

MIEUX GÉRER VOS PROJETS

MÊME COMPLEXES



YVAN LAUZON, MBA

ISBN : 978-1999461454

Première édition gratuite publiée par YLA Formation inc., Mars 2019, via: www.share.institute

**Catalogage avant publication
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
et Bibliothèque et Archives Canada**

Lauzon, Yvan, auteur

Mieux gérer vos projets, même complexes / Yvan Lauzon, MBA.

Comprend des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-1-9994614-5-4

1. Gestion de projet. 2. Leadership. I. Titre.

LCC HD69.P75L383 2019

CDD 658.4'04

C2018-942436-2

Pour obtenir votre copie imprimée :

Consultez: **L'ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR : YLA FORMATION inc.**
C.P. 24006, CSP POINTES, MONTREAL, CANADA, H1A 4Z2
newmanagement2.0@gmail.com

NOTE : La seconde édition du présent ouvrage collectif, qui sera publiée en juin 2019, renfermera des textes supplémentaires, notamment des commentaires et des ajouts; deux INDEX avec plus de 300 clés de recherche (descripteurs) chacun; de même qu'une liste étoffée de RÉFÉRENCES : Articles & Livres "Coup de cœur" (papiers & numériques), des signets thématiques (URL), etc. Bref, il s'agit donc d'une nouvelle édition, revue et augmentée d'au moins 30 %.

Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ÉDITION_2)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. ISBN : 978-1989364130

Pour information en juin : newmanagement2.0@gmail.com



**Yvan Lauzon MBA est Expert-conseil à l'international
& Professeur contractuel (Chargé d'enseignement)**

Enseignant actuellement à l'Université du Québec (ENAP- UQ) différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines dans un contexte technologique (eGRH), en Intelligence collective & Équipe de projet performante, de même qu'en Leadership dans les projets internationaux.

Depuis 1981, Yvan a occupé différents postes au sein d'organisations publiques & privées, notamment *Adjoint de sous-ministre associé* (Bureau du CIO) au gouvernement du Québec de 2006 à 2008. Yvan a agi durant cinq ans à titre de *Coordonnateur gouvernemental de la sécurité* et durant deux ans comme *Directeur* au Conseil d'administration de l'*Association sur l'accès et la protection de l'information* (AAPI) et *Coordonnateur* de GP-Québec (Gestion de projet) associé au PMI-Lévis Québec.

Yvan agit aussi à titre d'expert-conseil pour de grandes organisations internationales, notamment aux Nations-Unies (ONU-CEFACT, 1993-1996) et à l'OCDE (2006-2008).

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

Plus spécifiquement face au thème du présent ouvrage, Yvan a enseigné quelques années la Gestion de projet à l'Université du Québec (ENAP, UQAM) et la Gouvernance des ressources informationnelles à l'Université de Sherbrooke.

D'autre part, Yvan a financé plusieurs initiatives multilingues gratuites visant le développement des compétences du personnel des organisations publiques, parapubliques et privées, canadiennes & internationales: (www.share.institute), (www.climb.express), (www.smartconference.ca), (www.smartconference.world), puis lancera dès octobre 2019 : (www.psycho-management.institute).

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

* * *

*Le présent ouvrage a été présenté pour la première fois à Nantes (FRANCE)
le 26 mars 2019, lors de la conférence RFQM 2019
(Rencontres Francophones sur la Qualité et la Mesure).*

*This book has been presented for the first time
in Nantes (FRANCE) on March 26, 2019, during the conference RFQM 2019
(Francophone Meetings on Quality and Measurement).*

*Este libro fue presentado por primera vez en Nantes (Francia)
el 26 de marzo de 2019, durante la conferencia RFQM 2019
(Rencontres Francophones sur la Qualité et la Mesure).*

DÉDICACE

Cet ouvrage est dédié à madame **LISE LACOMBE**,
fidèle collaboratrice durant plus de douze ans au SCT-Québec, puis amie pour la vie.

Nous avons travaillé fort et pouvons en être fiers aujourd'hui, appuyant ainsi l'adage :

C'est en forçant, que l'on devient plus fort !

* * *

Il est aussi dédié à toutes les personnes de la francophonie qui suivent actuellement des
cours en Management (BAA, MAP, MBA, ...) et/ou en Gestion de projet (MGP).

* * *

REMARQUES

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

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

3.. **NOTES INFRAPAGINALES** -- Le format de ce livre ne se prêtant pas aux notes de bas de page,
les notes proposées par chaque contributeur (auteur) figurent plutôt en fin de texte.

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

Table des MATIÈRES

INTRODUCTION	6
1.. COMPLEXITÉ DES PROJETS	8
2.. CHEF DE PROJET LEADER	16
3.. APPRENTISSAGE INDIVIDUEL, COLLECTIF & ORGANISATIONNEL.....	23
4.. FONCTIONNEMENT DES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES	26
5.. COMMUNICATIONS & RELATIONS ENTRE LE POLITICIEN ET LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE.....	29
6.. TRANSFORMATION DES RÔLES & ACTIVITÉS DU GESTIONNAIRE À L'ÈRE DE LA COMPLEXITÉ	36
7.. PROJETS D'INTÉGRATION DES SERVICES PUBLICS : ENJEUX ET DÉFIS DE GESTION	50
8.. GÉRER ÉTHIQUEMENT SES PROJETS COMPLEXES, DANS LE SECTEUR PUBLIC.....	58
9.. ASPECTS JURIDIQUES DE LA GESTION DES PROJETS COMPLEXES	68
10.. CATÉGORISATION D'OUTILS POUR DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE DANS LES PROJETS..	98
11.. GESTION DU CHANGEMENT & GESTION DE PROJET : ENJEUX D'UNE VISION CONVERGENTE.....	102
CONCLUSION & PROSPECTIVE	104
RÉFÉRENCES	106
MOT DE PREMIER LECTEUR	107
INDEX.....	110
INDEX NUMÉRIQUE des THÈMES COUVERTS	110
INDEX ALPHABÉTIQUE THÉMATIQUE.....	111

LISTE des ANNEXES

- A. Précisions terminologiques
- B. Typologie des projets : Simple / Compliqué / Complexe / Innovation de rupture ...
- C. Foire aux questions (FAQ) sur les projets complexes

LISTE des CONTRIBUTEURS

Autres PUBLICATIONS de YLA

Mieux gérer vos projets, même complexes

INTRODUCTION

Naviguant dans un environnement de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA ou VUCA en anglais) et dans un contexte de compétition globale et élargie, les organisations publiques ou privées n'ont d'autre choix que d'assumer un Leadership accru, en adoptant du même coup de nouvelles façons de faire et des modes de travail éprouvés, comme la Gestion de projet, tout en cherchant à être toujours plus performantes.

En effet, les défis sont forts nombreux et imposants : mobiliser leurs employés de quatre ou cinq générations distinctes, mieux coordonner les activités courantes de travail et celles reliées aux projets, livrer de façon optimisée des produits et services appréciés de clientèles de plus en plus exigeantes, augmenter leur flexibilité organisationnelle, apprendre rapidement et de différentes manières, tout en innovant constamment.

Le présent ouvrage a d'abord été présenté à Nantes (France) dans le cadre d'un Atelier que j'ai donné lors d'un événement international en Qualité et Métrologie (RFQM 2019), montrant ainsi différentes facettes de la complexité des projets, mais aussi de la complexité grandissante des grandes organisations post-modernes.

* * *

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

* * *

La première section présente les différents types de projet, mais aussi, les particularités de la complexité appliquée aux projets.

La deuxième section traite des compétences requises des *Chefs de projet Leader*, soit ceux dotés d'un fort Leadership et qui réussissent mieux que la moyenne des responsables de projet. La compétence est un thème important, car elle est la prémisse fondamentale de la performance organisationnelle pérenne, mais aussi parce que le succès des projets dépend souvent du *Facteur humain*.

La troisième section illustre les particularités de l'apprentissage individuel, collectif & organisationnel. L'apprenance, qui repose sur l'idée de l'apprentissage tout au long de la vie, est clairement une tendance lourde dans notre société.

La quatrième section présente d'abord les principales distinctions entre les organisations publiques, les entreprises privées, les associations & organismes communautaires sans but lucratif (SBL) et les entreprises de services publics (électricité, gaz, ...), car ceci influence significativement le rythme et le déroulement des projets. Elle s'attarde ensuite au fonctionnement des Administrations publiques.

La cinquième section aborde le thème toujours d'actualité des communications et relations entre un Politicien (ex : Ministre) et la Haute fonction publique (ex : sous-ministre).

Ces jours-ci (semaine du 17 mars 2019) c'est le départ précipité du Greffier du Conseil privé, soit le plus haut fonctionnaire du *Gouvernement du Canada*, qui fait la une de nos principaux quotidiens, scrutant à la loupe depuis deux mois l'Affaire SNC-Lavalin (voir Google TM).

La sixième section traite de l'évolution des rôles & activités des gestionnaires des Administration publiques face à une complexité grandissante, notamment dans les projets publics; ainsi que du « Service Public Repensé » à l'ère du numérique.

La septième section aborde les enjeux et défis des projets d'intégration de services publics, sujet ayant fait l'objet de plusieurs recherches intéressantes à l'ENAP-UQ.

La huitième section illustre la profondeur du questionnement entourant la gestion éthique des projets complexes dans le secteur public.

La neuvième section traite des aspects juridiques de la gestion des projets complexes.

La dixième section présente une catégorisation originale d'outils utiles pour développer et mettre en pratique l'intelligence collective dans les projets.

La onzième section souligne l'importance d'établir une vision convergente de la gestion de projet (notamment du pilotage du projet) et de la gestion du changement (dont le pilotage du changement, découlant dudit projet).

* * *

Les sections 5 à 10 impliquent des contributeurs (auteurs) de trois pays de la francophonie, dont vous trouverez la liste à la fin du présent ouvrage collectif. J'aimerais les remercier très chaleureusement pour leurs efforts de vulgarisation, sur des thèmes pas toujours faciles, avouons-le... (-)

Finalement, cet ouvrage renferme également en annexe, des précisions terminologiques (A), des diapositives décrivant les quatre types de projet : Simple / Complicé / Complexe / Innovation de rupture (B), ainsi qu'une Foire aux questions < FAQ > traitant des projets complexes (C).

* * *

**Ce livre n'a pas été conçu spécialement pour une lecture continue,
mais plutôt un parcours pas à pas; par exemple, à raison d'une section chaque jour,
pour environ 30 à 50 minutes de lecture par jour, sur onze jours.
Il est aussi possible de sauter une section, puis d'y revenir un peu plus tard,
chacune étant autonome.**

* * *

Bonne lecture !

