifiée souvent de moins directive (ou moins formaliste), mais également de :
 - Plus collaborative (moins autoritaire...).
 - Plus confiante (responsabilisante; autonomie accordée plus aisément; de la coordination à la codirection...).
 - Plus flexible (moins rigide...).
 - Plus originale & innovante (ou créative, on parle alors d'entreprise créatrice...).
 - Plus signifiante (dont le sens donné à la réalisation de soi, notamment par le travail...).ou encore...
- peut-être même de « *Plus PLUS* », car les promesses à ce chapitre sont fort nombreuses; *avouons-le !* (-;-)

- Alors que certains auteurs utilisent le terme *“hybridisme organisationnel”*, d’autres parlent de *“PHYGITAL”*, concept emprunté dès 2013 au domaine du Marketing, via la contraction des mots *PHYsique & diGITAL*.

Ce mode d’organisation du travail implique dans « *l’imaginaire collectif actuel, de bien des gens* » de :

« *pouvoir travailler de n’importe où, n’importe quand et parfois avec les systèmes informatiques de son choix* ».

Bref, un monde sans doute un peu idéalisé, par rapport à la réalité des grandes organisations des pays du G7... (;-)

- Personnellement, je ne suis pas contre l’hybridation, ni le télétravail; car j’ai eu moi-même la possibilité de travailler partiellement à distance pendant douze ans (2000 à 2012).

Donc, je sais bien que *“tout n’est pas noir ou blanc”* dans ce domaine, car l’aspect humain est “la clé de succès” de cette “réalité dite nouvelle”; alors qu’en fait le télétravail était boudé depuis le milieu des années 1970’, et ce, pour plusieurs raisons distinctes qui pourraient alimenter un article ... ou peut-être même un livre entier ! (;-)

Mentionnons simplement que les technologues parleraient de bande passante insuffisante et de lacunes de sécurité informatique; les gestionnaires de pertes de contrôle managérial; les politiciens de pertes possibles de l’appui des propriétaires de tours à bureaux du centre-ville; les syndicats de... .. etc., etc., etc.

Bref, si ça ne s’est pas fait, ce n’est pas dû au hasard de la *Française des jeux* (FDJ) ou de *Loto-Québec*... (;-)

NON, la résistance à l’implantation du Télétravail était TRÈS importante, faute d’une intention stratégique favorable.

Comme on dit chez moi : *Le patron avait posé ses deux pieds sur le frein : No Way ... ou... No Way Home Spiderman !* (;-)

- D’ailleurs, dans mes écrits antérieurs (livres & articles) en période COVID, j’ai identifié quelques-unes des difficultés les plus marquantes du fonctionnement à distance (distanciel), que j’aimerais rappeler ici :

- Assurer la cohésion d’un collectif (Équipe de travail & Équipe de projet), à la fois localisé et délocalisé...
 - Cocréer, pour innover...
 - Confier une tâche délicate à un salarié...
 - Confier un nouveau mandat à un salarié ou à un collectif...
 - Contrôler le travail réellement effectué, par qui et à quel niveau de qualité...
 - Datation & Horodatation [Qui laisse des traces comme le *Petit Poucet* ? à part vous & moi, bien entendu] (;-)
 - Discuter tous ensemble, sans subir de continuelles coupures et sans cacophonie... (;-)
 - Évaluer et gérer les risques psychosociaux...
 - Évaluer, car l’évaluation en elle-même peut vite devenir conflictuelle : des extrants, des résultats (par rapport aux objectifs initiaux), de la valeur ajoutée (par qui et à quel coût de transaction), de l’apport et des attentes des parties intéressées, des impacts sur le personnel (ex : autres collègues), les clients ou encore nos fournisseurs...
 - Faire confiance à distance à un collaborateur (gestionnaire, salarié, consultant) n’est pas toujours aisé...
 - Gérer les conflits, de la simple critique constructive à l’entretien de recadrage...
 - Gérer les projets stratégiques et les principales activités courantes (*“current operations”*)...
 - Intégration des nouveaux arrivants et des départs du collectif, soit une équipe de travail, une équipe de projet, une équipe commando de mission ciblée, un service administratif, une direction, une D.G....
 - Socialiser, pour créer le niveau minimum de connaissance mutuelle requis au bon fonctionnement organisationnel...
 - Vérifier rapidement si un collaborateur a bien compris vos directives, vos explications ou même vos commentaires d’appréciation... du genre : *“Qu’est-ce que ça sous-entend patron ?”* (;-)
- [Clin d’œil ici à : *“What’s up DOC”* de *Bugs Bunny*, célèbre personnage de dessins animés, créé en 1940].

Passage du *Management traditionnel* au *Management en devenir*

- Dans l'un de mes ouvrages collectifs, le Prof. Yves C. Gagnon (ENAP-UQ) a proposé un nouveau style de management pour réussir la Transformation numérique.

- Je vous propose ici un extrait de son texte, car à mon avis ce style est tout à fait applicable au *Grand chantier de la Transformation organisationnelle requis dans le Nouveau Monde COVID*; puis j'ajouterai ensuite une figure sur la *Transformation du Management*, jusqu'alors présente uniquement dans cet ouvrage.

« Dans le management en devenir, il ne s'agit plus de diriger, sanctionner et récompenser, mais bien de faciliter, coopérer et créer une communauté. Au lieu de critiquer et évaluer, le leader habilite accompagne et développe une imputabilité collective parmi les talents. »

Cela implique que tout dirigeant ou gestionnaire soit un modèle pour les autres. Ce doit être un joueur d'équipe, qui travaille toujours avec et pour sa bande. Il partage l'information et surtout, s'assure qu'elle remonte à lui pour la prendre en compte afin d'ajuster son style de gestion. Plus crucial encore, il donne du pouvoir à son équipe pour qu'elle puisse faire son travail et performer.

Par ailleurs, il importe que chaque dirigeant et gestionnaire fasse la promotion des valeurs de flexibilité, d'ouverture à l'autre et aussi de dialogue. Elles sont absolument nécessaires pour que les talents soient en mesure de participer à la construction de l'organisation, en même temps qu'ils acceptent que celle-ci limite leur liberté. Chacun doit pouvoir exprimer sa réalité, mais aussi s'ouvrir à celle des autres. Ainsi, il connaît le contexte de son action tout autant que celui de chacun de ses collègues.

Il est également primordial d'instaurer et maintenir un climat de confiance et de respect entre les différents intervenants. Cela ne peut se décréter, mais se gagne progressivement dans les interactions entre ces derniers. Il importe d'abord que les dirigeants et les gestionnaires démontrent que l'on peut se fier à eux sur le plan de l'éthique et pour assumer pleinement leurs responsabilités. Ils ont foi dans les capacités de leurs talents et leur expriment, notamment en les laissant faire leur travail. De plus, toutes les décisions sont co-construites avec eux. »

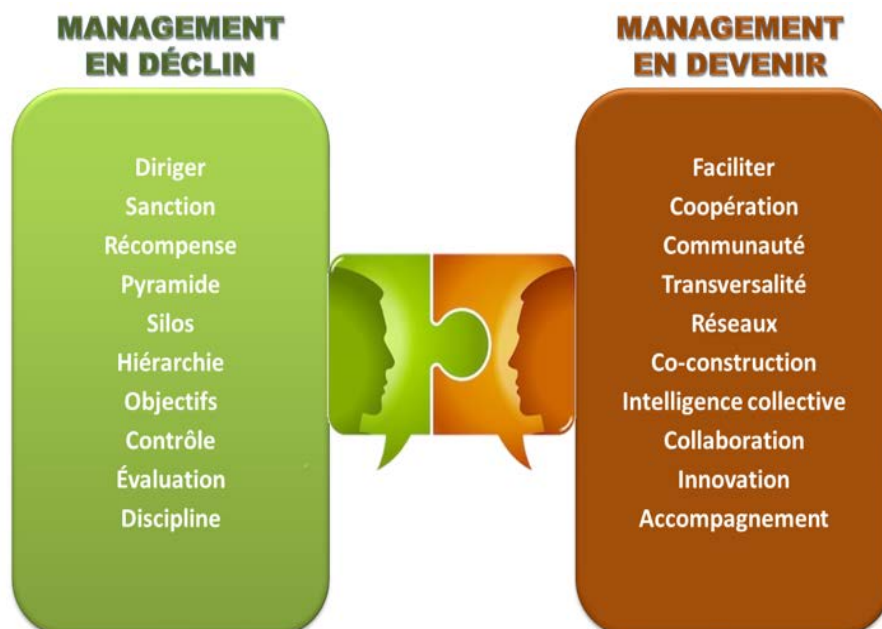


Figure 1

- Le *Management en devenir* –comme celui décrit par Yves C. Gagnon– est un changement de posture managériale important qui ne se réalise pas tout seul, du jour au lendemain. NON! ça demande d'abord une bonne lecture du contexte réel pour établir un bon diagnostic de la *Transition* requise, ainsi que des aptitudes au *Changement individuel* et à la *Transformation organisationnelle*; ce dont je vais maintenant traiter...

Rôle du Dirigeant

- Le *Gestionnaire de salariés* ou *Manager de proximité* “Middle Manager” n’est pas le seul dont le rôle devait évoluer rapidement avec l’arrivée de la pandémie COVID-19, il y a aussi celui du *Dirigeant d’organisation*.
- En effet, dans un contexte d’affaires marqué par l’imprévisibilité, dénommé VICA PLUS dans mon article précédent (#2), l’image du *Dirigeant visionnaire audacieux, de type Leader charismatique quasi-infaillible*, devient passablement caduque.
- On doit peut-être plutôt repenser le *Leadership d’entreprise* pour y retrouver la capacité de définir un cap mobilisateur et de faire des choix structurants dans un environnement VICA PLUS avec des cibles d’affaires possiblement mobiles ou mouvantes, puis d’y organiser l’action de la façon la plus cohérente possible. Pas si simple, croyez-moi, car il s’agit ici d’un changement de paradigme, notamment passer du long terme au moyen terme ou même au court terme, selon votre secteur d’affaires. Mais ce changement de temporalité augmente aussi le risque de devoir s’ajuster en permanence :
Être comme un Timonier au gouvernail, le bougeant sans cesse au gré des obstacles et d’événements successifs; plutôt qu’un Navigateur qui annonce un changement de cap uniquement lorsqu’une modification de trajectoire s’impose.
- Par ailleurs, l’*Ambidextrie managériale* –jumelant *Exploitation & Exploration*– devient plus intéressante, voire requise, car il ne s’agit plus simplement d’optimiser des ressources (par attrition; par réorganisation; par fusion...) et d’accroître la valeur d’actifs; puisqu’il faut maintenant innover rapidement pour vivre mieux ou simplement survivre dans ce *Nouveau Monde COVID*. J’aime bien cette citation :

« Comment fixer un cap quand le futur est un épais brouillard ?
C’est pourtant le rôle que l’on attribue traditionnellement au dirigeant.
La bonne marche de l’entreprise repose sur sa clairvoyance – pour définir sa stratégie d’innovation, son positionnement sur le marché, ses investissements et alliances, etc. –, puis sur la planification et l’exécution.
Mais cette vision du leadership est-elle encore réaliste, dans un environnement de plus en plus chaotique ?
Elle est en tout cas redoutablement exigeante, voire anxiogène pour le dirigeant – et peut le pousser à se réfugier dans l’une des trois postures suivantes, chacune périlleuse :
... l’attentisme ... la sur-planification ... la navigation à vue ». [in Fiche synthèse 291a via Manageris.com]

Approche par Questions clés

- En Management on utilise le *Questionnement*, comme d’autres praticiens (avocat-plaideur, journaliste, parlementaire), notamment des Questions clés du genre 5W2H (Why... How ...). Voir Google™
- Dans son ouvrage *The Good Struggle*, Joseph L. Badaracco (2013) invite les décideurs à une réflexion sur les conditions d’exercice de leur leadership dans un environnement plus incertain qu’avant, prenant la forme de cinq questions chocs à se poser pour guider son action. Ce texte de 2013 était sans doute précurseur d’un *Nouveau Monde* plus incertain.
 - 1.. « Ai-je bien saisi les fondamentaux ? » -- ... de ce monde incertain...
[*Am I Really Grappling with the Fundamentals ?*]
 - 2.. « De quoi suis-je vraiment responsable ? » -- Quelle est ma zone de responsabilité ou d’influence réelle?
[*What Am I Really Accountable for ?*]
 - 3.. « Comment prendre les décisions clés ? » -- Critères d’une bonne décision, de portée stratégique...
[*How Do I Make Critical Decision ?*]
 - 4.. « Quelles doivent-être nos valeurs ? » -- Valeurs corporatives.
Adéquation avec mes propres valeurs comme Dirigeant; Gestionnaire de gestionnaires; Manager de salariés...
[*Do we Have the Right Core Values ?*]
 - 5.. « Pourquoi ai-je choisi cette vie ? » -- Visant à donner un sens à son investissement personnel...
[*Why Have I Chosen This Life?*]

- Voici une autre forme de questionnement, proposée cette fois par Brodeur & Tardif (2008), avec ses trois portées :

Stratégique

- Que sommes-nous actuellement ? (mission & valeurs...)
- Où désirons-nous aller ? (vision d'affaires...)
- Comment nous différencier ? (stratégie; Finalité; but; objectifs SMART...)

Tactique

- Que devons-nous faire ? (moyens; normes; ressources requises...)
- Comment Mesurer & Faire le suivi ? (indicateurs & cibles de performance...)

Opérationnelle

- Comment se rendre à destination ? (réalisations...)

Gouvernance

- 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 ou 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 Gouvernance du Numérique et des Technologies de l'information. »
- Cette **Structure décisionnelle** s'intéresse notamment à :
 - L'Arbitrage de valeurs – Par exemple : entre les intérêts & les attentes variés des parties intéressées (ISO Qualité) ou des parties prenantes (en Gestion de projet au PMI).
 - Prise formelle de décision – Savoir trancher judicieusement et rendre la décision acceptable...
 [Il existe plusieurs façons de voter. Le *Vote à 50%+1* et le *Vote à 2 tours* ne sont pas les seuls moyens... (-)]
 - Pilotage de la création de valeur – Certaines organisations se dotent d'un véritable *Poste de pilotage de la valeur*.
- Voir l'Annexe –A– pour plus d'information sur la Gouvernance.
- Comme le souligne Nadia Bouddane (2021) :

« ... nous pensons qu'il faut aller vers un modèle hybride d'organisation et de gouvernance qui s'adapte aux évolutions de l'environnement interne et externe de l'entreprise et aux conjonctures économiques et sociales. Il est donc important de négocier et d'établir les mécanismes organisationnels en se basant sur une confiance décentralisée permettant de passer d'une gouvernance purement actionnariale à une gouvernance qu'on peut désigner de partenariale, puisqu'il est inconcevable dans ce monde changeant d'attendre des décisions importantes et urgentes de la part d'organes qui ne peuvent se réunir que tous les 3 mois ou 6 mois.

Pour améliorer la gouvernance, il convient de passer au crible les décisions et les comités qui les prennent, et de repositionner la prise de décision au bon niveau : les décisions prises au niveau de la société qui s'appuient sur des informations plus pertinentes et interviennent assez rapidement pour servir au mieux les intérêts des projets. Il faut s'orienter vers une organisation hybride, qui s'invente en cohérence avec la culture et le système de croyances managériales de chacune des entreprises.

Chemin faisant la gouvernance doit être aussi hybride pour la faire évoluer vers des valeurs partagées et des croyances communes. La gouvernance décentralisée, négociée, structurée, suivie, et fondée sur la confiance, vise à maximiser la valeur créée par l'organisation, à réduire les cycles de prise de décision, à améliorer l'engagement des équipes par leur autonomie et enfin, à optimiser la productivité par la réduction des temps morts. »

[in « Question(s) de management » # 37. 2021-07. P. 115]

- Dans mon troisième livre en période COVID (identifié ici page 2), j'ai repris intégralement la Métaphore de la mouche décrite par Jean-Yves Prax dans son livre plus récent Knowledge Management, soit historiquement l'ouvrage KM en français le plus vendu au monde. [« Manuel du Knowledge Management » 4e Ed. / Jean-Yves PRAX. Dunod. 2020]. Cette métaphore souligne que dans le cas d'une situation évolutive, avec une cible mouvante qui se déplace à son gré, il est alors préférable de la viser avec un "missile intelligent"; donc doté lui-même de capacités d'intelligence artificielle, plutôt qu'à devoir compter uniquement sur des informations en provenance du *Centre de contrôle* ou "*Siège social*").

Faire face à l'incertitude

- L'inconnu génère souvent de l'inquiétude et de l'incertitude. Une recherche rapide indique que le terme **incertitude** est utilisé dans plusieurs domaines terminologiques : assurance; cybernétique; finance; foresterie; métrologie; psychologie. Pour la suite de cet article, je vais utiliser le sens donné dans la comptabilité, d'abord parce que la terminologie de cette discipline universitaire est partiellement harmonisée à l'échelle internationale; puis que c'est une discipline importante du Management et finalement que la comptabilité demeure "LE langage de base des affaires transactionnelles".
« Incertitude : Situation de risque dans laquelle les probabilités de réalisation d'événements et de leurs résultats ne sont pas connues et ne peuvent être raisonnablement estimées » (Source : ICCA, via granddictionnaire.com).
[NDLR : l'estimation, dont il est question ici, signifie *de facto* : "pouvoir y adjoindre une valeur monétaire"...]

- Avec l'arrivée de la COVID-19, les modèles classiques de stratégie de l'entreprise, s'appuyant sur des extrapolations du passé, sont souvent inopérants. En effet, la période COVID avec ses sept crises est marquée par la turbulence. L'analogie d'Apprendre à piloter en forte turbulence, tout en poursuivant la construction de l'avion, indique bien l'ampleur du défi managérial face à l'imprévisibilité de la période COVID, où souvent, un changement en poussera un autre, comme on dit ! (Voir Livre 1).

- En effet, confronté à un tel niveau d'incertitude un *Dirigeant*, un *Manager* ou même un *Chef de projet* doit changer de posture et décider d'une position stratégique : statu quo (ne rien faire pour changer sa position actuelle); fuir (ex : changer de poste); anticiper l'action (après une analyse de la situation); mimétisme (ex : imiter une autre personne de même poste ou rang; imiter une autre organisation similaire); camouflage (ex : se faire oublier –ou– se cacher dans la technostructure actuelle de la grande organisation publique ou privée)... ou même une combinaison stratégique des précédentes...

- Comme le souligne Fréry (2009)

« ... les outils et les concepts de la stratégie - tels qu'on les enseigne dans les écoles et tels qu'on les pratique dans les entreprises - reposent sur l'hypothèse sous-jacente de la stabilité. Par-delà leurs spécificités, ils présentent tous un point commun : ils postulent que le futur peut être extrapolé à partir d'une analyse du passé.

Dans tous les cas, ils consistent en effet à dresser l'état des lieux de la situation actuelle, à partir des tendances observées au cours des périodes précédentes, afin d'en déduire les évolutions futures. Il s'agit en fait de piloter en observant méticuleusement le rétroviseur ». [Les postures stratégiques face à l'incertitude / Frédéric Fréry in *L'Expansion Management Review* 2009/2 (# 133). P. 22. Article gratuit via Google™]

Niveaux d'incertitude [ATTENTION : CE SUJET EST IMPORTANT pour mieux comprendre la suite de l'article...]

Dans cet article (identifié ci-haut), Fréry (2009) décrit à la page 27 (*) quatre niveaux d'incertitude :

- 1.. Le futur reste relativement discernable, la prévision est possible et les outils stratégiques classiques s'appliquent.
- 2.. Plusieurs futurs distincts sont envisageables, grâce à la théorie des jeux ou l'évaluation d'options. (Voir D3 ci-après).
- 3.. Tout un champ de possibles est envisageable, sans que l'on puisse anticiper la situation finale, ce qui peut légitimer l'utilisation de scénarios.
- 4.. L'ambiguïté est totale et les seuls outils de prévision pertinents sont les analogies et les modélisations non linéaires.

[(*) Idée originale de : Hugh Courtney, Jane Kirkland et Patrick Viguerie "Strategy under Uncertainty ", in *Harvard Business Review* (HBR.org), vol. 75, n° 6, 1997-11. Article gratuit via HBR : MERCI !]

PARTIE D.. MOYENS FACILITANT LA TRANSITION

- Voici une série de moyens pouvant faciliter la Transition, soit le passage d'un état à un autre, pour les Organisations (soit la Transformation organisationnelle), mais également le Changement requis auprès des individus et des Collectifs : groupe de travail quasi-permanent ; équipe de travail; équipe de Projet; équipe en "Mode Commando" (voir Livre 3, p.67).

- Je vous invite à ne jamais sous-estimer la Résistance au changement, même lorsque la cause du changement requis semble bien légitime, du point de vue des décideurs (Dirigeant; Ministre) ou même d'une majorité des gestionnaires. En effet, la résistance aux changements vient parfois des gestionnaires eux-mêmes, qui croient peu au changement imposé par le *GRAND PATRON* et qui laissent traîner les choses (résistance implicite) ou manifestent carrément leurs oppositions face à leurs collaborateurs (résistance explicite ou ouverte), et là, c'est *l'Enfer qui commence avec des effets DOMINO imposants ! L'ordre est en péril dans la demeure; la machine à rumeur s'emballe à moins que l'effet d'Autruche* (on se met la tête dans le sable) ne soit à la mode dans votre organisation où l'on fredonne allègrement l'air bien connu :

Tout va bien Madame la Marquise... tout va très bien, tout va très bien... (-)

[*En parlant d'oiseau, le deuxième plus gros oiseau du monde après l'Autruche, est l'Émeu d'Australie dont la vision est bien singulière (très grand angle), mais aussi avec ses deux paires de paupières. L'une opaque, lui sert à cligner des yeux pour les lubrifier (comme vous et moi); l'autre est transparente, pour éviter la poussière lors de courses à grande vitesse.*]

- L'adaptation animale de l'Émeu d'Australie est peut-être ce qui devrait guider le *Décideur des pays du G7 en période COVID*. En effet, si son adjoint principal (ou son secrétaire) bloque TOUT ce qui ne vient pas directement du Conseil d'administration ou de ses *Gestionnaires de gestionnaires* (trop forte opacité), alors il a fort à parier que l'organisation devienne tôt ou tard "Aveugle ou fortement Myope" face aux opportunités d'affaires, aux problèmes réels et aux conflits interpersonnels... (-) S'il est vrai que *Trop d'information tue l'information*; l'inverse est sans doute aussi vrai !

Rappelez-vous que si l'opposition n'arrive pas aux yeux ou aux oreilles (formellement / informellement) aux décideurs il y a des risques tangibles de problèmes décisionnels comme la Myopie organisationnelle (via des biais perceptuels collectifs tenaces, genre des "mirages"), la Pensée unique de groupe (Grouthink), le Paradoxe d'Abilene, etc.

Parlez-en à votre Conseiller RH agréé (certifié) de votre coin de pays. Par ex: Ordre des CRHA au Québec (ordrecrha.org).

- Parmi les biais en situation de GRAND changement, mentionnés dans la littérature managériale, citons :

- Craindre l'incertitude – Craindre de perdre un acquis, plutôt que d'en gagner un autre...
- Cohérence avec nos décisions passées – *Jusqu'à maintenant, il n'y a rien de changer, patron ! (-)*
- Précision – Croire qu'il est impossible d'être plus précis. *Disons entre 10% et 100%, patron ! (-)*
- Prévision – Croire que nos prévisions d'avant la COVID, demeurent tout à fait valides en période COVID... *OUF!*
- Rappel – Reconnaître dans le futur, proche ou lointain, surtout les trucs qui existaient déjà dans le passé...

D1.. Formations hybrides en Management

- En Management, même si la théorie à appliquer est souvent largement documentée en anglais (et parfois aussi en français), la mise en pratique n'est pas toujours aussi simple. *Avouons-le !* sinon les consultants seraient moins nombreux.

- Certains Managers —rencontrés au fil de mes 38 ans de carrières de praticiens— voyaient essentiellement dans la Formation une récompense à attribuer aux salariés "*les plus méritants selon eux*" --ou encore-- un moyen de respecter la *Loi québécoise sur les compétences* (obligation d'investir annuellement l'équivalent d'au moins 1 % de la masse salariale de l'organisation, dans des activités de formation visant le développement des compétences du personnel...).