Pr. Yvan Lauzon, MBA

1.. COMPLEXITÉ des PROJETS

Bases du Management de Projet

- Il faut tout d'abord rappeler les bases de Management de projet et considérer d'entrée de jeux la définition même d'un Projet, soit d'après la norme ISO 21500:

« Un projet est un ensemble unique de processus, constitués d'activités coordonnées et maîtrisées, ayant des dates de début et de fin, entreprises pour atteindre les objectifs du projet. La réalisation des objectifs du projet requiert la fourniture de livrables conformes à des exigences spécifiques de qualités et des contraintes multiples de délais, de coûts et de ressources. »

- Ensuite, il faut considérer la Finalité du projet :

• Bien entendu, la première finalité d'une équipe de projet est l'accomplissement même du projet. Par exemple : Résoudre un problème / Construire ou rénover une infrastructure / Réaliser un événement (donc un ensemble arrimé d'activités de projet, souvent à flux tendu, et parfois sous le regard continu d'un public), etc.

- Finalement, il faut aussi considérer le Niveau de complexité du projet :

SIMPLE – COMPLIQUÉ – COMPLEXE – INNOVATION de RUPTURE.

En fait, seulement ces quatre types sont décrits ici, le cinquième, appelé CHAOTIQUE dans la littérature, étant plutôt évident, puisqu'il est basé sur une situation de projet devenue à toute fin pratique "hors de contrôle".

Projet simple

Dans ce type de projet, on peut assez aisément prédire l'évolution du phénomène à l'étude, ses enjeux, ses impacts et ses conséquences probables, etc.

Bref, les solutions possibles sont plutôt claires. Les procédures & directives, de même que les activités du projet, sont aussi assez limpides, voire faciles à suivre. Par ex : Peinturer votre bureau de cinq pièces. Un projet simple et un défi peu stimulant pour un mordu de la gestion de projet, surtout si –tout comme moi—il n'aime pas trop la peinture murale... (-)

Projet compliqué

Forcément moins simple, me direz-vous... Eh bien, OUI ! (-)

Il faudrait peut-être alors songer à recourir à un (ou des) expert(s) ou spécialiste(s) de domaine. Pour bien comprendre le phénomène ou la situation visée dans un projet compliqué, il est possible de décomposer les problèmes rencontrés, les options, les activités, etc.

Par ex : Construire un nouvel avion. Avec le temps, les ingénieurs peuvent résoudre les problèmes un à un, puis l'avion obtient la certification de navigabilité d'aéronef émise par DGAC-France / FAA-USA / Transport Canada / etc.).

Projet complexe

Bien entendu, l'intensité de la complexité est plus grande dans ce type de projet, que dans les projets simples ou les projets compliqués; mais le niveau d'incertitude l'est également, car souvent les projets complexes font face à plus d'inconnus, que de connus.

Qui plus est :

- Les résultats possibles sont difficiles à évaluer, notamment en début de projet.
- Les comportements sont aussi difficilement prévisibles.
- Les niveaux de connaissances individuelles et collectives ne nous permettent pas d'approvoiser aisément, dès le départ, l'ensemble des informations requises pour exécuter ledit projet complexe.
- Ces informations ne peuvent pas toujours être aisément décomposées en éléments avec des limites clairement définies.
- Aussi, il nous est difficile --voire même parfois impossible-- d'anticiper tôt le résultat final complet, il nous faut plutôt modéliser et simuler, pour tenter de cerner le projet et la voie à suivre dans son exécution.
- Les experts de domaine ont de la difficulté à s'entendre sur les problématiques et les solutions.
- Certains auteurs parlent même de l'absence de bonne réponse évidente, mais aussi de la présence de contradictions, tôt ou tard perceptibles.
- L'accord face à la situation réellement rencontrée, est plus faible (ex : vision commune partagée / niveau de consensus entre différents acteurs des parties prenantes, ...).
- Ces projets n'évoluent souvent pas comme prévu.
- Les procédures et planifications initiales détaillées ne fonctionnent que très rarement.
- Dans un tel contexte, le travail en Collaboration (soit "*Faire ensemble*") est peut-être préférable à la Coopération (ex : *Partager des tâches, puis fusionner des extrants ou livrables indépendamment construits ...*).
- Ces projets sont souvent créatifs, voire même innovants; l'innovation étant par définition l'introduction d'une nouveauté dans un marché socio-économique.
- Ces projets complexes exigent un effort managérial plus grand, un fort Leadership et la prise en compte simultanée de plusieurs facettes complémentaires.

* * *

Ces projets complexes requièrent également certaines conditions gagnantes, qui souvent doivent être en place à l'avance (soit à l'avant-projet) ou encore assez tôt dans le projet (ex : démarrage):

- La recherche d'une grande valeur ajoutée, selon les points de vue dominants, de différentes parties prenantes.
- Une vision holistique, pour avoir le plus tôt possible, LE BON portrait GLOBAL ('BIG PICTURE').
- Une vue systémique, car plusieurs éléments sont interreliés et parfois même se modifient les uns par rapport aux autres, devenant parfois une véritable cible mouvante.
- Une approche itérative (amélioration à chaque passage) et peut-être même une démarche méthodologique dite *Agile*.
- Une action distribuée, souvent avec des systèmes multi-équipes.

- Un souci de garder en tout temps l'œil vigilant, via la détection des signaux faibles, donc, garder le FOCUS, en tout temps.
- En fait, la gestion des projets complexes implique le recours à des équipes aguerries & performantes et même parfois des systèmes multi-équipes --soit des équipes d'équipes-- qui face à des événements importants, interagissent directement et de manière interdépendante, afin d'atteindre des objectifs collectifs.

* * *

Une partie de la complexité du projet vient du monde actuel, de plus en plus complexe (VICA), compte tenu:

- De la nécessité d'aller au-delà du critère unique --habituellement financier-- pour toucher notamment à d'autres éléments importants, notamment : les attentes, résultats, impacts, conséquences du projet sur les différentes parties prenantes et les diverses communautés.
- Environnement interne : les interactions multiples rendent difficiles les actions, mais elles sont parfois des opportunités d'introduire de la nouveauté.
- Tout change, tout le temps. On subit une sorte de « dictature du changement ».
- Nous passons graduellement --mais sûrement-- du « savoir sûr et dur du passé » à un « savoir mou et flou du présent », rendant plus difficile de prévoir le « savoir qui sera requis dans le futur », car on ne peut plus simplement extrapoler...
- Les nouvelles technologies de l'information (TIC) permettent d'importantes possibilités, mais en même temps elles accélèrent les changements, causant ainsi des défis de traçabilité et de pérennité.
- L'information est à la fois surabondante et manquante, subjective et qualitative (images, signes) diverse et changeante constamment. Dans ces conditions : il est ardu donner un sens à tout ça...

Projet d'Innovation de rupture

- Les projets d'Innovation de rupture (Disruptive innovation) demandent de la créativité et de l'audace. Ils impliquent des changements radicaux, sont risqués et habituellement assez périlleux.
- On peut lire dans Wikipedia :
Une technologie de rupture (dite aussi innovation de rupture ou rupture technologique) est une innovation technologique qui porte sur un produit ou un service et qui finit par remplacer une technologie dominante sur un marché Une technologie de rupture survient et domine un marché déjà existant soit en remplissant une fonction que la technologie traditionnelle ne pouvait pas remplir pour une application particulière (ex : disquette) ou bien en augmentant progressivement les parts de marché au fur et à mesure que les performances augmentent, jusqu'à remplacer ceux qui étaient établis sur le marché (comme ce fut le cas avec la photographie numérique).
Par opposition aux technologies de rupture, les technologies de continuité ou d'amélioration continue ne créent pas de nouveaux marchés : elles procèdent par améliorations et incréments graduels successifs des performances de la technologie actuelle.

Problèmes rencontrés dans les projets

- Par définition, un Problème est une situation non désirée issue d'un ou plusieurs incidents -- existants ou potentiels-- dont la cause fondamentale est inconnue à ce moment-ci.
- Voici une liste partielle de Problèmes vécus dans les Projets des organisations publiques ou privées :
 - Peur des conflits. Par ex : les conflits, sont étouffés dans l'œuf, car ils font peur et/ou on ne sait pas trop comment les gérer.
 - Évitement de la prise de responsabilité.
 - Manque d'engagement des membres de l'Équipe de projet (co-équipiers).
 - Paresse sociale ou *Effet Ringelmann* --ou poids-morts-- soit une diminution significative du rendement de certains individus, en situation de travail collectif.
 - Perte de focus des activités et tâches du projet et inattention aux résultats visés & atteints.
 - Perte de confiance entre les co-équipiers ou avec les intervenants majeurs du Maître d'ouvrage (MOA) / Maître d'œuvre (MOE) / Maître d'usage (MOU).
 - Méconnaissance des Responsabilités confiées à chaque co-équipiers & sous-équipes, de même que de l'Apport et des Attentes des co-équipiers & sous-équipes.
 - Malaises et émotions sont non verbalisés.
 - Mode de fonctionnement de l'équipe n'est jamais remis en question ou questionné lors d'assemblées.
 - Conformisme d'équipe & Pensée de groupe (Groupthink) / Paradoxes & autres pathologies...
 - Problématique diversité-consensus, etc.
- En ce qui concerne spécifiquement les Réunions :
 - Absences nombreuses et/ou répétées aux réunions.
 - Réunionite (pathologie se résumant à une « Tonne de rencontres » plus ou moins utiles et souvent peu optimisées), notamment comme dans les grandes organisations ...
 - Rencontres non efficaces, car mal convoquées, mal animées, sans compte rendu, ni suivi des décisions et actions, etc.
- Il existe souvent plusieurs moyens pertinents pour résoudre un Problème. Mais il existe aussi deux options, qui représentent des choix stratégiques réels, selon la situation rencontrée :
 - Décider de ne rien faire, pour résoudre le dit problème.
 - Faire une diversion. C'est parfois ce qu'il faut faire en Management, car toutes les autres solutions semblent perdantes --ou encore-- moins prometteuses...
- Il existe également des Démarches typiques de résolution de problème, telle celle proposée par Edmond Bourque (2001) :
 - Détecter le problème.
 - Recueillir toutes les informations s'y rapportant.
 - Faire l'analyse critique de ces informations.
 - Inventorier les solutions possibles.
 - Choisir la solution optimale (dont : Stratégie de déploiement).
 - Établir les mesures appropriées.
 - Évaluer l'efficacité de la solution choisie et des mesures appliquées.