[<https://www.emploiuebec.gouv.qc.ca>]

- Pourtant chercher à développer ses points forts —puis d'améliorer ses points faibles— représentent deux moyens fondamentaux d'amélioration de la qualité et de la performance opérationnelle & financière de type 3E : Économie + Efficacité & Efficience. *Oublions donc ici les bonbons, mais pensons plutôt au mieux-être du salarié et aussi au pognon !*

• Voici des thèmes porteurs de formation facilitant le bon fonctionnement organisationnel en période COVID, identifiés dans un Mémoire que j'ai déposé le 22 février 2022 au Parlement canadien et à l'Assemblée nationale du Québec :

- 1.. Analysons mieux la situation, ensemble.
- 2.. Arrêtons de parler, communiquons !
- 3.. Apprendre à nous s'informer.
- 4.. Changeons de regard.
- 5.. D'abord inspirer l'équipe, pour mieux la piloter.
- 6.. Émotions guidant l'action.
- 7.. Formulation de problème +++ Résolution de problème [Encore plus IMPORTANT en période *VICA PLUS*].
- 8.. Mieux évaluer la valeur des projets.
- 9.. Prendre conscience des biais cognitifs.
- 10.. Réapprendre à vivre ensemble.
- 11.. Réactualisons le travail du Manager de proximité.
- 12.. Se projeter vers demain.
- 13.. Stratégie & tactique face aux situations incertaines, complexes ou extrêmes.
- 14.. Valoriser ses seniors.

• J'aime bien la formation hybride en prenant avantage de chacun des deux modes de prestation (virtuel + présentiel) et en tentant d'éviter les inconvénients de chacun, bien entendu. Ma stratégie est donc ici de type MAX/MIN...

• Personnellement, je ne crois pas tellement à la formation 100% virtuelle, sauf si le déplacement est tout à fait impossible (ex : confinement obligatoire), beaucoup trop coûteux –ou encore– pratiquement irréalisable.

• Je suis d'accord avec Geneviève Desautels MBA, CRHA, PCC, qui exprimait son opinion dans un article Web de la *Revue Gestion HEC Montréal*, intitulé : *Bémol sur les webinaires ou formations en ligne*, dont voici un extrait :

« La généralisation des formations en ligne de type webinaires marque un net recul en matière de bénéfices d'apprentissage. S'il est indéniable que ce genre de formation vient répondre à un besoin de former un groupe de personne dans un temps donné et ce à moindre coût, la non-interaction entre le formateur et les participants rend ces derniers totalement passifs. Ils emmagasinent des connaissances et concepts qu'il lui sera difficile à transférer dans son quotidien. La formation en ligne empêche également tout échange entre les apprenants, ce qui pourtant permet de briser les silos lors des activités en entreprise »... [Retrouvé, s.d., via Google ™, le 2 mars 2022]

D2.. Outils de Management

Voici quelques exemples d'autres outils de Management s'ajoutant à la *Formation continue* et à l'*Apprentissage en site réel* (soit d'apprendre, en le faisant soi-même...); ces outils restants tout à fait pertinents en période COVID :

- Articles de synthèse ou Fiches thématiques : [ex : Fiches synthèses de Manageris.com].
- Évaluation universitaire des capacités managériales : [ex : Service DSO de l'ENAP-UQ...].
- Recueil et listes Web de fiches outils : [ex : Collection *La boîte à outils* de l'éditeur Dunod].
- Tableau de bord de gestion : [Voir mon premier Livre gratuit, identifié page 2].
- Tableau de bord prospectif : [IDEM – Voir mon premier Livre ...].

D3.. Apports de l'Analyse prédictive, de la Veille consignée et de la Prospective

• Face au *VICA PLUS*, plusieurs options sont possibles, comme se projeter dans l'avenir en tentant de prévoir les grandes tendances, en voulant être plus agile (décrit à l'article #2); en se rendant moins vulnérables aux imprévus; en optant pour une approche de réactivité plus cohérente & adaptée, etc.

• 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 via 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; par exemple :

- **Réactive** (être attentiste).
- **Proactive** (la volonté de changement du GRAND PATRON est un pas dans la bonne direction : Bougeons !).
- **Préemptive** (chercher délibérément la priorité d'entrée dans un marché, afin d'être le "premier entrant").
- **Prédictive** : 1.. Anticipation (ouverture à l'incertitude / inconnu); 2.. Détection & analyse des signaux faibles; 3.. Veille consignée; 4.. Analyse prédictive; 5.. Prévision formalisée...

1.. L'Anticipation en période COVID "*VICA PLUS*" (décrite à l'Article 2) --donc pour un certain temps, moins prévisible qu'avant, puisque l'on a perdu plusieurs de ses repères d'antan— demeure toutefois fondamentale,

car les changements de l'environnement externe sont omniprésents et que vos concurrents ne sont pas manchots... (-) [Rappelons ici, que même les organisations publiques sont évaluées & étalonnées (benchmarking) ET elles sont réellement en concurrence, avec les autres organisations de leur propre gouvernement, lors de l'attribution des budgets annuels...]

2.. La méthodologie de Détection et d'analyse des signaux faibles s'appelle communément :

"Strategic Early Warning System" (SEWS).

« En intelligence économique, les signaux faibles sont les éléments de perception de l'environnement, des opportunités et menaces, qui doivent faire l'objet d'une écoute anticipative dans le but de participer à l'élaboration de choix prospectifs en vue d'établir une stratégie, et de réduire l'incertitude. On constate une extension de l'usage de la notion de « signal faible », dont la pertinence reste interprétative » ... « La détection des signaux faibles fait l'objet de différents processus de veille en entreprise : veille technologique, concurrentielle, commerciale et environnementale, sociale, sociétale ... ainsi que d'intelligence économique ». [Wikipédia]

3.. J'ai utilisé ci-haut l'expression **Veille consignée**, car dans une organisation dans laquelle j'ai travaillé au début de ma carrière on me disait : *"Ici, tout le monde fait de la veille"*. Après trois mois, j'ai compris que personne ne faisait de la vraie veille, la plupart des gens s'en tenant à une lecture rapide matinale de la *Revue de presse* (actualités de la presse écrite). C'était donc une situation typique : **d'Aucun (tous) = Aucun (personne)**. *Tout le monde doit le faire, mais personne ne le fait*. Il faut plutôt ici chercher à créer une équipe transverse (*) de veilleurs thématiques (ex: GRH / Communication-Marketing / Production / International +++...) dans les entreprises privées, comme dans les organisations publiques. Votre bibliothèque centrale et vos Centres de documentation sectoriels et/ou régionaux peuvent contribuer significativement à la fonction d'affaires dite de Veille consignée.

[(*) : **transverse** signifie : regroupant des gens rattachés habituellement à différentes unités administratives.]

• La veille demeure donc en période COVID une fonction d'affaires très importante, bien décrite notamment dans la norme française AFNOR XP50-053. Bref, *"ce n'est pas du n'importe quoi"*, ni même, *"un party de la Veille"* ... (-)

4.. L'Analyse prédictive « englobe une variété de techniques issues des statistiques, d'extraction de connaissances à partir de données et de la théorie des jeux qui analysent des faits présents et passés pour faire des hypothèses prédictives sur des événements futurs. » [Wikipédia]

• Voici quelques sources d'informations plus "prospectives" que votre *journal du matin*, à consulter périodiquement pour des lectures "non romanesques" (-) et bien utiles, notamment pour identifier les grandes tendances socio-économiques:

- Articles de prospective : [ex : Futuribles...]
- Dossiers thématiques de géopolitique économique : [ex : The Economist...]
- Rapports de recherche d'organisations reconnues: [ex : OCDE; Banque Mondiale; FMI...]

• Pour *"assembler plus confortablement une Opinion"* dans un monde "*VICA PLUS*" il faut considérer à la fois :

- La crédibilité de la source d'information.

Pensez à *contrario* aux “Fake News”, aux capsules Web des complotistes & prédicateurs de tout acabit... (-) Distinguons maintenant mieux l'astronome expert (ex : Hubert Reeves) de l'astrologue (ex : John Doe), notamment dans les médias sociaux, mais aussi dans les médias traditionnels qui présentent parfois leurs propres journalistes comme des experts de domaine –ou parfois même– “des experts de presque tout”... OUF ! (-)

- Son état de “Source primaire” (ex : réalisateur d’enquête) versus “Source secondaire” (ex : qui ne rapporte que des données ou idées provenant de sources primaires...) (sujet déjà traité à l’Article précédent (#2),

- Types d’information & Propriétés (*) de l’information requise, répartis selon cinq temps :

Passé lointain (données historiques) & Passé récent (ex : 2 ans);

Présent (année actuelle d’opération et l’an prochain, si pertinent à votre secteur d’affaires);

Futur proche (moyen terme) & Futur lointain (long terme).

[(*) : La Grille que j’utilise dans mes cours cerne 31 propriétés plus importantes, pouvant se retrouver dans l’une ou l’autre de ces cinq temporalités. Bien entendu, les occurrences multiples sont possibles. *Why not ?*].

- Les **Techniques de prévision dite “traditionnelles”** sont :

1.. Modèle probabiliste (ex: calcul de probabilités statistiques).

2.. Modèle causal, soit des Causes aux Effets (ex: diagramme Ishikawa ou «d’arête de poisson»). Voir Google™.

3.. Indicateurs (ex: baromètre, pour prédire la météo de demain...).

4.. Extrapolation de courbes (ex: tendance prévisible, à partir de données du passé).

Le degré d’incertitude de l’environnement peut certes impacter le degré de confiance réel (**) envers la prévision et le choix des techniques à utiliser, seules ou encore de façon concourante.

[(**) : terme utilisé en Management, emprunté aux mathématiques (statistiques).]

[*Pour les prédictions en affaires, il faut éviter de considérer les cartomanciens, les observateurs de boule de cristal ou de tasse de thé’. Prière de ne pas succomber à la tentation... OUPS ! encore de la religion... (-)]*

- Dans un contexte de Données ouvertes (Open Data), Données massives (Big Data), d’Intelligence collective (CI) et d’Intelligence artificielle (AI), l’Analytique d’affaires (BA) prend alors tout son sens dans le traitement d’une quantité impressionnante de données, informations & connaissances (DiC). Étant donné que cette activité est souvent fonctionnelle ou thématique (ex : Analytique GRH), il est alors possible, voire souhaitable, de créer ici aussi une équipe transverse, cette fois BA, regroupant virtuellement vos employés qui travaillent significativement en Analytique BA.

- La Modélisation est la représentation des éléments dans un tout cohérent, face à une finalité recherchée.

Pour bien comprendre l’organisation --comme c’est aussi le cas pour la plupart des systèmes-- il est fondamental de bien décrire & cartographier les processus d’affaires, de nommer un haut responsable pour chacun des macro-processus (ex : paiement des fournisseurs) et toujours *Systématiser avant d’automatiser*, pour ne pas informatiser n’importe quoi.

- Dans un contexte *VICA PLUS* on peut utiliser l’approche dite des Scénarios, plus fine ou détaillée que l’habituelle “*pessimiste – réaliste – optimiste*”. En fait, il faut diversifier les scénarios plus qu’avant, étant donné l’incertitude accrue, notamment par le choix des acteurs (ex : fournisseurs); l’impartition; la régionalisation; la production locale. La fonction des scénarios est de servir d’outil d’exploration des évolutions possibles, afin d’en apprécier la variété et la teneur. N’oublions jamais que les scénarios servent à entrevoir l’incertitude (voir à travers le brouillard), pas à la traiter comme on le fait en *Gestion des risques* (assumer; éviter; réduire; transférer le risque...), ni même pour prédire avec certitude. Rappelez-vous l’Article précédent (#2), il y a les connus-oubliés, les connus-connus, les inconnus-connus et les inconnus-inconnus. Donc, outre vos scénarios connus, se pointeront peut-être des scénarios imprévus et des scénarios encore inconnus. [Ça me fait penser à l’inspecteur *Colombo*, personnage de la télévision américaine durant trente ans. Ses interventions & questionnements étaient parfois prévisibles, souvent surprenants et plus rarement géniaux : *WoW !*].

- La Théorie des jeux prend un nouvel essor en Management; notamment après l'Économie (ex : réaction des marchés) et en Marketing (ex : fixation des prix en situation de concurrence accrue), le Management stratégique s'en sert pour trouver les meilleures réponses stratégiques touchant par ex. les décisions, les interdépendances, les coalitions ad hoc, les partenariats gagnant-gagnant... Un exemple de jeu managérial plus connu est le Dilemme du prisonnier. Voir Google TM.

- En parlant de jeux, les jeux de cartes nous ont appris que certains jeux étaient plus compliqués, voire plus calculateurs ou stratégiques, que d'autres. Par ex : "le poker" versus "la bataille"; ce dernier jeu étant apprécié des jeunes enfants.

- À mon avis, il en sera de même des événements futurs de la pandémie COVID, dont on ne connaît toujours pas la date de clôture. Certes, on vit une accalmie en cette mi-mars 2022, mais qui peut vraiment sonner la cloche de fin de la bataille, ou même, de la guerre ? Rappelez-vous : « **Nous sommes en guerre !** » ... **mais jusqu'à quand au juste ?** (-;-)

[Si le jeu vous intéresse, le livre de Simon Sinek intitulé « *Le jeu infini* » pourrait vous intéresser (ISBN : 978-2326057258). Dans les jeux infinis, contrairement aux jeux finis habituels, les joueurs peuvent agir à leur guise à l'intérieur de frontières plus larges; ces jeux n'ayant pas de règles précises, collectivement admises comme obligatoires.]

5.. La Prévision formalisée est une activité qui se prête aussi au travail en équipe transverse, car elle est habituellement protéiforme, perceptuelle, culturelle, mais aussi souvent relative, face aux différents points de vue, attitudes & personnalités des acteurs de l'organisation en période COVID. Il n'y a pas que le *Dirigeant* et les *Gestionnaires de gestionnaires* ou les *Gestionnaires de salariés* ("Middle manager") qui souhaitent participer à l'exercice à huis clos dans un lieu très charmeur (ex : genre *Lac Meech* ou *Lac à l'épaule*, au Québec). NON, en période VICA PLUS il faut plutôt chercher élargir ses horizons et points de vue. Après l'apport de consultants et de petits groupes de réflexion, il ne faut pas craindre d'aller voir le "vrai monde sur le terrain" et ce jusqu'au personnel de première ligne en contact direct avec la clientèle pour tester certaines idées. Combien de "décisions plutôt déconnectées de la réalité" ont été prises jadis dans des tours à bureaux? *Je ne répondrai à cette question, qu'en présence de mon avocat... (-;-)*

- Amy Webb (2019), professeure de prospective stratégique à *New York University* propose ... (Traduction Google TM) : « Un cadre futuriste pour la planification stratégique – Au lieu d'attribuer arbitrairement des objectifs sur une ligne de temps trimestrielle ou anticipée, utilisez plutôt un cône. Identifiez d'abord les événements hautement probables pour lesquels il existe déjà des données ou des preuves, puis travaillez vers l'extérieur. Chaque section du cône est une approche stratégique, et elle englobe celle qui la précède jusqu'à ce que vous atteigniez une évolution majeure au niveau des systèmes de votre entreprise». [[https:// hbr.org /2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist](https://hbr.org/2019/07/how-to-do-strategic-planning-like-a-futurist). *Article gratuit.*]

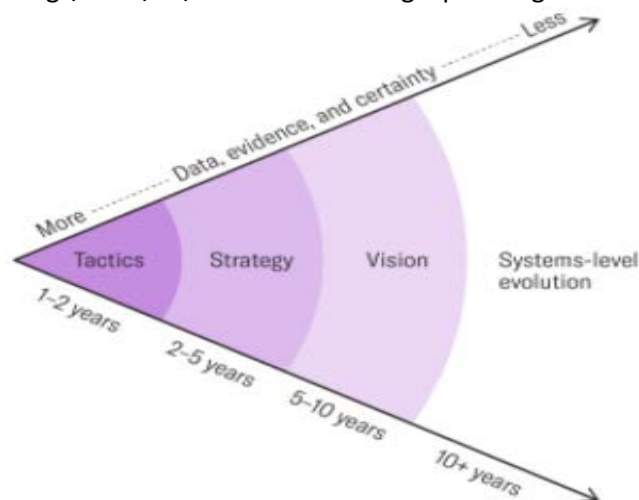


Figure 2

6.. TRUCS décisionnels proposés pour mieux faire face à VICA PLUS...

- 1.. Remettez systématiquement en question vos certitudes d'antan.
- 2.. Soyez plus réceptif aux idées contradictoires.

Rappelez-vous la *Parabole du potager chinois*, proposée par Jean-Yves Prax (Voir l'Annexe 1 de l'Article #2)

3.. Entourez-vous des meilleurs collaborateurs, car plus que jamais auparavant, c'est TRÈS important ...

[*Donc, pas uniquement vos amis ou vos collègues du votre poste d'avant, que vous avez amené avec vous...*] (-)

4.. Raisonner selon plusieurs logiques impliquant la raison (ex : rationalité), l'émotion (ex : écoute empathique) et en portant une attention particulière aux aspects : défis & enjeux; capacités organisationnelles requises; indicateurs & mesures pertinents; effets & conséquences... N'oubliez jamais que dans un contexte d'incertitude accrue,

"une décision devient encore plus qu'avant, un pari sur un futur possible"... (-)

5.. Élaborez maintenant des scénarios pouvant évoluer en parallèle, par ex. : avec des éléments affectant différemment certains domaines d'affaire stratégique (DAS), secteurs d'activités ou unités administratives de votre organisation.

6.. Prévoyez toujours les risques de dérapage (ou de chaos), via un *Plan B* ... et parfois même un *Plan C* ! (-)

7.. Mettez plusieurs personnes à contribution, pour la *détection et l'analyse des signaux faibles* (Voir l'Article #2).

7.. Importance des contrôles

- J'ai déjà souligné dans mon Article 2 que les thèmes émergents comme l'agilité, le travail collaboratif, l'organisation plus créatrice, etc. etc. etc. n'excluent en rien l'importance des contrôles.

- En effet, il ne faut pas confondre les contrôles de supervision des salariés, qui risquent de diminuer pour une période INTERMÉDIAIRE plus ou moins longue avec "les premiers pas de l'organisation hybride" (soit la gestion par objectifs attribués et par activités réalisées; plutôt que l'habituel "horodateur" du temps travaillé) versus le besoin PERMANENT des contrôles visant à rassurer les membres du Conseil d'administration, les actionnaires et les autorités de régulation. Évitions, encore ici, les *"dangereux raccourcis"* pouvant conduire à *"jeter le bébé avec l'eau du bain"*... (-)

- En fait, personnellement, je crois plutôt **que les contrôles de saine gestion et de bonne gouvernance**, de même que **l'audit interne & externe, prendront encore plus d'envergure (scope & range) et bénéficieront d'une reconnaissance accrue** par les différents acteurs de l'organisation, dans un contexte *VICA PLUS*, car :

"L'arrivée d'un brouillard épais dans la pénombre, n'est pas un moment propice pour éteindre le phare commun".

Autres analogies : *"Placer une lampe à l'huile derrière soi, la nuit, donne de l'ombre au parcours et accroît la crainte;*

alors que la placer devant nous, rassure sur la trajectoire à suivre et aussi sur nos avancées réelles".

"Il faut conduire le véhicule en regardant mieux à l'avant et son tableau de bord et en oubliant un peu le rétroviseur...".

- L'économiste Robert Simons, professeur à Harvard (HBS), a écrit des livres & articles innovants (1994; 1995) sur l'importance des contrôles en situation incertaine. Voici une traduction Google™ du résumé d'un de ses articles :

« les systèmes de contrôle sont des leviers importants utilisés pour gérer les changements évolutifs et révolutionnaires. Dans les situations de changement stratégique, les systèmes de contrôle sont utilisés par les cadres supérieurs pour formaliser les croyances, fixer des limites sur le comportement stratégique acceptable, définir et mesurer les variables de performance critiques et motiver le débat et la discussion sur les incertitudes stratégiques. En plus des fonctions traditionnelles de mesure et de surveillance, les systèmes de contrôle sont utilisés par les cadres supérieurs pour surmonter l'inertie organisationnelle ; communiquer de nouveaux agendas stratégiques ; établir des calendriers et des objectifs de mise en œuvre ; et assurer une attention continue aux nouvelles initiatives stratégiques ».

[How New Top Managers Use Control Systems As Levers of Strategic Renewal / Robert Simons
in *Strategic Management Journal*, vol. 15 PP. 169-189. (1994).]

- Dans son livre de 1995 (ISBN : 978-0875845593), Robert Simons souligne qu'en période de fortes incertitudes (ex : récessions plus importantes) il faut procéder en même temps à plusieurs rééquilibrages touchant notamment la stratégie, les valeurs & croyances prédominantes, les comportements humains acceptables et les mécanismes de création de valeur. Quatre zones de préoccupations systémiques deviennent alors plus prioritaires :

- Systèmes des croyances, dont les valeurs fondamentales ("core values"), servant à explorer de nouvelles opportunités d'affaires...

- Système de frontière, servant à dicter les comportements de recherche d'opportunités, les risques à éviter...
(On ouvre le périmètre à quelles opportunités ? On s'isole de quels risques ?)
- Systèmes de diagnostic (situation; performance...) pour motiver, monitorer (suivi), récompenser face à des réalisations rattachées à des objectifs spécifiques explicites...
(Donc ici : "On ne récompense pas, que pour récompenser". Il faut un motif, une cause, une finalité...)
- Systèmes de contrôles interactifs, afin de contenir les incertitudes de portée stratégique.

• Pour ma part, j'ajouterais ici qu'il faut éviter les mirages (ex : technologiques); les faiseurs de miracles (ex : certains consultants, que vous ne connaissez pas déjà, venus d'un ailleurs lointain...); la *machine à rumeur* qui s'emballe, etc. Bref, en période *VICA PLUS*, il faut être PLUS vigilant & prédictif qu'avant, plutôt que contemplatif & lunatique.
[Vous êtes Décideur; Gestionnaire; Chef de projet; Coordonnateur d'activités importantes, etc.; donc pas un passager de tourisme spatial "New Space Age" acceptant spontanément les offres de Jeff Besos, Elon Musk ou Richard Branson... (-)]

D4.. Apports de la Gestion de projet

• Dans mes écrits précédents (livres & articles), j'ai déjà eu l'occasion de souligner l'importance grandissante de fonctionnement en « *Mode Projet* », par rapport au « *Mode des activités courantes* » ("Current operation"). Certains parlent même de "projectification" des organisations, voire globalement, de l'ensemble de la société civile. Personnellement, je trouve ça bien, donc : *Pouce en l'air; High five, ou encore, Yes, we can !* (-)

• J'ai déjà souligné également que le Grand Chantier de Transformation organisationnelle découlant de l'ère COVID aurait avantage à bénéficier de la Gestion de projet, car on va devoir faire rapidement de vraies choses et pas simplement s'en parler en *Comité de direction* (CODIR), en *Conseil d'administration* (CA) ou en *Assemblée délibérante* (Parlement). Bien entendu, il faut certes en parler AVANT, pour aller de l'intention stratégique vers l'implantation; mais le faire surtout au début, car l'on n'a plus trop le temps de prendre de mauvaises décisions, puisque plus que jamais auparavant, il faut :

« Agir, TOUS ENSEMBLE, les UNS avec les AUTRES et non pas les UNS contre les AUTRES... » (-)
« Oublier les chasses gardées et les égos, pour travailler MIEUX et en intelligence situationnelle » (Article 2)
« Privilégier "Ce que ça peut faire" et non pas simplement "Ce que vous souhaitez que ça fasse" » (-)

• Voir l'Annexe –A– pour plus d'information sur la Gestion de projet.

• Dans mon Article précédent (#2), trois disciplines peuvent jouer un rôle accru pour le fonctionnement des organisations en période COVID, soit l'Intelligence collective, la Gestion des connaissances (KM) et les stratégies propres venant du Secteur militaire. Voir la figure 3.