Problèmes compliqués & Problèmes complexes

- Les projets compliqués, ou encore les projets complexes, peuvent rencontrer des conflits, défis, enjeux, problèmes ou situations, qui sont soit compliqués, soit complexes.
- Ainsi, un problème compliqué exige le suivi d'un « Processus rationnel de prise de décision », car il est possiblement unique et il comporte sans doute plusieurs bonnes réponses. Le choix d'une solution optimale repose alors sur l'analyse approfondie de la situation et parfois la réflexion plus ou moins concertée d'experts. Dans ce type de problème, on peut opter pour un modèle rationnel de prise de décision en équipe, du genre : Définition du problème / Discussion sur les solutions & options possibles / Choix d'une solution en particulier / Mise en œuvre de ladite solution ...
- Par ailleurs, un problème complexe se caractérise par l'incertitude, l'absence de bonnes réponses uniques ou du moins convergentes, la présence d'idées contradictoires et le besoin de créer du nouveau (imagination sollicitée, idéation requise, invention ou nouveauté émergente, puis innovation soit l'introduction de cette nouveauté dans un marché socio-économique). Dans ce type de problème, il faut plutôt opter pour des méthodes, techniques, démarches ou «processus de résolution créative de problèmes». La section 10 renferme une liste de tels outils.

Évaluation des projets (Partie 1)

- L'évaluation des projets des organisations publiques ou privées se fait traditionnellement par le respect des trois indicateurs de succès, soit les variables concourantes du Triangle de fer du Project Management Institute (PMI): Portée du contenu & Qualité – Coûts – Délais, ou Q-C-D.
- Mais de nouveaux courants de pensée nous amènent graduellement vers d'autres perspectives ou dimensions à considérer impérativement, ceci pour avoir un portrait plus éclairé de la situation globale de l'environnement du projet; ce qui nous donne alors cinq éléments d'évaluation :
 - 1.. Évaluation de la Gestion de projet (par ex : selon le PMBoK du PMI).
 - 2.. Évaluation de la Solution d'affaires, résultante du projet.
(par ex. évaluer un Pont, livré par un projet de travaux publics).
 - 3.. Évaluation de la performance de l'Équipe de projet.
 - 4.. Évaluation de la performance du Chef de projet.
 - 5.. Puis tous les autres dimensions sujettes à évaluation, notamment à la demande d'un tiers.
- Outre le respect du Q-C-D, voici cinq critères d'évaluation typique de la Performance du projet. On retrouve ces cinq critères dans la normalisation nationale française (AFNOR), dans la documentation d'Associations nationales en Gestion de projet, mais aussi dans la documentation méthodologique & référentielle des deux plus grandes Associations internationales de praticiens en gestion de projet (IPMA & PMI). Il s'agit :
 - Cohérence du projet.
 - Efficacité.
 - Efficience.
 - Pertinence.
 - Utilité (soit le rapport entre les objectifs initiaux visés et les Besoins ayant fait naître ledit projet).

Le tableau ci-dessous résume la pensée de Michel Rocca (2014) sur quatre de ces critères.

QUATRE INTERROGATIONS POUR MIEUX ÉVALUER ...	
QUEL DEGRÉ DE PERTINENCE DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport entre le BESOIN exprimé et les OBJECTIFS ASSIGNÉS au projet.</i>	QUEL DEGRÉ DE COHÉRENCE DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport entre les OBJECTIFS FIXÉS et les MOYENS AFFECTÉS au projet.</i>
QUEL DEGRÉ D'EFFICIENCE DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport entre les MOYENS MOBILISÉS et les RÉSULTATS OBTENUS.</i>	QUEL DEGRÉ D'EFFICACITÉ DU PROJET ? <i>Mesurer le rapport Entre les OBJECTIFS DE DÉPART et les RÉSULTATS OBTENUS.</i>

SOURCE : ISBN : 978-28041-80336.

- En somme, la finalité première des équipes de projet est de bien réussir le projet, soit avec un écart négatif de 10% MAXIMUM des prévisions initiales pour chacun des 3 critères de base, soit la Portée de contenu & Qualité, les Coûts et les Délais, d'où Q-C-D, mais en même temps de répondre à une série d'autres critères identifiés ci-haut. (NOTE : Évaluation de projet, partie 2, se retrouve à la page 19)

* * *

- Typiquement, comme nous l'avons vu précédemment, on retrouverait toute une gamme de projets complexes, selon le niveau d'accord face à la situation réelle vécue, le niveau d'incertitude et l'intensité de la complexité.

- En fait, les projets que nous retrouvons dans nos organisations publiques ou privées sont habituellement simples, compliqués, complexes, ou encore des projets dits d'innovation de rupture; ces derniers étant des changements radicaux, comme c'est le cas pour les innovations technologiques dites de rupture [1].

- Les projets complexes se retrouvent dans plusieurs secteurs d'affaires, notamment : la Construction, les Infrastructures publiques (immeubles publics, voiries, ponts & chaussées...), Technologies de l'information et de la communication (TIC), sans oublier, le Militaire.

- Ces projets complexes exigent un effort managérial plus grand, un fort Leadership et la prise en compte simultanée de plusieurs facettes complémentaires [2].

- Ces projets complexes requièrent aussi certaines conditions gagnantes [3], dont la recherche d'une grande valeur ajoutée, selon les points de vue dominants, de différentes parties prenantes. Ces dernières (PP) étant l'ensemble des entités participants au projet ou étant impactés par ledit projet.

- La gestion des projets complexes implique également le recours à des équipes aguerries & performantes et même parfois des systèmes multi-équipes --soit des équipes d'équipes-- qui face à des événements importants, interagissent directement et de manière interdépendante, afin d'atteindre des objectifs collectifs.

- Les recherches sur les *Projets complexes* --ou encore sur les *Programmes de projets complexes*- de la dernière décennie, couvrent plusieurs facettes complémentaires, notamment :

- Typologie et caractéristiques des projets complexes.
- Indicateurs de succès & Prédicteurs de performance (Facteurs clés de succès / Indicateurs de performance <PKI>/ Signaux faibles d'écart face aux prévisions ou carrément de dérapage du projet complexe...).
- Relations & Cohésion des équipes de projet complexes.
- Gestion des risques.
- Gestion du changement dans les projets complexes.
- Mettre fin à un projet complexe, sans trop de frais et de grabuge (impacts négatifs sur le personnel, syndicat, effets médiatiques dans l'opinion publique).
Souvent, ne l'oublions pas, ce qui est perçu comme réel est bien réel dans ses conséquences. C'est important et pas seulement dans les relations publiques... ;-))

- Signalons dès maintenant, comme nous le verrons à la section 11, qu'il n'existe PAS de <Démarche unique> genre <Recette magique> de Gestion du changement, applicable à tous les types de projets, compliqués ou complexes, aux types de changement associé (il y en a toute une typologie), et aussi, à toutes les situations rencontrées sur le terrain.

- Dans un tel contexte, il est très important de prendre acte des caractéristiques singulières et des conditions gagnantes ci-haut des projets complexes et de se donner les moyens de réussir, et ce, en mettant à contribution nos ressources internes et externes (consultants, partenaires ...) travaillant en SYNERGIE --les unes avec les autres-- plutôt que les unes contre les autres.

- Jack Welch, ancien PDG mythique de la multinationale *General Electric*, disait :
« *La capacité d'une organisation à apprendre et traduire rapidement cet apprentissage en actions, est l'ultime avantage concurrentiel* ».

Jack n'avait visiblement pas peur du changement, ni de ses gestionnaires d'ailleurs, puisqu'il se faisait un devoir d'en congédier chaque année un minimum de 10%, avec son sens aiguisé de la méritocratie.

Eh bien un beau jour, Jack eut l'idée de prendre un moteur d'avion qui surchauffait de la division *Avionique* et de le transmettre aux ingénieurs de la division *Réfrigération*; ceci afin de résoudre le dit problème, ce qui fut fait rapidement et avec succès.

C'était audacieux, et peut-être même brillant, car ces ingénieurs en réfrigération passaient justement le plus clair de leur temps à résoudre des problèmes calorifiques. Bien entendu, les ingénieurs de la division *Avionique* auraient peut-être pu trouver eux-mêmes la solution, si Jack leur avait laissé plus de temps... *Sacré Jack !* ;-))

- Dans la même veine de *Grand Leader Gagnant*, j'aime bien l'audacieuse vision de Gene Kranz, Chef de la périlleuse mission Appolo13, qui disait à ses collaborateurs :
“*I don't care what anything was designed to do, I care about what it can do*”
(Ne me dites pas pour quelles raisons ça a été conçu, dites-moi plutôt qu'est-ce que ça fait),
ou encore,
“*Failure is not an option*” (l'échec n'est pas une option).

Deux belles citations tirées de ma collection de citations préférées (TOP-250) [4].

- Ces citations s'appliquent bien à la Gestion de projets complexes, car en dépit des opinions des uns et des autres, puis des flamboyants discours et effets d'annonce ministériels, ce ne sont PAS des projets simples ou compliqués auxquels nous avons parfois affaires, puisqu'ils sont *de facto* déclarés complexes [5].

* * *

NOTES

[1] Voir le livre numérique gratuit sur l'Innovation dans les projets et organisations publiques : <http://recherche.enap.ca/fr/lectureNouvelle.aspx?idNews=27549#.V9lmM0-FMdU...>

[2] Comme P-E-S-T-E-L-O-D en Analyse stratégique, couvrant les aspects : Politique / Économique / Social / Technologique / Environnement et développement durable / Légal & Éthique / Organisationnel / Démographique.

[3] J'ai eu la chance de contribuer à quelques recherches actions de l'ENAP, notamment celles portant sur la Gestion des services communs et intégrés. Plusieurs des caractéristiques et conditions gagnantes ci-haut s'y retrouvaient.

[4] Tiré de : FAIRE MIEUX en faisant autrement TOUS ENSEMBLE (ÉDITION 2)
/ Yvan Lauzon. 2018-10. ISBN : 978-1999461485.

[5] Pourtant, c'est assez clair, même le nom le dit : Ce sont des *"Projets Complexes"*.
Donc, traitons-les comme tels...

Évitons les raccourcis de *"pseudos-intellectuels"* et autres *"fanfarons"*, souvent sous-diplômés, prétextant que : **"Tout est si simple..."**, **"Qu'on est tous capable de le faire..."**, **"Tout le monde en veut de ce projet-là"**, mais aussi :

Quand on veut, on peut...

TEST : Dites ça à un sociologue; vous verrez bien sa réaction.

Il va sans doute rugir, ou encore, tout simplement bondir vers la porte... (-)

Disons-le clairement : Tout ceci est FAUX !