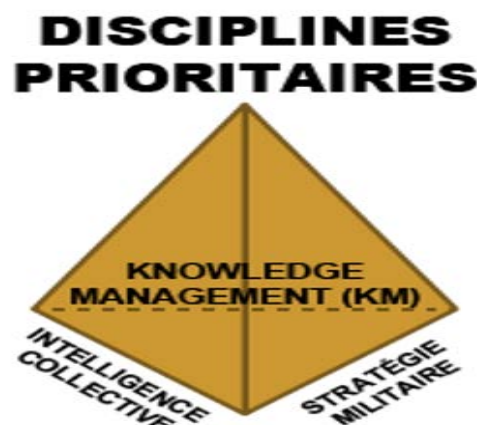


Figure 3

D5.. Apports de l'Intelligence collective et du Travail collaboratif

- Ayant rédigé un ouvrage gratuit portant exclusivement sur les outils méthodologiques pour mieux travailler tous ensemble, je ne m'y attarderai pas trop ici. Soyez assurés qu'il y a bien plus que les traditionnels *Brainstorming* (Remue-ménages) et le *Focus group* (Entretien de groupe). Certes, ils demeurent utiles, mais ils ne sont plus orphelins... ;-)

En fait, plus de 80 outils, parmi les plus populaires, y sont retrouvés selon plusieurs catégories et types d'outils :

- Applicatifs de Plateformes de Travail collaboratif et/ou Fonctionnalités logicielles.
- Formulaires pouvant être remplis ensemble --en tout ou en partie-- lors de réunion.
- Listes de vérification «Check-list».
- Méthodes ou Démarches (*ensembles de processus interreliés vers un but visé*).
- Techniques.

[(*) Ouvrage accessible gratuitement via *BANQ Numérique*.

Recherchez simplement via Google™ : ISBN 978-1989364321. Page consultée le 2 mars 2022.]

- Comme je le soulignais dans mon Livre gratuit # 1 de Management en période COVID :

*« 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. »*

- Le questionnaire, bien décrit dans l'article #2, est une technique de plus en plus utilisée de l'Intelligence collective.

D6.. Apports du Knowledge Management (KM)

- La *Gestion des connaissances* (ou KM) est une infrastructure humaine, matérielle et technologique permettant aux données & informations de circuler dans l'organisation afin d'être transformées en connaissances utilisables par le personnel, soit dans le but de prendre une décision (par : décideur; gestionnaire; chef de projet; coordonnateur d'activité...) et/ou de passer à l'action (ex : optimisation des ressources; innovation; capitalisation pour usage futur...).

- Dans mon Article # 2. Jean-Yves Prax y a décrit certains fondamentaux de la *Gestion des connaissances* ou KM.

Je ne les rappellerai donc pas ici. Je m'attarderai plutôt ici à ce qui concerne la *prise de décision en situation incertaine*.

KM & Prise de décision en situation incertaine

- Il n'est pas aisé de prendre de bonnes décisions en période COVID, car comme je l'ai déjà mentionné dans mes écrits précédents : « **Presque tout a été dit et son contraire** », notamment dans la première année de cette pandémie planétaire.

De façon générale, pour obtenir une « *Prise de décision éclairée, alimentée par la situation sur le terrain (D-i-C), pour des annonces de décisions convaincantes, visant des actions éclatantes et des salariés plus heureux & engagés* » (*), il faut disposer en même temps :

[(*) : Citation tirée de mon Mémoire déposé le **22-02-2022**, une date bien singulière;

lisible de Gauche à Droite, de Droite à Gauche et même à l'envers dans les deux sens... (-)]

- Donnée factuelle, neutre, objective, qualitative ou quantitative, souvent unitaire & autonome.
- Information, soit un flux de message utile & pertinent, basé sur des données et visant à transmettre une idée.
- Connaissance requise à l'action humaine, détenue par un individu, pouvant être capitalisée, analysée, codifiée, stockée, transférée (ex : via un courriel), partagée (ex : via une formation) ...

- Savoir est une connaissance de qualité, fiable, robuste, parfois même certifiée, attestée ou normalisée.
- Compétence est appuyée sur 3S, soit des Savoirs, des Savoir-faire (ex : aptitude expérimentielle) et des Savoir-être (ex : attitudes, comportements...). C'est à la fois une somme d'actifs (Avoir des compétences) et une combinaison ou mobilisation de ressources (Être compétent dans l'action) (Guy LeBoterf, 2006). Par ex : un expert sait faire face à une diversité de situations, sait quoi faire, sait comment le faire & pourquoi le faire (Durand, 2006).
- Sagesse est le comportement d'un individu, souvent conforme à une *Éthique*, qui allie la conscience de soi et des autres, la tempérance, la prudence, la sincérité, le discernement et la justice s'appuyant sur un savoir raisonné. [S = Wikipedia]
- Tous ces "éléments cognitifs" se retrouvent dans la Figure 4 ci-dessous, que j'ai conçue pour l'occasion.



Figure 4

- Précisions terminologiques : Préfontaine, Drouin & Mansour (2008) soulignent avec intérêt que les langues française & allemande distinguent **Savoir** & **Connaissance**; par rapport à l'anglais, qui utilise uniquement le terme *Knowledge*.

Pour ma part, j'ajouterais ici un exemple où l'anglais est plus spécifique que le français, c'est dans le domaine de l'**Évaluation** où l'anglais utilise trois expressions au lieu d'une : *Monitoring* (comparaison entre : extrants / intrants); *Evaluation* (... résultats / extrants), et enfin, *Impact Assessment* (... impact / résultats). [Source : Banque mondiale.]
[J'ai écrit un livre gratuit sur l'*Évaluation de projet complexe*. C'est un sujet passionnant, qui me captive encore... YES !]

KM – Outils

- Il existe une vaste panoplie d'outils méthodologiques, techniques, pratiques ou plus généralement de mécanisme KM. J'en ai décrit une bonne trentaine dans mes cours KM de 45 heures donné à l'UQAM en 2012-2014 ou dans ma session de sensibilisation KM de 7 heures donnée à GP-Québec de 2015 à 2018.
- Les auteurs en KM regroupent ces outils selon diverses catégories, touchant par exemple :
 - Réseaux humains de détenteur de savoir à valoriser (ex : localisateur d'experts (ELS); analyse de réseaux (SNA)...).
 - Apprentissage & Rétention (ex : veille consignée; séminaire spécialisé; formation; coaching; mentorat...).
 - Capitalisation (ex : gestion documentaire; bibliothèque; centre de documentation...).
 - Transfert ou Transmission de données, informations ou connaissances (ex : portail web...). [*As-tu reçu ?*]
 - Partage... (ex : communauté de pratique CoP; agora...). [*As-tu bien compris, ce que tu as reçu ?*]
 - Socialisation (ex : causerie; rencontre d'équipe formelle ou informelle...). [*Utile pour la cohésion...*]

TRUCS proposés touchant au KM

Dans un contexte d'affaires *VICA PLUS* de la période COVID, personnellement je m'assurerais :

- 1.. De continuer à utiliser à la fois des consultants et des ressources internes de type "expert de domaine".
- 2.. D'identifier les connaissances à risque de mon secteur d'activité
(ex : valeur rare inimitable non substituable ou VRIN; criticité & vulnérabilité plus importantes; bien documentées ou pas).
- 3.. De pouvoir localiser rapidement un vrai "expert de domaine" externe, pour des trucs ad hoc...
donc pas qu'influenceur de réseau social avec beaucoup de suiveurs "followers", dont un genre *Ti-coune 2.0* ;-)
- 4.. D'évaluer l'apport des Communautés de pratique (CoP) pour des professionnels, mais aussi pour des gestionnaires les Forums ou Communautés internes de gestionnaires.
- 5.. D'avoir du personnel avec un savoir attesté par diplôme universitaire ET une certification professionnelle qui est challengée par un examen d'entrée (ex : PMP[®]) puis un devoir d'actualisation de connaissances, par ex : unités d'enseignement crédité (UEC) d'universités ou de grandes écoles; unité de développement professionnel (PDU), lorsque c'est possible, bien entendu. Et ne jamais oublier l'adage suivant :

Avoir des compétences c'est bien; Être compétent dans l'action c'est bien mieux !

* * *

NOUS SOMMES EN GUERRE (EMMANUEL MACRON)



Figure 5

D7.. Apports du Secteur militaire

- J'ai mentionné à l'Article 2 que le Secteur Militaire (ou Monde militaire) pouvait apporter des éléments intéressants au *Monde des affaires en situation VICA PLUS*, avec des situations plus incertaines (brouillard très épais, avec des nuages sombres, dignes d'une Nébuleuse). Voir les figures 3 & 5 ci-dessus.

[Dans la série télévisée *Star Trek*[™] des années 1960', un combat dans une Nébuleuse avec les Romuliens m'apprenait à moi (jeune garçon né en 1957), les difficultés de combattre dans de telles conditions.

Cette idée a été reprise dans le second film sur grand écran de la série, intitulé : "Colère de Khan".

« Les vaisseaux qui s'aventurent dans sa masse obscure y découvrent des conditions de navigation très difficiles, voire pratiquement impossibles, les indicateurs visuels et tactiques étant inutilisables, tandis que l'ionisation des gaz de la nébuleuse rend les boucliers des navires et le système de verrouillage des "phasers" inopérant... »]

Cette analogie que j'utilise ici pourrait bien être perçue comme annonciatrice d'un Monde des affaires des prochaines années plutôt "chambranlant", une fois que les importantes aides publiques s'estomperont, puisque rien n'est éternel.

- On a souvent tendance à croire que les entreprises vivent très longtemps, pourtant il n'en est rien. Saviez-vous qu'avant la COVID-19, seulement 1% des entreprises vivaient plus longtemps que l'*Espérance de vie* d'un être humain soit 85,3 ans pour la femme et 79,7 ans pour l'homme ? [E = Wikipedia.] Les premières formes d'entreprises avec capital-actions —telles que nous les connaissons aujourd'hui— datent de 1713.

Stratégie de réactivité

- Outre l'Évitement par la fuite ou le camouflage, il est souvent plus facile de Négocier le différend que de Combattre. La Négociation peut être distributive (se partager les pointes d'une même tarte) ou être raisonnée (d'un commun accord se partager des choses différentes actuelles ou même accroître le volume de la tarte (ou du marché économique), lorsque c'est possible. En cas de mésentente conflictuelle, on peut recourir à la Conciliation, à la Médiation ou encore à l'Arbitrage.
- En effet, dans un combat militaire, comme en affaires, il n'est pas toujours aisé de prévoir l'issue finale (qui gagnera quoi et quand); pas plus que l'ampleur des dommages directs et des dommages collatéraux sur les infrastructures et les populations.
- La guerre peut impliquer des militaires salariés ou des contractuels (mercenaires) et affecter l'ensemble d'une société : individus; collectifs; organisations; institutions démocratiques. Bref, les impacts sont majeurs et ils s'inscrivent souvent dans la durée.

Fonctionnement en "*Mode commando*"

- Jean-Noël Routhier MGP, PMP, de la Firme GPBL, m'avait grandement aidé dans mon Livre # 3 (voir p.67) à décrire le fonctionnement en « *Mode Commando* », bien utile pour des opérations courantes et projets ciblés comme des missions militaires. Il faut livrer rapidement, en limitant au maximum les impacts négatifs, comme les dommages collatéraux...