Si vous n'avez jamais fait une activité vous-même, n'en parlez tout simplement pas.

D'ailleurs, que dire d'un homme qui parle avec brio & éloquence des sensations périnatales et des douleurs de l'accouchement. Allez-y, mesdames, montrez-lui simplement la porte... (-)

* * *

2.. CHEF de PROJET LEADER

D'abord un Leader...

- Le Chef de projet efficace, dans les projets compliqués ou les projets complexes, est d'abord un vrai Leader.

- Le concept de Leadership a des liens étroits avec d'autres notions comme : Influence, Pouvoir et Autorité. Pour faire court, on peut dire que :

« Le Leadership est la capacité d'influence d'un individu qui amènent les gens à faire des choses, qu'ils n'auraient pas faites autrement --ou encore pas faites de la même manière ou avec la même intensité-- dans l'atteinte d'un but donné ».

- Le Leadership serait donc un processus d'influence d'une personne sur un groupe d'individus, afin qu'ils atteignent un but commun.

- **Pouvoir formel** : Il prend appui sur le pouvoir organisationnel comme l'Autorité accordée, mais aussi la délégation formelle de l'Autorité (Délégation du droit de signature, donc une manifestation de consentement / Droit de gérance / ...). Il est à souligner que le Chef de projet est habituellement nommé via un document formel (ex : Lettre de mission), une simple note de service ou un courriel, ou encore, via une simple mention lors d'un événement. Dans ce dernier cas, attention au phénomène dit de *"Lendemain de veille"*, où l'on ne se rappelle de rien... (-;-)

- **Pouvoir informel** : Il vient de la capacité d'influencer les autres, via :

- Pouvoir personnel découlant de son statut d'Expert du domaine.
- Référencements, dont des titres & signes de reconnaissance (ex : *Fellow*) et/ou de performance (ex : Médaille olympique).
- Capacité informationnelle (ex : Trouve rapidement l'information; est au courant d'un peu tout ce que recherche ou ce qui intéresse ses collègues; connaît les rumeurs, ...)
- Sa Capacité relationnelle (Connaît ceux qu'il faut connaître : influenceurs, décideurs politiques, personnalités financières & économiques, l'ingénieur qu'il nous faut pour résoudre le problème et/ou progresser.
- Pouvant servir lui-même de modèle.
- Pouvant au besoin servir de *Coupable de service* (ou *Fusible...*)...

- Le Leadership est un ingrédient essentiel à la Performance d'une équipe de projet.

- La première idée qui nous vient spontanément en tête lorsqu'on parle de Leader est le Charisme; mais en Gestion de projet, l'attribut de compétence lié au Leadership le plus important est sans doute la capacité d'assurer une bonne direction d'équipe de projet, pour l'amener là où il faut aller afin d'assurer le succès du projet, l'optimisation des ressources et l'innovation.

- En effet, pour réussir le projet en respectant les trois critères de base (Q-C-D pour la portée- Qualité / Coût / Délais) et l'écart maximum autorisé de 10% pour chacun de ces 3 critères, le Chef de projet doit agir comme un Gestionnaire de ressources (Faire bien les choses), mais aussi comme un Leader (Faire les bonnes choses), donc finalement : ***"Bien faire, les bonnes choses"***.

- On distingue alors plus clairement : Leader –versus–Manager. Comme dit le gourou du management Peter Drucker:

« Il n’y a rien de plus inutile que de faire efficacement ce qui ne devrait pas être fait du tout ».

- En fait, depuis plus de 100 ans, des recherches --plus ou moins scientifiques-- tentent de percer ce qu’est le Leadership et comment il contribue au succès et à la performance des activités de travail, notamment les projets. Ceci a fait naître différents Types de Leadership, Approches ou même d’Écoles de pensée.

- Dans la littérature managériale, il existe donc de nombreux types de Leadership, probablement près d’une cinquantaine. En fait, des consultants inventent même régulièrement de nouveaux types de leadership...

- Mais, en Gestion de projet, on retrouve le plus souvent :

- Leadership distribué (ou Leadership partagé, ...).
- Leadership positif.
- Leadership éthique.
- Leadership transactionnel.
- Leadership transformationnel.

- Leadership distribué – Selon Clément Leemans les gens prennent parfois “temporairement” le leadership pour certains aspects du travail à réaliser, même si elles ne sont pas dans le rôle de Leader formel. On parle souvent alors de leadership distribué, leadership partagé, leadership collectif, leadership collaboratif, ou leadership intégré. Cela peut être structuré au niveau de l’organisation dans son ensemble, ou encore, par unité administrative (département), etc.

Pour aller plus loin sur le Leadership partagé – Selon Édith Luc, professeure à HEC-Montréal -- Il est fondé sur les relations de coopération entre les personnes, les groupes et les organisations. L’influence s’y exerce à tous les niveaux et dans toutes les directions. Le but à atteindre devient le véritable Leader du groupe. Le mécanisme d’action réciproque au cœur du Leadership partagé est issu de l’apport différentiel et complémentaire des uns et des autres à l’avancement des idées et de la mobilisation collective. Certains exerceront une influence en raison de leur expertise. D’autres encore rallieront les membres du groupe grâce à leurs capacités de rassembler et d’intégrer différents points de vue. Le processus est constamment réactivé selon l’apport des uns et les besoins des autres, toujours en fonction du but visé. La conception partagée du Leadership responsabilise les personnes, instaure un plus grand degré de compréhension des enjeux et favorise un plus grand engagement de tous à l’atteinte des buts. Qui plus est, le Leadership partagé permet aux personnes d’augmenter leur propre capacité professionnelle.

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

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

- Leadership transactionnel & Leadership transformationnel - Selon Burns (1978) et Bass (1985) :

James Burns (1978) instaure sa théorie sur la notion d'engagement des Leaders et des Suiveurs dans un processus du leadership efficace en reliant la nature des interactions entre le leader et les suiveurs.

James Burns a défini le « Leadership transformationnel » comme celui qui est une source d'inspiration, de motivation, et de relations humaines orientées vers l'obtention d'un soutien des suiveurs en faisant appel à des idéaux plus élevés et des valeurs comme la liberté, la justice, l'égalité et la paix.

De son côté, le « Leader transactionnel » est intéressé à maintenir le statu quo et il motive les membres du groupe par des objectifs de récompenses dans la lignée de ceux des autres membres. James Burns suggère qu'un individu n'a pas nécessairement besoin du titre de leader ou d'un pouvoir de position hiérarchique (Autorité formelle) pour diriger ou pour transformer les autres, mais il peut provoquer le changement sur la seule base de la nature de la relation et par sa capacité d'influence.

Bernard Bass (1985) a complété ce travail en suggérant que les deux processus (transaction-transformation) ne sont pas mutuellement exclusifs, mais que l'efficacité du leadership est maximisée lorsque les deux éléments de transformation telles que la confiance et le respect, fonctionnent de concert avec des facteurs transactionnels tels que la clarification des objectifs et des facteurs de motivation.

- Est-ce que le leadership est inné chez une personne ? –ou encore– Est-ce que ça s'apprend ? La littérature managériale soutient les deux thèses, car le Leader se met d'abord en valeur par rapport à une situation donnée.

- Turner & Müller (2006) soutiennent que le Leadership du Chef de projet est une combinaison de certains traits personnels (ex : intelligence, conscience, stabilité émotionnelle, ...), de même que des connaissances et des habiletés typiques (ex : capacité à résoudre les problèmes, qui se présentent de façon plus ou moins imprévue).

- D'autre part, Dulewick & Higgs (2005), ont identifié une quinzaine de compétences-clés associées au Leadership, touchant trois aspects complémentaires :

Intellectuel / Managérial / Émotionnel (*).

- Analyse & jugement critique.
- Communication engageante.
- Conscience (dont la Conscience de soi).
- Développement des autres.
- Gestion efficiente des ressources.
- Habilitation.
- Imaginatif.
- influenceur.
- Intuition.

- Motivation.
- Perspective stratégique.
- Résistance émotionnelle.
- Réussite (désir de).
- Sensibilité.
- Visionnaire.

(*) NOTE : Certains auteurs optent plutôt pour les rubriques : Raison / Comportement / Émotion.

Évaluation des projets (Partie 2) & Leadership du Chef de projet

- Distinguons d'abord, les critères de réussite (ou critères de succès) et les facteurs de réussite (ou facteurs de succès) :

- Critères de réussite d'un projet : Ce sont des mesures permettant de juger de la réussite ou non d'un projet. Comme nous l'avons vu précédemment, le *Triangle de fer* du Project Management Institute (PMI) identifie trois critères, qu'il ne faut pas dépasser de plus de 10% d'écart négatif : Qualité et Portée du contenu / Coût / Délai, donnant Q-C-D.

- Facteurs de réussite d'un projet. Selon Gibson & Cohen (2003) ce sont les conditions qui contribuent directement ou indirectement à la réussite du projet. On parle souvent aussi de Facteurs clés de succès (FCS). En cherchant un peu on en trouve facilement plus d'une cinquantaine, uniquement pour les projets en technologies de l'information.

- Shenhar & Dvir (2007) ont identifié cinq dimensions de la réussite ou succès d'un projet :

- « • Efficience : Respect des contraintes de temps et de budget.
 - Impact sur le client : Satisfaction, bénéfices, loyauté, réputation de la marque.
 - Impact sur l'équipe : Satisfaction, rétention, apprentissage, croissance personnelle des membres.
 - Réussite d'affaires : Ventes, profits, part de marché, retour sur l'investissement, croissance.
 - Préparation pour le futur : Nouvelles technologies, nouveaux marchés, nouvelles capacités ».

- À partir des travaux de Marks & al (2001), Pépin (2012) a proposé cinq critères de performance de projet :

- Efficacité : Livraison par l'équipe de résultats (produits, services, processus, décisions), qui rencontrent ou dépassent les attentes initiales, notamment les exigences de qualité.
 - Efficience : Production de livrables à l'intérieur des délais et du budget initial.
 - Innovation : Une équipe haute performance est innovante permettant selon le cas de « Faire mieux » et/ou de « Faire autrement ».
 - Apprentissage en équipe.
 - Satisfaction des membres, notamment par la mise en place de processus interpersonnels qui apprennent aux équipiers à mieux communiquer et à collaborer, à mieux coordonner leurs efforts d'une tâche à l'autre, à régler leurs différends de manière constructive, à développer une grande confiance et une bonne cohésion d'équipe.

- Comme le souligne Pépin (2012) :

« ... les équipes jouent un rôle prépondérant dans la réussite des projets ... lorsqu'elles échouent c'est souvent en raison d'habiletés de gestion déficientes chez les gestionnaires de projet et d'une incapacité des membres à bien travailler les uns avec les autres ... »

- D'après Pellerin (2009), Carl Jung aurait identifié dès 1905 les éléments requis pour effectuer correctement des activités de coordination des personnes, avec quatre zones de préférence quant aux choix d'information et à la prise de décision : Émotions / Logique / Intuition / Détection.

Choisir plus ou moins telle ou telle zone de préférence définirait notre Personnalité de base.

Soulignons que la Personnalité est un ensemble de traits, relativement stable chez une personne, qui font d'elle un être unique et qui déterminent sa manière de réagir ou d'agir.

- Dans son ouvrage intitulé *"How NASA builds Teams"* Pellerin (2009) souligne quatre attributs de compétence, directement reliés au Leadership du Chef de projet :

- Avoir un engagement fort et créer une vision stimulante.
- Diriger d'une façon organisée et cohérente.
- Être honnête et respecter ses engagements.
- Avoir de l'appréciation et des intérêts communs.

- John & Srivastava (1999) ont identifié cinq principaux traits de Personnalité : Agréabilité / Conscience / Extraversion / Ouverture aux expériences nouvelles / Stabilité émotionnelle. Il s'agit des principaux (BIG 5) parmi une très longue liste de centaines, voire de milliers, de traits distincts.

- D'après Petterson (1991), la Personnalité est justement l'un des trois déterminants de la performance dans des activités de travail : **Performance = Habiletés X Motivation X Personnalité.**

Qualités du Chef de projet Leader

- Je m'intéresse vivement depuis maintenant dix ans aux attributs de compétence d'un « *Chef de projet LEADER* », soit la personne qui a du Leadership, qui se distingue positivement dans le succès & la performance du projet et qui réussit mieux que la moyenne des responsables de projet.

NOTE : En Amérique du nord, comme dans plusieurs autres pays sous l'influence du PMI on utilise l'expression "Project Manager", alors que dans plusieurs autres régions du monde sous l'influence d'autres associations (ICCPM, IPMA, ...) on utilise plutôt "Project Leader".

- Je soulignais justement dans mes interventions de février 2018 en Australie, dans le cadre de ma *Tournée mondiale sur les compétences requises en 2020* :

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

- Lors de mes allocutions publiques, je partage volontiers les attributs de compétences des Chefs de projet, mais aussi de ses collègues de travail agissant comme :

- Hauts dirigeants / Gestionnaires / Coéquipiers / Recrue d'une équipe de projet ...

• D'ailleurs, dans mon ouvrage intitulé « **Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS (Competence Breakdown Structure)** » -- (ISBN : 978-1999410636), maintenant disponible en trois langues (EN / FR / SP), plus de 100 compétences-clés y sont identifiées et modélisées pour chacun des trois types d'acteurs importants au succès des projets: Chefs de projet / Gestionnaires / Hauts dirigeants. (NOTE : Voir aussi la note au bas de la page 125).

Je présente également dans cet ouvrage innovant une quarantaine d'attributs de compétence des Négociateurs, ayant interviewé des négociateurs de contrats de travail, mais aussi des négociateurs de baux d'immeubles, pour identifier ce qu'il fallait posséder comme attributs de compétence pour espérer « Gagner sa négociation ». Il ne faut pas oublier qu'une partie significative du travail du Chef de projet est justement de négocier continuellement avec les différentes parties prenantes et parfois même avec des communautés de citoyens.

• De plus, dans mon autre ouvrage, intitulé « **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** » 2e édition (ISBN: 978-1999461485), 31 compétences-clés plus significatives -- parmi les 100-- sont identifiées pour les Chefs de projet. On y retrouve également une liste de 75 attributs de compétence des bons Coéquipiers (membres d'une équipe de projet), de même qu'une liste de 45 attributs de compétence des Recrues (soit les nouveaux membres d'une équipe de projet).

En effet, il est important de commencer du bon pied, son travail dans une équipe de projet. La recrue doit donc agir avec réserve et doigté. Par exemple, les propos d'une recrue du genre « *Tasse-toi mon oncle* » ou encore « *Attention, je m'en viens vous montrer à bien travailler ...* » n'ont jamais vraiment donné de résultats tangibles, ni aujourd'hui, ni dans le bon vieux temps.

D'ailleurs ... les moins jeunes d'entre nous le savent bien. Les répliques suivantes sont tentantes : "*Commence donc par manger des croutes, mon jeune*", ou encore, "*Montre-moi d'abord ce que tu sais faire, puis je te dirai ensuite ce que sera dorénavant ton titre d'emploi*".

• En réponse à une question d'un apprenant, lors d'une formation donnée à l'ENAP-Québec en août 2018 et regroupant des participants de huit pays, j'ai identifié mon propre choix des compétences-clés TOP-NIVEAU des Chefs de projet LEADER. En plus de toujours "*Faire ce qu'il faut faire, sans hésiter à remettre en cause l'existant*", il a les attributs de compétence suivants :

Agit toujours selon la Vision proposée / Adaptabilité / Agréable, sympathique & aidant / Clairvoyant (anticipation correcte) / Convaincant (persuasif) / Courageux dans la prise de décision et l'action Empathique / Discernement / Donne l'exemple / Fait confiance aux autres / Forte résistance au stress / Innovant / Inspire le mouvement / Le Leadership partagé est accepté, voire favorisé / Passionné / Respect des employés, des consultants et des intervenants des parties prenantes / Sensibilité politique & stratégique / Tolérance à l'ambiguïté / Regard tourné aussi vers le long terme.

• Le contexte dans lequel évoluent toutes les équipes de travail --dont les équipes de projet-- a également un impact très important sur la performance organisationnelle, notamment :

- Caractéristiques de la tâche (par ex : tâches très interdépendantes ...).
- Composition de l'équipe (diversité : organisationnelle, démographique, psychologique, cognitive).
- Soutien organisationnel (culture & climat organisationnels favorables ...).

- La recherche tente de percer le secret des Chefs de projet en examinant leurs traits de Personnalité (par ex : intelligence, dominance), leurs comportements (ceux centrés sur la tâche, ou sur les relations...), l'ajustement du Leadership à la situation réelle, leur capacité de créer un climat de confiance et de servir de modèle à leurs collaborateurs, l'engagement ferme de ces derniers, même en période de stress prolongé ou même de crise, leurs capacités de changement rapide, et finalement, l'exercice d'un leadership compatible avec les projets.

- Les Leaders d'équipes de projets efficaces savent bien utiliser leurs habilités politiques, comme l'influence interpersonnelle, le réseautage, la finesse sociale et la sincérité perçue. Ils savent également accroître le pouvoir personnel des membres de leurs équipes en créant des conditions gagnantes où le travail en équipe a du sens pour eux, leurs présentent des défis stimulants et importants pour l'organisation, mais qu'ils se sentent capables de relever, en leur laissant une certaine autonomie, mais tout en les encadrant (habilitation psychologique & habilitation structurelle).

Équipe de projet gagnante

- Ces Leaders d'équipes efficaces savent aussi créer une équipe gagnante, avec des gens qui performant bien ensemble, et ce, notamment lorsque l'intelligence collective est nécessaire pour diagnostiquer, résoudre des problèmes, réfléchir en équipe, concevoir en équipe (co-construction), apprendre en équipe, ou encore, explorer les alternatives en terrain inconnu. Ces Leaders sont les personnes toutes désignées pour gérer les projets complexes.

* * *

3.. APPRENTISSAGE INDIVIDUEL, COLLECTIF & ORGANISATIONNEL

Le besoin d'apprentissage ne date pas d'hier

- En matière d'apprentissage, rappelons ce que Peter Senge, auteur d'ouvrages à succès tels que *The Fifth Discipline*, disait dès 1991 :

« L'apprentissage en équipe est vital aujourd'hui puisque ce sont les équipes, et non les individus, qui forment la base des organisations modernes ».

- L'Apprentissage individuel & l'Apprentissage en équipe sont des conditions *sine qua non* [1], de la réalisation optimale des projets complexes, ou encore, des programmes complexes, et ce, durant chacun des cinq groupes de processus de projet :

Démarrage / Planification / Exécution / Suivi & Contrôle / Clôture ... du projet.

- En effet, la tâche première de toute équipe de projet --pour les projets complexes, ou même, les projets compliqués-- qui souhaite apprendre collectivement, consiste à créer un climat interpersonnel agréable et empreint de respect, où il est possible à la fois d'échanger librement et avec une réelle ouverture à la diversité des points de vue [2] de coconstruire des connaissances, mais aussi d'intégrer judicieusement différents points de vue dans une solution optimale.

- L'apprenance, qui repose sur l'idée de l'apprentissage tout au long de la vie, est clairement une tendance lourde dans notre société post-moderne. Ce concept s'appliquerait tout autant à la vie des personnes, qu'à la vie des organisations, donc des personnes morales. Soulignons en passant que seulement 1% des organisations modernes vivent plus longtemps qu'un être humain ...

Apprentissage individuel

- Outre l'habituelle question "What's in it for me ?", un coéquipier doit se sentir impliqué dans les objectifs poursuivis & la réalisation de ses tâches, car s'il se sent capable de bien exécuter son travail, alors il va mieux réagir. Ces dits objectifs doivent être clairs & difficiles à atteindre pour être stimulants, mais à contrario des tâches trop complexes pourraient le démotiver.

- Heureusement qu'il a aussi la possibilité d'Apprentissage. Pendant que l'employé apprend quelque chose de nouveau, il est stimulé et possiblement en situation perçue de « Mieux-être ».

- Parmi les facteurs influençant la performance, on retrouve la Confiance envers la tâche, mais aussi la possibilité de Participer à la fixation des objectifs poursuivis. Habituellement l'employé est plutôt ouvert et il souhaite vivement s'exprimer sur ces objectifs, surtout si ceux-ci l'interpellent directement.

Apprentissage collectif

- Pour ma part, je crois qu'il est possible d'améliorer significativement la performance individuelle et aussi la performance d'équipe par différents moyens, comme par exemple des lectures (*ce que vous faites déjà !*), de nouvelles méthodes de travail ou même des formations individuelles & collectives, idéalement hors des tumultes du quotidien.

- Il y a près de dix ans déjà, Charrette (2010) identifiait des formations utiles pour les équipes :

- Sensibilisation à la valeur de la coopération et de la collaboration.
- Apprentissage des compétences de processus de groupe (par ex. : Gestion des conflits / Gestion des réunions).
- Appréciation de la valeur des différences au sein d'une équipe.
- Communication & Confiance.
- Comment être un joueur d'équipe.
- L'importance de la fixation des objectifs.
- Le Leadership d'une équipe.
- Ce qui rend une équipe fonctionnelle ...