Apports possibles du Secteur militaire à la Gestion de projet

- J'ai sollicité à nouveau la collaboration de Jean-Noël, cette fois afin d'identifier ici des apports possibles du Secteur militaire à la Gestion de projet, applicables à la période COVID. Voici quelques items identifiés :

- 1.. La rigueur (discipline, respect des échéances).
- 2.. La planification détaillée.
- 3.. L'analyse des risques.
- 4.. Toujours avoir un plan B (directement relié à l'analyse des risques).
- 5.. Ne jamais sous-estimer l'apport des parties prenantes et leur collaboration. *MERCI !*

Stratégie, Tactique & Stratagème

- J'aime bien cette citation du général français Vincent Desportes, montrant l'importance de la Stratégie :
«... l'instantanéité doit succéder la réflexion, à la réaction incessante le recul stratégique. La stratégie naît il y a 2500 ans, à Athènes et en Chine avec *Sun Tzu* et son célèbre *Art de la guerre*.
Art militaire au départ, méthode de pensée pour l'action, elle apparaît de plus en plus indispensable dans notre monde moderne. Pourtant, le sens en a été oublié. Aujourd'hui, les décideurs - entrepreneurs, politiques, militaires - sont accaparés par le court terme et la tactique. Atteints de myopie décisionnelle, ils éprouvent des difficultés grandissantes à prendre du recul. Ils ont perdu l'habitude et le goût de la stratégie, qu'ils pratiquent de moins en moins alors qu'elle seule peut apporter des réponses à la complexité du monde et à l'accélération du temps. Il faut entrer en stratégie, utiliser celle-ci pour modeler le présent et bâtir l'avenir. »
[Source : Entrer en Stratégie / Vincent Desportes. Éd. Robert Laffont. 1998. ISBN : 978-2221217924]

- La Stratégie est :

« un ensemble d'actions coordonnées, d'opérations habiles, de manœuvres en vue d'atteindre un but précis Elle concerne divers domaines tels l'art militaire, la psychologie (notamment la manipulation mentale ou la séduction), la politique, l'économie, les entreprises en management et en marketing, la diplomatie, l'écologie, les jeux de stratégie comme les échecs, le jeu de go ou le poker, etc.

Dans son approche économique, elle est l'ensemble des méthodes qui maximisent dans un univers conflictuel ou concurrentiel² — c'est-à-dire face à un rival, un opposant, un adversaire, un concurrent ou un ennemi — les chances d'atteindre un objectif donné malgré les actions de l'autre.

Elle se distingue de la tactique, en ce sens qu'elle concerne des objectifs à moyen ou à long terme tels que la victoire d'une guerre ou une politique diplomatique particulière, alors que la tactique concerne des objectifs à court terme tels que la victoire dans une bataille ». [Wikipedia.]

- La Tactique est plus opérationnelle que la Stratégie car c'est "le théâtre réel des opérations".

Tactique vient du grec taktikós, désignant à l'origine la "disposition des troupes de combat avant la bataille".

Une tactique peut être composée d'un ensemble de stratagèmes.

- Un Stratagème est une astuce ou une ruse, généralement réalisée en "une seule scène" (ex : faire une embuscade).

- En terminant, je vous invite à lire ou à relire :

« Le *Livre des 36 stratagèmes* est un traité chinois de stratégie déclinant méthodes et ruses utilisables pour l'emporter sur un adversaire, probablement écrit au cours de la dynastie Ming vers 1366 à 1610...

Ces stratagèmes sont applicables à une action militaire comme à un conflit de vie quotidienne ». [Wikipedia.]

Potentialité & Pérennité

- L'*Art de gagner la guerre* est d'identifier des potentialités de survie et/ou de développement (ex : progrès), en comprenant rapidement les mécanismes sous-jacents, idéalement "avant ses adversaires", ceci afin d'en tirer profit en les mettant en œuvre au service de ses intentions stratégiques (ex : ses projets), le tout pour assurer la pérennité de ce que l'on croit vraiment avec conviction (ex : ses valeurs démocratiques; sa souveraineté économique; etc.).

- Les définitions et les constats trop hâtifs –tout comme la fermeté des intentions et des prises de positions– réduisent "*le monde des possibles*", donc des potentialités. Pour gagner il faut être ouvert et toujours vigilant.

- L'utilisation plus stratégique de l'**intelligence situationnelle** ou de terrain (décrite à l'Article # 2) permet une meilleure compréhension des potentialités; des intentions réelles des concurrents; des relations entre les événements; du recours souhaitable à plus de créativité et plus d'astuce; tout en privilégiant le rythme et la cohérence, ceci pour que nos collaborateurs nous accompagnent dans ce **Grand Chantier de Transformation organisationnelle**.

* * *

NOUVEAU MONDE COVID – FAISONS SA CONQUÊTE : TOUS ENSEMBLE !

CONCLUSION

Voici maintenant quelques idées fortes tirées de cet article, pour terminer ensuite avec un regard prospectif.

- Comme les auteurs de textes en Management doivent d'abord prendre de la hauteur sur les faits et les événements, ceci afin de porter un regard critique qui résistera à l'épreuve du temps; j'ai voulu donner au présent article une grande *Portée & Étendue (Scope & Range)*, dépassant je l'espère, les articles habituels de votre *journal du matin ...* ;-)
- Les organisations publiques ou privées –de grande, moyenne ou de plus petite taille– n'ont pas été affectées de la même manière par la COVID-19 avec ses confinements, ses couvre-feux, ses restrictions de transport, le télétravail imposé, etc.
- L'utilisation à plus long terme du « travail hybride » (présentiel + distanciel) ne se fera pas sans heurts, simplement en cliquant des doigts, car il oblige d'importants changements individuels, organisationnels et sociétaux (ex : utilisation des tours à bureaux de nos grandes municipalités). J'ai identifié dans cet article une quinzaine de difficultés, bien réelles.
- Un *Grand Chantier de Transformation organisationnelle* est maintenant requis pour s'adapter aux conditions d'affaires plus incertaines & évolutives qu'avant (*VICA PLUS*), et ce, dans des contextes politiques & économiques internationaux pour les moins confus, troublés, voire potentiellement plus dangereux en ce moment (2022-03) où les crises se succèdent.
- La progression du *Travail collaboratif* et des autres façons de mieux travailler ensemble est porteuse d'espoir. Toutefois, le Management devra s'adapter rapidement, puisque le *Management traditionnel* était implicitement basé sur la stabilité et l'optimisation des moyens (ressources & actifs), sacrifiant parfois la créativité, mais aussi des aspirations souvent jugées bien légitimes par les plus jeunes générations de salariés. Il ne faut pas oublier que dans l'organisation actuelle ce sont trois –ou parfois même quatre– générations de travailleurs qui cohabitent (ex : Australie, de 16 à 70 ans).
- Le rôle du *Dirigeant* sera passablement modifié afin de tenir compte d'un contexte d'affaires plus incertain et du développement d'une organisation devenue hybride à plus d'un titre (travail; technologie; opération; offre de produits & services...). Les *Managers de salariés "Middle Manager"* vont également être touchés de plein fouet par un véritable *Tsunami de changements organisationnels*, où un changement en pousse rapidement un autre, comme on dit !
- Mais "incertitude accrue" ne signifie pas "un événement aléatoire" ou encore "une situation totalement imprévisible". Oh NON ! puisqu'il est tout de même possible d'être plus réactif en entamant une série d'**actions prédictives** comme l'Anticipation (ouverture à cet inconnu, qui génère inquiétude & incertitude); la Détection & Analyse des signaux faibles; la Veille consignée (probablement pas celle que vous faites actuellement, malheureusement...); l'Analyse prédictive (modélisations diverses, théorie des jeux, options & hypothèses...) et la Prévision formalisée (avec par exemple une planification stratégique innovatrice appelée "conique", telle que décrite dans le présent article).
- Plus que jamais auparavant, il faudra chercher à s'entourer des meilleurs collaborateurs; pas seulement des coureurs de course (sprinters), mais aussi des marathonien(ne)s et des contradicteurs (genre "*Avocat du diable*"), si vous n'en avez pas déjà quelques-uns dans votre mire ! ;-), puisque :

Quand l'incertitude s'accroît, le questionnement et la diversité des points de vue doivent s'accroître aussi.

- En période COVID, il faut également faire attention de ne pas confondre : les contrôles de supervision des salariés, qui doivent maintenant être mieux adaptés au travail hybride; versus les contrôles de saine gestion et de bonne gouvernance, qui eux demeurent tout à fait essentiels pour donner confiance aux actionnaires et aux autres parties intéressées de l'organisation, tant privée, que publique.

- Outre la “*projectification*” de l’organisation, soit le fonctionnement en “*Mode projet*”, l’organisation doit aussi mieux profiter des apports possibles de trois disciplines, soit la *Gestion des connaissances* (KM), l’*Intelligence collective* (ex : co-production via le Travail collaboratif), mais aussi les stratégies, techniques et moyens utilisés par le *Secteur militaire*.
- Le président français Emmanuel Macron l’a bien dit en ce jour mémorable du 16 mars 2020 : ***Nous sommes en guerre !***
- Et quand on est en guerre dans la nuit —ou encore— avec un brouillard épais à trancher avec un couteau, comme dans une nébuleuse, alors il faut s’adjoindre la technologie (ex : Numérique); travailler plus souvent en “*Mode commando*”; mais surtout : toujours penser d’abord au mieux-être des personnes qui combattront courageusement à nos côtés; car :

***On sait toujours mieux quand la guerre commence, que quand & comment elle finira...
Et, cette fois, ça pourrait bien s’inscrire dans la durée !***

- En fait, le *Pilotage de l’organisation en période COVID* pourrait devenir aussi difficile que :
“pour un droitier, de manger avec l’œil droit bouché” —ou— “pour un gaucher, de manger avec l’œil gauche bouché”. Essayez pour voir, d’abord avec une cuillère, pas une fourchette, car c’est plutôt dangereux, surtout à grande vitesse. (-)
- Ici aussi, il y a une courbe d’apprentissage à respecter. *On ne devient pas bon, en disant simplement que l’on est bon*, notamment sur les réseaux sociaux. NON ! il faut d’abord “*manger des croutes avant*”, soit “*se pratiquer plusieurs fois*” puis “*faire ses preuves devant ses pairs*” ou lors de “*vraies prestations face à un vrai public*”.

Et votre meilleur public, ce sont d’abord vos collaborateurs les plus enjoués et heureux de vous côtoyer au quotidien...

- Pour terminer sur une réflexion, j’aimerais partager avec vous des binômes de thèmes porteurs, parfois contradictoires, qui pourraient bien canaliser les énergies de beaucoup de praticiens & décideurs, dans la présente décennie ou après ! :
- Biométrie & Hyper-contrôle ...
- Conformité aux nouvelles règles & Rébellion...
- Cyberguerre (générant un imposant *déni de services*) & Cyberdémocratie (pour accroître les votants).
- Discipline & Jeu...
- Douleur & Joie...
- “ Fake news ” pouvant faire élire un “Président”. Qui sais ?
En fait, Qui peut prédire l’avenir, à part *Sun Tzu* (s’il a existé, bien entendu) et vous & moi... (-)
- Objectivité & Passion.
- Logique & Naïveté.
- Réalisme & Imagination.
- Santé mentale & Sécurité publique.
- Sûreté des données de santé (par ex : Hébergement des renseignements personnels et des données de santé).
- “ Fraude du Président ” (Voir Google ™) et autres piratages psychologiques (alias de l’Ingénierie sociale).
- Usurpation massive d’identité numérique (comme depuis 2015) & Protection de la vie privée au travail.
- Vidéosurveillance & Liberté individuelle ...
- Vol massif des données d’entreprises (Espionnage industriel à grande échelle) & Partage via les réseaux sociaux.
- Bien entendu, tous ces binômes ne s’opposent pas forcément et ils ne sont pas mutuellement exclusifs.

Qui plus est, tout ça pourrait aussi être finalement, que de la “science-fiction”. Souhaitons-nous BONNE CHANCE ! (-)

GOUVERNANCE, STRATÉGIE & TRANSITION

Précisions terminologiques

- Gouvernance :
 - Structure d'ensemble assurant l'échange de points de vue de parties prenantes, d'orientations, de prises de décision et de pilotage de valeurs, ainsi que l'ensemble des mécanismes, contribuant à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur ses stratégies d'affaires, de façon à assurer l'atteinte des résultats et un équilibre entre les instances de direction, les instances de contrôle et les politiques.
 - Manière de concevoir et d'exercer l'autorité à la tête d'une organisation. (granddictionnaire.com)
 - Organisation du pouvoir à la tête d'une entité, qui repose sur un ensemble de structures et de règles internes régissant les relations entre la direction, le conseil d'administration, les actionnaires ou associés et les autres parties prenantes, de même que les droits et responsabilités de chacun, dans la conduite et le contrôle des affaires de l'entité, et définissant les objectifs à poursuivre, conformes aux intérêts de l'entité et de ses parties prenantes, et les moyens que l'on se donne pour les atteindre et assurer le suivi des activités et des résultats. (ICCA, 2006)
 - Système au moyen duquel une organisation prend et applique des décisions dans le but d'atteindre ses objectifs. (BNQ, 2011)
- Voici ce qui la distingue de la Stratégie organisationnelle :
 - Stratégie traduisant les choix et les moyens qui déterminent, dans leur ensemble, les structures internes de l'entreprise, les relations que celle-ci entretient avec son environnement et qui engagent l'orientation des activités en adéquation avec son savoir-faire. (granddictionnaire.com)
 - Stratégie qui traduit les choix d'objectifs et de moyens visant à orienter les activités et structures de l'ensemble de l'entreprise ou du groupe et qui précise le taux de croissance visé, le champ de l'expansion et ses directions, les forces majeures et les avantages concurrentiels à exploiter (ICCA, 2006).
- Personnellement je crois utile de connaître les enjeux et impacts de certains événements provoqués ou subis. Ceux-ci 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 (ex : test obligatoire COVID à l'aéroport; traçage de personne infectée...) / Organisationnel (ex : centralisation, impartition, délocalisation...) / Démographique (natalité, immigration légale, réfugié...). [PESTEL nous vient du domaine de la Stratégie d'entreprise; **PESTELOD** est une adaptation requise pour mieux couvrir les défis; les enjeux (ce qui est "en jeu"); les impacts; les effets ou conséquences...]
- En affaires, l'**Intention stratégique** se décline habituellement en Finalités (intentions d'action), en But recherché et en Objectifs visés; ces derniers se distinguant par le fait qu'ils sont mesurables et avec une certaine temporalité (**SMART**).
- En période de changement majeur, comme en période COVID, la *Gouvernance d'entreprise* doit être reconjuguée au présent, d'où l'expression « **Gouvernance renouvelée d'entreprise** » ceci afin de prendre en compte les valeurs sociétales dominantes & évolutives, maintenant véhiculées plus largement, rapidement et facilement par les technologies de l'information (Ti), le travail collaboratif et les réseaux sociaux.

Transition : Transformation organisationnelle & Changement individuel

- Personnellement, je crois qu'il faut maintenant "*s'ouvrir pour vrai*" à une certaine créativité et une adaptation locale. Donner vie au slogan « *Pensez globalement; Agissez localement* », selon la réalité des avancées réelles, bien entendu; un peu comme le concept appelé "*The Last Planner*" en Gestion de projet. Ceci plutôt que de se figer dans une pensée unique, voire dogmatique, genre : *One best way* ! ou que "*Ici, tout doit être toujours planifié à l'avance*" ou encore "*Si pas inventé ici, on n'en veut pas*" *Not Invented Here (NIH)* ... Changeons bon dieu ! OUPS! j'ai parlé de religion... (-)

- Mintzberg lui-même avait co-écrit un article intéressant explorant les raisons pour lesquelles certaines organisations religieuses réussissent à vivre aussi longtemps en s'adaptant en utilisant des exemples religieux, bien entendu, mais aussi d'entreprises d'autres secteurs d'affaires. Trois modèles stratégiques sont décrits : ENCLAVE (ex: Église Catholique); CLONAGE (ex: Église Protestante), DÉRACINEMENT (ex : le Bouddhisme en Inde).

[Source : Mintzberg & Westley (1992). Cycles of Organizational Change. Strategic Management Journal, 13, PP.39-59.]

- La COVID-19 a grandement affecté les croyances managériales prédominantes d'avant 2020; et quand on parle de croyances, de rites, on parle encore de religion ou de morale (soit le bien ou le mal au niveau : Sociétal).

À ne pas confondre avec l'Éthique (soit le bien ou le mal au niveau : Organisationnel) ou la Déontologie (soit le bien ou le mal au niveau : Métier).

- Survivre longtemps est possible pour une organisation qui accepte de se transformer régulièrement, de façon ÉVOLUTIVE soit incrémentale (genre "*petit à petit l'oiseau fait son nid*") ou encore modulaire (soit pièce par pièce ou module par module, bien entendu); ad hoc (événement par événement); par opposition à de façon RÉVOLUTIONNAIRE avec un changement radical prenant par exemple la forme d'une fermeture d'établissement, d'une fusion d'entreprises précédemment concurrentes...

- Le Changement, choisi –ou encore– imposé, peut impliquer une certaine flexibilité d'implantation, car comme on dit : « une branche qui ne plie pas, casse... ». En Gestion du changement, il ne faut jamais confondre l'Intention (souhait managérial) de l'Implantation (ex : exécution *in situ*). L'implantation n'est pas si facile, car parfois "le diable se cache dans les détails" ou encore que "que dirait l'avocat du diable ?". Je crois que j'ai assez de matière pour un autre article "Management en période COVID & Religion". Qui sais ? En fait, quel humain peut prédire l'avenir ? (-)

[En affaires, le rôle d'*Avocat du diable* sert à challenger un point de vue, afin de s'assurer que l'on a couvert tous les angles. On avait aussi dans nos formations d'antan l'approche : "*Thèse, Antithèse, Synthèse*".

Quel souvenir ! diront les uns; Quel cauchemar ! diront les autres... (-)]

- En période COVID, dans nos organisations publiques ou privées, il faut faire des choix stratégiques raisonnés & conscients, voire mêmes, prendre la bonne habitude de les consigner par écrit; mais à revisiter le tout périodiquement, donc à *Documenter de préférence au crayon à mine !* (-). Rappelez-vous les citations suivantes:

« Les plans ne sont que de bonnes intentions, à moins qu'ils ne génèrent immédiatement un travail acharné »
 "Plans are only good intentions unless they immediately degenerate into hard work" / Peter Drucker

« Vous devez penser à de grandes choses pendant que vous faites de petites choses, afin que toutes les petites choses aillent dans la bonne direction. »

"You've got to think about big things while you're doing small things,
 so that all the small things go in the right direction." / Alvin Toffler

Cadre de Gestion & Cadre de Gouvernance

- Première idée et c'est la plus importante à mon avis : En période COVID, on a plus que jamais auparavant besoin des deux –pas seulement l'un ou l'autre– ni aucun d'entre eux. Il faut éviter de tomber dans le négativisme et dans le protectionnisme des chasses gardées d'antan des différents acteurs prédominants de l'organisation publique ou privée. Il faut y croire, se retrousser les manches pour le faire, puis célébrer la naissance de beaux jumeaux !

- Personnellement, j'aime bien les métaphores, narrations ("*storytelling*") ou les analogies applicables au Management. Celle que je prendrais ici est un "**Manuel de Gestion de crise**" ou encore un "**Plan de sortie de crise et leviers de progrès**" comme mon second livre en période COVID (identifié ici à la page 2). Tant et aussi longtemps que vous n'en avez pas fait

un vous-même, avec l'aide d'un consultant ou d'une ressource interne réellement experte de domaine, vous pensez souvent que c'est tout simplement irréalisable.

Mais NON ! faites comme *Sir Winston Churchill* et proclamez : *We shall never surrender !*

- Cadre de gestion : Ensemble des moyens mis en œuvre pour soutenir la prise de décision en vue de l'atteinte des objectifs visés (granddictionnaire.com).

- Cadre de gouvernance organisationnelle : Moyen structuré de procurer maîtrise, orientation, coordination grâce à des personnes, des politiques et des processus, en vue d'atteindre des objectifs organisationnels, stratégiques et opérationnels. (Source : PMBoK du PMI)

Ce cadre influence notamment la façon de traiter certaines activités des processus de projet (ou encore d'activités courantes dites structurables), notamment ceux touchant les communications et des relations avec les parties prenantes.

- Un Cadre de Gouvernance peut donc être de portée globale (C.G. organisationnelle) ou à d'autres niveaux (C.G. de Portefeuille / C.G. de Programme / C.G. de Projet) ou même entités organisationnelles (ex : C.G. de Partenariat).

Gouvernance de Projet selon ISO 21500

- Selon la norme ISO 21500 :

« ... La gouvernance est le cadre dans lequel une organisation est dirigée et maîtrisée.

La *gouvernance de projet* comprend, sans toutefois s'y limiter, les domaines de la gouvernance de l'organisation spécifiquement liés aux activités du projet. La gouvernance de projet peut comprendre les sujets suivants:

- La définition de la structure de management;
- Les politiques, processus et méthodologies à utiliser;
- Les limites de l'autorité en matière de prise de décision;
- Les responsabilités et obligations hiérarchiques des parties prenantes;
- Les interactions telles que le fait de rendre des comptes et la remontée des problèmes ou des risques.

De manière générale, la responsabilité du maintien d'une gouvernance appropriée d'un projet donné est attribuée soit au *Commanditaire du projet (Sponsor)*, soit à un *Comité de pilotage du projet*. »

Gestion de projet

- La *Gestion de projet* est une discipline universitaire très bien encadrée par des Associations internationales dynamiques, comme le Project Management Institute (PMI.ORG), créé en 1969, soit la même année que l'Association internationale ISACA dont l'objectif cette fois est d'améliorer la *Gouvernance des systèmes d'information* (ISACA.ORG).

[J'ai eu l'opportunité singulière d'enseigner au niveau Maitrise (Bac + 5) à la fois ces deux disciplines, d'importance accrue en période COVID, soit notamment la Gestion de projet à l'UQAM et la Gouvernance des systèmes d'information à l'Université de Sherbrooke.].

Autres Associations...

- Bien entendu, plusieurs autres associations professionnelles ont un rôle important à jouer dans les secteurs utiles en période COVID de *Transformation majeure*, comme le *Numérique et les Technologies de l'information* (ex : CIGREF.fr), la Protection de la vie privée (ex : CNIL.fr ; AAPI.org), etc. Ça demanderait au moins un autre 25 pages, simplement pour les décrire, même sommairement.

Approches de la Gestion de projet

- Dans mes formations GP à l'UQAM, je soulignais que la *Gestion de projet* réunit *de facto* trois *Approches* concourantes :
 - 1.. D'abord, l'Ingénierie de projet qui est une démarche de réalisation de projet basée notamment sur des Normes (ex : ISO 21500) et des pratiques exemplaires publiées, par ex. le Corpus de connaissances PMBoK v.7 du PMI.
 - 2.. C'est aussi une Approche Humaine des projets, qui vise à faire travailler des gens ensemble, dans le cadre d'Équipes de projets ou même d'équipe d'Équipes de projet.
 - 3.. Mais le plus important pour moi, c'est un vrai Métier axé Livrables réels & Résultats tangibles (ex: bâtir une école ou un pont, créer un nouveau service public, etc.) visant l'optimisation des ressources; l'arrimage d'activités selon un cheminement critique; le suivi rapproché des étapes franchies (jalons) et l'évaluation continue avec trois temps forts : Évaluation initiale de l'investissement requis en ressources ++ Évaluation de la conduite du projet +++ Évaluation de la solution livrée.
Ce métier captivant attire des gens plutôt dynamiques, qui aiment bien "*Faire de vraies choses*" et pas simplement "*parler pour parler*"... (-;-)
- La Gestion de projet utilise une centaine de canevas pour gérer les *Projets*, mais aussi les *Programmes de projets*, ou encore, les *Portefeuilles de programmes & projets*. Rassurez-vous ! l'habituelle *Loi de Pareto* s'applique ici aussi, mais en mieux, car avec quinze ou vingt formulaires vous pouvez arriver à gérer bien des projets de petite ou moyenne taille. Outre ces canevas disponibles en PDF dynamique (donc remplissable à l'écran), des applicatifs existent également. Consultez votre conseiller certifié en Gestion de projet, soit PMP®.