Apprentissage organisationnel

- On peut lire dans la fiche « *Apprentissage organisationnel* » de WIKIPEDIA :

« L'apprentissage organisationnel, aussi appelé phase de création des connaissances est un processus collectif de développement et de modification des connaissances (aussi bien tacites qu'explicites) au sein d'une organisation, qui intervient dans les processus de gestion des connaissances. Elle se développe de différentes manières : observation, imitation, expérimentation, etc., de la concurrence, de l'environnement ou directement à l'intérieur de l'entreprise. Cet apprentissage est donc réalisé de manière sociale à travers diverses interactions, ou bien de manière individuelle. Une fois les connaissances acquises et afin qu'elles persistent dans l'organisation, il s'agit de les stocker. On parle alors de mémoire organisationnelle. »

« ... D'après Koenig (1994), l'apprentissage organisationnel serait la création d'une nouvelle compétence établie par plusieurs membres d'une organisation, amenant à modifier la gestion de la situation actuelle de l'entreprise »

« ... Les membres de l'organisation utilisent non seulement les connaissances déjà présentes, mais devront modifier les habitudes de travail. Cela se passe lorsqu'il n'y a aucune situation déjà traitée qui ne convienne au problème présent, lorsque les normes acquises ne permettent plus de répondre à la nouvelle situation ... Il y a une vraie réflexion de la part des membres sur leur travail. On modifie la façon de penser. Les résultats produits sont incertains. C'est dans ce contexte qu'intervient l'apprentissage organisationnel ».

« De nos jours, les entreprises travaillent dans un environnement dynamique, où il est vital de s'améliorer constamment. C'est dans cette optique que l'apprentissage double boucle est important, en collectant les feedbacks des solutions envisagées, tester les hypothèses et ajuster si besoin. Selon Donald Schön et Chris Argyris, l'apprentissage double boucle est le seul à produire des effets long terme sur l'organisation, et se développe souvent dans des situations de crise. »

- En terminant, voici un extrait d'un article de la Revue internationale de gestion d'HEC Montréal, publié le 7 mars 2019, que j'apprécie particulièrement :

« Les experts sont unanimes: les nombreux échecs des parcours de développement résident dans l'incapacité des apprenants à transférer dans leur quotidien les apprentissages et comportements, compétences et habiletés enseignés en formations.

Bémol sur les webinaires ou formations en ligne

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 ».

SOURCE:https://www.revuegestion.ca/optimiser-et-transformer-le-developpement-des-competences-c-est-possible?utm_source=G%C3%A9n%C3%A9ral&utm_campaign=0e94e9658d-EMAIL_CAMPAIGN_2019_03_19_03_24&utm_medium=email&utm_term=0_2e82f3dd4e-0e94e9658d-185492097#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=gestion1903...

* * *

NOTES

[1] Restreindre volontairement l'accès du personnel à des activités externes de sensibilisation, de formation académique ou de formation continue est peut-être une économie à court terme, le temps travaillé étant alors affecté directement à des projets précis, mais c'est aussi dommageable au fil des ans, sur la capacité organisationnelle, l'innovation et aussi le bon moral des troupes.

C'est pourtant ce qu'a fait en mai 2010 le gouvernement québécois du premier ministre Jean Charest, avec un blocus imposant sur les formations suivies notamment hors site, à la suite de l'acharnement de quotidiens québécois ayant identifié quelques cas effectivement douteux...

Fait singulier, un autre Jean Charest, cette fois Professeur & chercheur en relations industrielles à l'Université de Montréal, publiait cinq mois plus tard une étude démontrant une augmentation de la fréquence des clauses de formation dans les conventions collectives au Québec.

<https://oce.uqam.ca/article/la-place-de-la-formation-dans-les-negociations-patronales-syndicales-au-quebec-et-en-europe/...>

Sacré Jean ! bis (-;-)

[2] Évitions ici des pathologies organisationnelles bien réelles comme l'Ambidextrie managériale mal assumée (Exploration-Exploitation) / Blocage d'idées nouvelles / Paresse sociale / Conformisme & Pensée de groupe (Groupthink) / Paradoxes... / Dilemmes... / Etc.

* * *

- Processus d'affaires.
- Organisation du travail.
- Besoins importants de ressources utilisées (RH, argent, matériel, TIC).
- Offre plus ou moins importante d'infrastructures & services TIC.
- Gestion de la propriété intellectuelle.
- Éthique corporative (ou même pangouvernementale).
- Capital de sympathie envers le public.
- Présence ou non de syndicats. ETC.

Distinctions organisationnelles

• Dans la Revue internationale de gestion, d'HEC Montréal, Bégin (1998) décrit les principales distinctions entre les organisations publiques, les entreprises privées, les associations & organismes communautaires sans but lucratif (SBL). Bégin (1998) distingue les organisations selon: Buts poursuivis / Provenance des ressources (\$, ...) / Statut fiscal / Administrateurs bénévoles ou pas / La logique dominante (ex : Profit / Prestation de service public / ...).

• Dans le cadre d'une allocution à GP-Québec, mon collègue & ami Bob McCollough, alors vice-président de la Banque nationale du Canada, résumait comme suit les propos de Mme Bégin touchant uniquement les secteurs Privé & Public :

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

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

- Dans le cas des entreprises privées, on retrouve typiquement :
 - Profitabilité requise.
 - Sensibilité au temps, notamment à la valeur temporelle de l'argent :
 - Par ex : le pouvoir d'achat d'un euro en 2009 –versus—celui d'un euro en 2019)
 - Par ex : la capacité monétaire en tout temps, notamment les liquidités, pour éviter les problèmes de trop grandes dépenses, voire même la faillite...
 - Très sensible à l'environnement économique en vigueur dans le pays du siège social, mais aussi celui prévalant dans les pays de ses principales places d'affaires.
 - Le pouvoir le plus important est interne.
 - Le budget annuel est souvent perçu comme plus stable.
 - Les clientèles sont choisies.
 - La composition du Capital (sources & répartition des moyens de financement) est choisi.
Par ex : Capital privé –VS – Capital public (par ex : avec des actions se transigeant en bourse).

- Pour les organisations publiques, on retrouve :
 - Différents types : Un ministère est très différent d'un ministère à réseau (par ex : Ministère de la santé et les nombreux établissements de santé).
 - Très sensible à l'environnement politique & socio-économique, local, régional, national et même international.
 - Le pouvoir le plus important est souvent à l'extérieur du périmètre de l'organisation.
 - Le budget est sujet à un gel, à tout moment, par les instances centrales.
 - Clientèles particulières, souvent imposées par les instances centrales, ayant pour caractéristiques :
 - Captivité relative (souvent non libre d'aller ailleurs, en cas de monopole, par ex.)
 - Habituellement non présélectionnée (ex: en cas d'universalité des programmes)
 - Parfois difficile à satisfaire (attentes importantes pour des besoins demandant une attention particulière). (ex : Personnalisation de masse).
 - À noter que le secteur Militaire, propre aux gouvernements des pays souverains, est souvent singulier et traité fort différemment par les pouvoirs publics.
Le secteur des Soins de Santé et celui de la Sécurité publique sont parfois aussi traités différemment de l'ensemble du gouvernement.

* * *

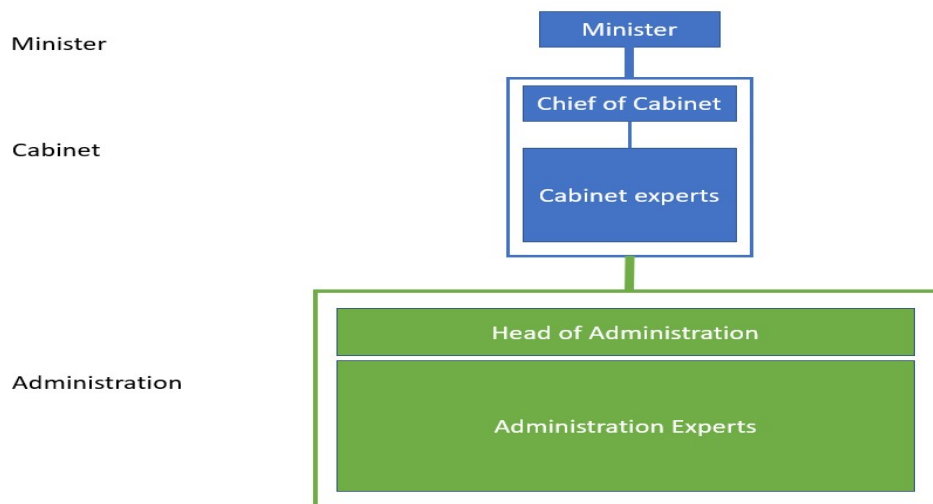
5.. COMMUNICATIONS & RELATIONS ENTRE LE POLITICIEN ET LA HAUTE FONCTION PUBLIQUE

L'auteur de ce texte est **Frank Leyman**, ancien président du Conseil international des CIO gouvernementaux : International Council for Information Technology in Government Administration.
(<http://www.ica-it.org...>)

* * *

La relation entre un politicien et son Administration --dans ce cas le niveau Exécutif-- est une gestion de première ligne; Le Ministre étant de facto le supérieur hiérarchique de l'Exécutif. Dans ce contexte, le pouvoir exécutif répond aux demandes du Ministre et exécute ce que lui demande cette personne.

Les ordres donnés sont des objectifs politiques. Il appartient donc au niveau exécutif de traduire ces objectifs en objectifs techniques, pratiques ou administratifs, en vue de la livraison ou de l'amélioration des services.



Niveau de pouvoir

Entre le Ministre et l'Expert technique, on retrouve plusieurs niveaux de pouvoir :

- **Ministre** (Minister) : Il définit la direction politique à suivre.
- **Chef de cabinet** (Chief of cabinet) : Il traduit la direction politique du Ministre et la convertit en tâches à suivre --ou encore-- en services à construire.
- **Experts du cabinet** (Cabinet experts) : Ils sont responsables d'une partie des objectifs politiques. À la demande du Chef de cabinet, ils préparent des dossiers pour le Ministre et veillent également à ce que l'Administration (soit l'appareil administratif) soit en mesure de livrer correctement et toujours à temps.
- **Chef de l'Administration** (Head of Administration) : il reçoit les instructions du Chef de cabinet et nomme des experts au sein de son équipe, pour assumer la tâche et/ou créer le service.
- **Experts de l'Administration** (Administration Experts) : Ils traduisent la tâche demandée en spécifications fonctionnelles et en spécifications techniques. Sur la base de ces spécifications, ils

construisent ensuite le service ou le font construire, sous leurs supervisions, par un partenaire externe.

Il est prudent, voire avisé, de dire que chacun de ces niveaux de pouvoir peut générer un filtre et aussi faire une interprétation plus ou moins personnelle de la demande reçue. De facto, cela signifie également que le fait de passer un message ou une tâche, d'un niveau à un autre, génère un décalage potentiel dans ce dit message ou tâche, ceci en raison d'une communication inter-palier --ou encore-- carrément une mauvaise communication.

Comportements & Motivations

Politicien

On pourrait dire assez grossièrement que la seule chose qui motive un politicien est de prendre les mesures qui le rééliront aux prochaines élections ... Heureusement, pour le bien du plus grand nombre, ils font souvent plus que cela. Dans le cadre de leur mandat et du temps à leur disposition, ils peuvent définir des orientations politiques et des stratégies pour atteindre leurs objectifs.

Chef de cabinet

Le Chef de cabinet est là pour diriger le cabinet et les experts du cabinet et aussi veiller à ce que toutes les demandes du Ministre soient prises en compte et livrées dans les délais requis. Il est donc un véritable Chef des opérations ou COO, pour "Chief Operating Officer".

Dans son travail, une grande attention est apportée aux aspects liés à la communication, assurant au Ministre une bonne visibilité externe, tout en démontrant qu'il peut tenir ses promesses.

Il peut être un bon intermédiaire, genre tampon (notamment pour adoucir les situations sensibles ou difficiles), un influenceur, un filtre, un bloqueur. Bien entendu, cela va dans les deux sens.

Experts du Cabinet

Les Experts du cabinet sont là pour aider le Chef de cabinet à réaliser les objectifs définis par le Ministre, dans les délais impartis.

Ils constituent donc l'interface entre le Politique et l'Administration pour certains thèmes ou projets et ils interagissent également avec d'autres parties prenantes, comme le secteur privé, les associations, etc.

Chef de l'Administration

Le Chef de l'Administration gère une équipe d'experts techniques, par exemple : des Chefs de projet, des responsables de programme, des responsables de service, qui sont chargés de conseiller et/ou de construire une solution technique ou un service. Il doit également gérer son temps, son budget et ses effectifs.

Experts techniques

Typiquement, l'expert technique est chargé de la construction d'un service, de la gestion d'un projet ou de la position technique à adopter dans un certain domaine. Il est censé maîtriser un sujet ou une technologie et par conséquent être disponible pour conseiller le Ministre, dans sa zone d'expertise, bien entendu.

La plupart du temps, il est capable de comprendre le marché actuel et les tendances du marché, ceci afin de construire une solution ou de lancer un appel d'offres public (demandant au marché de construire une solution), répondant ainsi à des exigences prédéfinies.

Différence d'horizon temporel entre le Pouvoir Politique et l'Administration

Le fait qu'un politicien peut ne pas être trop intéressé par ce qui se passera après son départ, donc la fin de son mandat --avec le risque de construire quelque chose qui profitera potentiellement à un successeur pouvant ne pas être du même parti politique-- rend le travail avec l'Administration plus difficile sur le long terme.

À contrario, l'Administration se dit qu'elle est là pour rester. Ses représentants sont donc naturellement plus intéressés par la mise en place de bases solides sur le long terme et ils ne veulent habituellement pas trop limiter leur champ d'application à un mandat électoral unique, de quatre ou cinq ans.

Ceci est à la source de tensions continues et aussi d'une certaine lutte entre le personnel Politique et l'Administration.

Pourtant ils sont « condamnés à travailler ensemble », l'un étant le patron de l'autre, et ayant également --l'un et l'autre-- besoin d'écouter et d'exécuter ce qui est demandé.

Certains politiciens ont le courage de travailler au-delà de leur mandat (pour le bien du pays), mais l'expérience montre que cette espèce de politicien semble nettement en voie de disparition.

Ce que je viens de décrire ici est la différence typique entre un «Politicien» et un «Homme d'État». Ce dernier ose penser à long terme, alors que le premier est trop souvent soumis aux motivations des partis politiques et/ou à leur profilage, avec des visées surtout à court terme.

Il existe même des situations connues où un Ministre était tellement concentré sur le profilage à court terme, qu'il était devenu trop dangereux pour son Administration de lui parler ... Eh oui, dès que les gens lui parlaient d'une idée de service à construire, il en informait immédiatement le public, via les médias. Ceci avait un double effet :

- À la fin de la démarche, son ministère pourrait ne pas livrer, ce qu'il a lui-même identifié.
- Les gens des médias ont vite compris la situation et ont arrêté de le prendre au sérieux.

Les TiC demandent un certain conditionnement ('Packaging')

Habituellement les TIC ne sont pas assez attrayantes en tant que telles, pour que le citoyen ordinaire soit ardemment convaincu de commencer à les utiliser. C'est pourquoi des efforts de communication-marketing sont nécessaires avant de vouloir lancer un service.

Cela implique de bien réfléchir à la manière d'offrir le service au marché; en s'assurant qu'il est convivial, sûr, facile à installer... et surtout qu'il présente une valeur ajoutée évidente pour les citoyens et les autres parties prenantes.

Tout cela devient une tâche pour l'Administration. On remarquera dès lors qu'une communication, une éducation (formation ...) et une diffusion appropriée s'avèrent nécessaires. En fait, ce type de communication peut différer du type de communication recherché par un Ministre.

En jetant un coup d'œil sur le volet politique, j'aimerais citer l'ancien président de la Commission européenne, monsieur José Manuel Durão Barroso. Après des négociations difficiles avec les

Chefs d'État portant sur la répartition du budget entre différents secteurs / projets, qui ne voulaient pas allouer d'argent aux programmes de numérisation, même après le lancement du programme «*Europe numérique*». Après discussion, ils ont finalement accepté d'y allouer un budget d'un milliard d'euros (€). Lorsque les gens des médias ont demandé à M.Barroso pourquoi ce montant était si bas, il a répondu du tac au tac que «les TIC ne génèrent pas de voix». Cela dit tout ...

Partant de ce "fait", l'Administration a pris cela comme "une donnée" dans la définition même d'une stratégie.

Ainsi, lorsqu'ils auront besoin de l'attention de leur Ministre pour un certain projet, ils vont maintenant s'assurer que ce projet peut avoir un lien avec sa circonscription, ou s'assurer que le projet peut avoir un impact positif sur ses électeurs potentiels.

À la fin de la démarche, l'Administration aura le feu vert pour exécuter le projet et le Ministre aura une autre occasion d'être visible et de montrer ce qu'il peut réaliser pour ses électeurs; la situation devient alors *Gagnant-Gagnant*.

Influence des politiques sur la Gestion de l'Administration

Cela devient vraiment complexe, lorsque vous savez que la gestion de l'Administration est constituée de nominations obligatoires. Cela signifie que tous les directeurs généraux de l'Administration sont nommés par les partis politiques.

Après avoir passé les examens, été évalué et convoqué à des entretiens, ils sont ensuite classés en fonction de leurs résultats.

En théorie, le premier en ligne est censé être nommé, mais en pratique, une négociation politique peut en découler. Pour être nommé, il faut rechercher un soutien politique. La conséquence est que ce Directeur général perd ainsi son indépendance. Il peut devenir le pantin d'un parti politique ou encore « l'œil de Moscou » lorsque cette personne appartient à un parti autre que celui de son Ministre. La communication entre le Ministre et l'Administration peut être harmonieuse ou, au contraire, bloquée sur la base de ce qui précède.

Lien entre Compétence technique & Communication

Les politiciens n'ont pas à passer un examen avant d'être nommés Ministre chargé de la transformation numérique à l'aide des TIC.

Lorsqu'un Ministre, un Chef de cabinet ou un Expert du cabinet n'a pas de formation technique, cela a un impact immédiat sur la communication avec son Administration :

- La communication entre les deux parties a tendance à être plus difficile.
- Beaucoup de temps est perdu à cause de l'éducation (formation) à des trucs plutôt de base.
- Le politicien a tendance à minimiser ses besoins en formation technique et à se concentrer davantage sur la « façade ».

Qui plus est, cela devient vraiment dangereux quand les politiciens prétendent savoir. Avec les TIC, cela équivaut à faire du « hara-kiri ». Certes, il peut convaincre un citoyen moyen à quelques reprises, mais certainement pas de la presse spécialisée.

La même chose vaut pour son Administration. La confiance dans un Ministre est facilement perdue quand celui-ci commence à prétendre bien connaître la technologie. Il paralyse rapidement les projets en cours et génère d'énormes délais d'exécution. En revanche, si une Administration doit traiter avec un Ministre et un cabinet techniquement compétent, la communication se fait alors de manière beaucoup plus harmonieuse et des progrès rapides et significatifs peuvent être réalisés.

Fenêtre d'opportunité

Pour qu'une Administration soit productive, elle ne peut pas compter sur toute la durée du mandat de son Ministre. Dans les faits, la fenêtre d'opportunité est beaucoup plus étroite.

1.. Au début, un nouveau ministre a besoin de temps pour se familiariser avec son administration et son fonctionnement. Il a également besoin de temps pour maîtriser les sujets dont il est responsable et pour commencer à connaître les principales parties prenantes. Au cours de cette première période, la communication est axée sur « l'Éducation »; aider votre ministre à assimiler et à comprendre le contexte et les aspects techniques.

2.. Dans une seconde phase, le ministre définira sa "stratégie politique". Il définira les grandes lignes de son mandat et exposera les objectifs de sa législation. Au cours de cette phase, l'Administration aidera son Ministre à définir sa stratégie. La plupart du temps, il s'agit d'un moment très productif où la communication entre le Cabinet et l'Administration est elle-même très productive.

3.. Dans une troisième phase, la plus longue, l'Administration est censée exécuter la stratégie et créer des services. C'est la « Fenêtre d'opportunité ». Cette phase peut être stable ou turbulente, en fonction du degré d'exécution de l'Administration, des nouveaux obstacles politiques potentiels en cours de route, de facteurs externes incontrôlables du cabinet ou de l'administration (par exemple, une crise bancaire).

Lorsqu'il y a des projets de transformation numérique qui touchent l'ensemble du pays (toutes les régions, toutes les communautés, tous les ministères), on peut être certain que tous les partis politiques voudront avoir leur mot à dire dans la prise de décision.