Gouvernance des systèmes d'information

- Depuis mars 2020, plusieurs auteurs & praticiens ont identifié le Numérique comme étant l'un des facilitateurs ou leviers de progrès dans un monde plus imprévisible qu'avant (VICA PLUS). C'est ce que j'ai appuyé dans mon second livre en période COVID publié en janvier 2021.
- Dans la plupart des organisations, la Gouvernance globale est de la responsabilité du Conseil d'administration (CA), sous la direction du Président. Des responsabilités de Gouvernance spécifiques peuvent être déléguées à des structures organisationnelles spéciales, à un niveau approprié, en particulier dans les grandes entreprises complexes.
La gestion (Management) incombe à la Direction exécutive (direction générale), sous la direction du Président & Chef de la direction (PDG), qui doit planifier, construire, gérer et surveiller (PODC + PDCA) les activités, conformément à la direction définie par l'organe de Gouvernance, pour atteindre les objectifs de l'entreprise.
- COBIT, soit le principal corpus des connaissances (BoK) de l'Association professionnelle internationale de Gouvernance des Systèmes d'information (ISACA.ORG), est basé sur cinq principes fondamentaux, toujours valides en période COVID :
 - 1.. Répondre aux besoins des parties prenantes -- Les entreprises existent pour créer de la valeur pour leurs parties prenantes en maintenant un équilibre entre la réalisation des avantages et l'optimisation des risques et l'utilisation des ressources. L'optimisation des risques est considérée comme la plus pertinente pour la sécurité des informations.
 - 2.. Couvrir l'entreprise de bout en bout.
 - 3.. Application d'un cadre unique et intégré, soit COBIT, rassemblant des connaissances auparavant dispersées sur différents cadres et modèles ISACA (BMIS, COBIT5, Risk IT, Val IT, ...), avec des liens complémentaires (guidance) vers d'autres normes importantes liées à la sécurité de l'information...
 - 4.. Permettre une approche holistique (globale) de la gestion de l'information.
 - 5.. Séparer la Gouvernance, du Management.

* * *

INDEX THÉMATIQUE

5W2H	Art.3 -- Part. C
Activité courante agile	Art.2 -- Part. C8
Adaptation	Art.2 -- Part. C2
Adaptation requise -- Gouvernance	Art.3 -- Part. C
Adaptation requise -- Management	Art.3 -- Part. C
Agilité de portefeuille	Art.2 -- Part. C8
Agilité individuelle	Art.2 -- Part. C8
Agilité opérationnelle	Art.2 -- Part. C8
Agilité organisationnelle	Art.2 -- Part. C8
Agilité stratégique	Art.2 -- Part. C8
Ambigu	Art.2 -- Part. A
Analyse prédictive -- Définition	Art.3 -- Part. D3.4
Anticipation	Art.2 -- Part. B
Anticipation & Ouverture à l'inconnu	Art.3 -- Part. D3.1
Apprenance	Art.2 -- Part. C9
Apprentissage -- Moyen	Art.2 -- Part. C9
Apprentissage à Contenu imprévisible	Art.2 -- Part. C9
Apprentissage à Contenu imprévu	Art.2 -- Part. C9
Apprentissage à Contenu prescrit	Art.2 -- Part. C9
Apprentissage à Contenu spécifié	Art.2 -- Part. C9
Apprentissage en action	Art.2 -- Part. C9
Approches de la Gestion de projet	Art.3 -- Annexe A
Article -- Prospective	Art.3 -- Part. D3.4
Article de synthèse	Art.3 -- Part. D2
Audit	Art.2 -- Part. C10
Avant la COVID-19	Art.3 -- Part. C
Bouleversement pré-COVID	Art.2 -- Part. A
But --VS-- Objectif	Art.3 -- Annexe A
Cadre de gestion	Art.3 -- Annexe A
Cadre de gouvernance	Art.3 -- Annexe A
Caractéristique type -- Situation COVID	Art.1 = Article 1
Changement de regard sur le Monde	Art.2 -- Part. C1
Changement incrémental	Art.3 -- Annexe A
Changement individuel	Art.2 -- Part. C2
Changement modulaire	Art.3 -- Annexe A
Changement radical	Art.3 -- Annexe A
Changement radical	Art.3 -- Part. C
Co-décision	Art.2 -- Part. C6
Co-Développement	Art.2 -- Part. C6
Co-discussion	Art.2 -- Part. C6
Co-évaluation	Art.2 -- Part. C6
Command & Control	Art.2 -- Part. C5
Commando -- Mode	Art.3 -- Part. D7
Compétence -- Caractéristique	Art.3 -- Part. D6
Complexe	Art.2 -- Part. A
Complicé ou Complexe	Art.2 -- Annexe 1
Complicé ou Complexe	Art.2 -- Part. A

Connaissance – Caractéristique	Art.3 -- Part. D6
Connaissance --VS-- Savoir	Art.3 -- Part. D6
Consigne Santé publique -- Prévisibilité	Art.2 -- Part. B
Contexte d'affaires	Art.2 -- Part. A
Contrôle – Importance	Art.3 -- Part. D3.7
Contrôle -- Rigueur	Art.2 -- Part. C10
Coordination	Art.2 -- Part. C5
Co-production	Art.2 -- Part. C6
Co-réflexion	Art.2 -- Part. C6
Courage managérial	Art.2 -- Part. C3
Créativité	Art.2 -- Part. C7
Culture médiatique	Art.2 -- Annexe 2
Culture scientifique	Art.2 -- Annexe 2
Décision en contexte VICA PLUS	Art.3 -- Part. D3.6
Désinformation	Art.2 -- Annexe 1
Dirigeant -- Rôle	Art.3 -- Part. C
Discipline prioritaire	Art.3 -- Part. D4
Distanciel – Difficulté	Art.3 -- Part. C
Donné – Caractéristique	Art.3 -- Part. D6
Entrepreneurship	Art.2 -- Part. C4
Évaluation	Art.2 -- Part. C10
Évaluation – Source	Art.3 -- Part. D3.4
Extrapolation de courbe	Art.3 -- Part. D3.4
Extrême	Art.2 -- Part. A
Faire face à l'incertitude	Art.3 -- Part. C
Fiche Outil	Art.3 -- Part. D2
Fiche thématique	Art.3 -- Part. D2
Finalité	Art.3 -- Annexe A
Flexibilité & Rigueur	Art.2 -- Part. C10
Formation continue	Art.2 -- Part. C9
Formation hybride -- Management	Art.3 -- Part. D1
Gestion de projet	Art.3 -- Part. D4
Gestion du risque	Art.2 -- Part. B
Gouvernance – Définition	Art.3 -- Annexe A
Gouvernance -- Définition	Art.3 -- Part. C
Gouvernance -- Structure décisionnelle	Art.3 -- Part. C
Gouvernance de Projet (ISO 21500)	Art.3 -- Annexe A
Gouvernance renouvelée d'entreprise	Art.3 -- Annexe A
Gouvernance du Numérique	Art.3 -- Annexe A
Gouvernance Système d'information	Art.3 -- Annexe A
Hybridation	Art.3 -- Part. A
Incertain	Art.2 -- Part. A
Incertitude – Niveau	Art.2 -- Part. C9
Incertitude -- Niveau	Art.3 -- Part. C
Inconnu (Ouverture à) & Anticipation	Art.3 -- Part. D3.1
Indicateur	Art.3 -- Part. D3.4
Information – Caractéristique	Art.3 -- Part. D6
Innovation	Art.2 -- Part. C7
Intelligence collective	Art.2 -- Part. C6

Intelligence collective -- Apport	Art.3 -- Part. D5
Intelligence collective--Discipline prior.	Art.3 -- Part. D4
Intelligence culturelle	Art.2 -- Part. C6
Intelligence émotionnelle	Art.2 -- Part. C6
Intelligence situationnelle	Art.2 -- Part. C6
Intention stratégique	Art.3 -- Annexe A
KM – Apport	Art.3 -- Part. D6
KM -- Discipline prioritaire	Art.3 -- Part. D4
KM – Outil	Art.3 -- Part. D6
KM -- Truc décisionnel	Art.3 -- Part. D6
Knowledge Management -- Méthode	Art.2 -- Annexe 1
Leadership	Art.2 -- Part. C4
Management -- Formation hybride	Art.3 -- Part. D1
Management -- Outil	Art.3 -- Part. D2
Management en devenir	Art.2 -- Part. C4
Management en devenir	Art.3 -- Part. C
Management traditionnel	Art.3 -- Part. C
Manipulation	Art.2 -- Annexe 1
Mémoire corporative	Art.2 -- Part. C7
Métaphore de la Mouche	Art.2 -- Part. C9
Métier à risque	Art.2 -- Part. B
Missile intelligent	Art.2 -- Part. C9
Mode Commando	Art.3 -- Part. D7
Modèle causal	Art.3 -- Part. D3.4
Modèle probabiliste	Art.3 -- Part. D3.4
Myopie organisationnelle	Art.3 -- Part. D
Organisation apprenante	Art.2 -- Annexe 1
Organisation hybride -- Culture Mngt.	Art.3 -- Part. C
Organisation innovante	Art.2 -- Part. C7
Organisation passive	Art.2 -- Part. C7
Organisation prédictive	Art.3 -- Part. D3
Organisation préemptive	Art.3 -- Part. D3
Organisation proactive	Art.2 -- Part. C7
Organisation proactive	Art.3 -- Part. D3
Organisation réactive	Art.2 -- Part. C7
Organisation réactive	Art.3 -- Part. D3
Outil -- KM	Art.3 -- Part. D6
Paradoxe d'Abilene	Art.3 -- Part. D
Pensée systémique	Art.2 -- Annexe 1
Pensée unique de groupe	Art.3 -- Part. D
Pérennité & Potentialité	Art.3 -- Part. D7
<u>PESTELOD</u>	Art.3 -- Annexe A
Potentialité & Pérennité	Art.3 -- Part. D7
Préoccupation systémique -- Zone	Art.3 -- Part. D3.7
Prévisibilité -- Consigne Santé publique	Art.2 -- Part. B
Prévision formalisée conique	Art.3 -- Part. D3.5
Prévision formalisée traditionnelle	Art.3 -- Part. D3.5
Prévision traditionnelle -- Technique	Art.3 -- Part. D3.4
Prise de décision-- contexte VICA PLUS	Art.3 -- Part. D3.6

Projet agile	Art.2 -- Part. C8
Prospective	Art.3 -- Part. D3
Prospective (Article de)	Art.3 -- Part. D3.4
Question clé	Art.3 -- Part. C
Rationalité collective -- Paradoxe	Art.2 -- Annexe 1
Réactivité -- Définition	Art.3 -- Part. D3
Réactivité -- Stratégie militaire	Art.3 -- Part. D7
Reconnaissance	Art.2 -- Part. C6
Rigueur & Flexibilité	Art.2 -- Part. C10
Risque d'affaires	Art.2 -- Part. B
Sagesse -- Caractéristique	Art.3 -- Part. D6
Santé publique (Consigne)--Prévisibilité	Art.2 -- Part. B
Savoir -- Caractéristique	Art.3 -- Part. D6
Savoir --VS—Connaissance	Art.3 -- Part. D6
Secteur militaire	Art.3 -- Part. D7
Secteur militaire -- Apport à GP	Art.3 -- Part. D7
SEWS	Art.3 -- Part. D3.2
Signal faible -- Détection & Analyse	Art.3 -- Part. D3.2
Situation COVID -- Caractéristique type	Art.1 = Article 1
Source -- Évaluation	Art.3 -- Part. D3.4
Stratagème militaire	Art.3 -- Part. D7
Stratégie militaire	Art.3 -- Part. D7
Stratégie Militaire -- Discipline prior.	Art.3 -- Part. D4
Stratégie organisationnelle – Définition	Art.3 -- Annexe A
Structure décisionnelle – Gouvernance	Art.3 -- Part. C
Styles de Management	Art.2 -- Part. C4
Tableau de bord de gestion	Art.3 -- Part. D2
Tableau de bord prospectif	Art.3 -- Part. D2
Tactique militaire	Art.3 -- Part. D7
Technique -- Préviation traditionnelle	Art.3 -- Part. D3.4
Tolérance au risque	Art.2 -- Part. B
Transformation organisationnelle	Art.2 -- Part. C2
Transformation org. -- Facteur clé	Art.3 -- Part. B
Transformation org. -- Règle	Art.3 -- Part. B
Transition – Facilitateur	Art.3 -- Part. D
Transition (Transfo.org. & Changement)	Art.3 -- Part. D
Travail collaboratif -- Apport	Art.3 -- Part. D5
Travail hybride	Art.3 -- Part. A
Travailler ensemble -- Façons/Moyens	Art.2 -- Part. C5
Veille consignée	Art.3 -- Part. D3.3
VICA	Art.2 -- Part. A
VICA PLUS	Art.2 -- Part. A
VICA PLUS -- Truc décisionnel	Art.3 -- Part. D3.6
Volatilité	Art.2 -- Part. A
Zone -- Préoccupation systémique	Art.3 -- Part. D3.7