Cela a pour conséquence qu'un projet technique devient alors aussi un projet politique. Cela signifie qu'un accord politique doit d'abord être trouvé avant que l'Administration puisse commencer à élaborer la solution. La communication à ce moment devient plus large, que juste avec votre propre Ministre ou votre propre Cabinet. Pas de miracle ici, toutes les parties concernées doivent s'asseoir autour de la table et s'entendre sur la portée, le calendrier, le budget et les résultats attendus.

Voici maintenant une Bonne pratique suivie en Belgique :

Afin d'éviter que cette situation ne se produise dans tous les projets, le Service public fédéral de l'informatique ("Federal Public Service for ICT") négocie dès le départ des «Accords de collaboration» avec tous les partis politiques. Ils conviennent d'avance de ce que l'Administration des TIC construira --et comment et quand-- au profit de toutes les parties prenantes. Ceci est généralement fait pour une période de 3 ans. Une fois qu'il y a

accord sur quoi, comment et quand, ils peuvent alors commencer à tout construire, sans être dérangés en cours de route par aucune ingérence politique.

4.. Dans une quatrième phase, nous entrons dans une période de préélectorale. Au cours de cette période, les politiciens s'attendent à ce que l'Administration mette tout en œuvre pour obtenir des résultats. Le politicien doit être activement présent dans les médias. Il doit montrer qu'il a tenu ses promesses politiques et qu'il a eu un impact sur les sujets dont il était responsable.

C'est une période mouvementée, où la communication entre le cabinet et l'administration n'est pas facile. Le Cabinet subit beaucoup de pression pour présenter à «la bonne émission de nouvelles» de manière constructive. Sachant que l'Administration fonctionne avec une portée sur le long terme, cela peut générer des problèmes de communication.

Ajoutez à cela que la gestion de l'Administration est également politiquement mandatée, alors il est très possible que le jeu politique entre différents camps puisse être joué de manière très délicate, voire subtile.

5.. Dans une cinquième phase, la phase électorale (et la période de blocage de la communication avant), le ministre a le contrôle. L'administration continue de travailler sur les projets déjà existants.

6.. On pourrait ajouter une sixième phase, juste après les élections, lorsqu'un nouveau gouvernement doit être constitué.

En Belgique, ils savent que cette période peut durer assez longtemps (550 jours). Durant cette période l'Administration s'active sur les «affaires courantes». Cela signifie qu'ils continuent à travailler sur des projets existants, mais que de nouveaux projets ne peuvent pas être démarrés.

Pendant cette période, il n'y a pas beaucoup d'interaction avec le Ministre. Soit parce qu'il est en phase d'élimination parce qu'il n'est pas réélu; ou encore il fait partie des négociations et alors les rôles des phases un et deux pourraient alors être applicables.

L'administration belge a profité des 550 jours de «non gouvernement» pendant la majeure partie de la période, car elle leur a permis d'utiliser ce temps pour:

- Stabiliser ou finaliser certains projets qui ont été configurés peut-être un peu trop rapidement.
- Documenter tous les projets en cours d'exécution.
- Mettre l'accent sur l'amélioration des procédures internes.

Si la période de «non gouvernement» devient trop longue, il y a un risque de ralentissement de l'efficacité et de la productivité; les experts commencent alors à quitter le ministère et l'irritation parmi les collègues voit le jour...

Du strict point de point de vue de la communication, cela n'est pas la situation idéale, car ce n'est pas ce qu'un politicien veut entendre, pendant qu'il se concentre sur son travail et ses nouvelles responsabilités potentielles.

C'est d'abord culturel

La communication entre un politicien et son Administration est d'abord dictée par la culture. Je vous donne quelques exemples pour illustrer mon énoncé :

- En Afrique, les politiciens ont tendance à être « intouchables ». L'administration a tendance à ne pas discuter beaucoup des déclarations des ministres. Ils exécutent pour l'essentiel.
- Dans les pays scandinaves, il existe davantage une culture consistant à dire ouvertement ce que vous pensez, avec une notion forte d'efficacité. La direction de l'administration et le ministre sont plus proches et osent discuter et argumenter.
- Au Japon, le ministre responsable de la cybersécurité n'a jamais utilisé de micro-ordinateur. L'Administration accepte cela comme une évidence et veille à ce que son Ministre puisse faire son travail. Ils sont à son service. Personne n'a jamais fait de remarque sur cet aspect.

Respect

Une bonne et efficace communication entre le politicien et son administration commence par un respect mutuel sain et une bonne compréhension de la situation, des talents, des responsabilités, etc.

Si cet aspect n'est pas présent, la communication commence avec un lourd handicap.

Si ce qui précède est respecté, il sera probablement plus facile de responsabiliser l'administration en lui donnant les outils lui permettant de fonctionner dans des conditions optimales et avec les pouvoirs nécessaires à son poste. Par exemple : Pouvoir décisionnel / Pouvoir prépondérant, / Pouvoir d'arrêter des projets de TIC ou d'en réduire le financement / Etc.

L'autonomisation ('Empowerment') de l'Administration améliore la communication, et vice-versa, puisqu'une meilleure communication rendra l'Administration encore plus efficace.

Maintenant, on n'est plus seul ...

De nos jours, nous voyons bien que l'interaction entre le politicien et Administration n'est plus binaire. Avec l'introduction d'Internet --et plus particulièrement des réseaux sociaux-- une tierce partie s'est invitée à la table, que cela nous plaise ou non.

Ainsi, les citoyens et les parties prenantes non gouvernementales ont décidé de participer aux discussions et au processus décisionnel des services en ligne. Cela change tout d'un coup l'équation. En effet, les Administrations n'ont pas l'habitude de demander aux citoyens de leur dire quoi faire, pas plus que le politicien d'ailleurs. Ne pas en tenir compte n'est pas une option.

Ainsi, le politicien et l'Administration passent par une phase d'apprentissage et commencent à lui donner une place. Selon les pays, cela a été fait avec succès.

Le jeu de pouvoir entre ces trois entités (Administration, Citoyens, Politiciens) dans le dossier de la transformation numérique est en cours. On peut s'attendre que le nouveau joueur (Citoyen) rejoigne graduellement le jeu du pouvoir et parvienne à imposer à la fois au Ministre et à l'Administration des mesures à prendre. C'est donc à suivre ...

* * *

6.. Transformation des Rôles & Activités du Gestionnaire à l'ère de la Complexité

Les Gestionnaires du Secteur public à l'ère de la Complexité

L'auteur de ce texte est: **M. Andrea Migone, Ph.D. IAPC-IPAC** (www.ipac.ca)

Directeur de la recherche et de l'information -- Director of Research and Outreach

Les gestionnaires du secteur public (ci-après : gestionnaires publics) ont traditionnellement joué un rôle central, voire parfois méconnu, dans le fonctionnement et le maintien de l'appareil gouvernemental. Pourtant, ils jouent un rôle fondamental dans l'Administration publique étant impliqués dans des processus variés, allant de la préservation des connaissances organisationnelles, à la gestion de projets individuels, en passant par l'évaluation de ressources humaines (RH) pour l'ensemble du personnel de leur organisation. En d'autres termes, les gestionnaires publics s'avèrent souvent une interface favorable entre les phases de conception et de mise en œuvre d'un programme public, et ceci n'est pas sur le point de changer. En fait, dans un avenir prévisible, les gestionnaires joueront dans les organisations publiques un rôle de plus en plus important (Van der Wal 2017; Wu, Ramesh & Howlett, 2015). En particulier, ils seront des acteurs essentiels pour soutenir les objectifs du secteur public, tels que la *Programmation centrée sur le citoyen*, les *Approches agiles*, de même que l'*Innovation*.

Notons que les gestionnaires du secteur public ne sont pas --et ne doivent pas-- être considérés comme une catégorie homogène. En fait, diverses métaphores peuvent s'appliquer à eux, en particulier lorsque leur rôle évolue au XXI^e siècle (Althaus 2016). D'ailleurs Van der Wal (2017) propose une catégorisation tripartite pouvant s'avérer très utile, séparant dans les activités des gestionnaires : les tâches traditionnelles, les tâches professionnelles et celles touchant la mise en réseau. La première catégorie est axée sur les règles bureaucratiques, la seconde sur la performance, puis la dernière sur les relations. Non seulement ces différentes catégories sont susceptibles de coexister au sein même d'unités individuelles, mais les comportements s'alignant naturellement sur chacune d'elles, sont susceptibles de coexister au sein de l'approche d'un même individu. En fait, le gestionnaire du "*secteur public moderne*" devrait pouvoir associer de manière dynamique ces caractéristiques, ceci afin de permettre une approche agile et efficace, orientée vers les résultats, façonnée par la capacité à développer l'innovation, et qui ne porte pas atteinte aux principes de base, ainsi qu'aux valeurs du service public. Bien entendu, cela exigera de l'excellence personnelle et organisationnelle, mais nécessitera en même temps une approche stratégique de la part des organisations du secteur public.

De tout temps, les gestionnaires ont été vivement sollicités pour effectuer de multiples tâches. D'ailleurs, ils ont généralement été évalués en fonction de leur capacité à les réaliser et à atteindre des objectifs prédéfinis (Coats & Passmore, 2008) et aussi à « Faire avancer les choses » (Huxham & Vangen, 2000). Cependant, depuis au moins vingt ans, ils sont maintenant confrontés à deux séries de demandes très singulières. La première a trait à la complexité croissante à laquelle ils ont dû faire face, à la fois au sein de leurs organisations et en dehors d'elles. La seconde demande est la poussée accrue des solutions innovantes dans le secteur public. Ces deux tendances, surtout lorsqu'elles sont associées à des changements démographiques et à des restrictions budgétaires constantes, auront certainement un impact crucial sur le rôle des gestionnaires publics.

Ces gestionnaires opéreront également dans un contexte où il coexiste une main-d'œuvre de plus en plus millénaire (jeunes Millénium) et un ensemble beaucoup plus large et diversifié de parties prenantes, tant internes, qu'externes.

Cela posera évidemment des problèmes culturels, organisationnels ou pratiques, à l'ensemble de l'organisation de la fonction publique; nous croyons qu'il faudra alors réfléchir sérieusement à la manière dont le Leadership des gestionnaires s'exprimera ou devra être appliqué.

En ce sens, nous soutenons que les gestionnaires affichant des styles de leadership favorisant l'engagement, l'autonomisation et l'exploration se porteront mieux au 21ème siècle, que ceux qui mettent en avant le contrôle, le commandement et une approche plutôt fermée.

Bien que cela puisse sembler une évolution assez évidente, nous pensons qu'il n'y a pas actuellement assez d'attention accordée à la manière de garantir que les gestionnaires publics disposent des outils dont ils ont besoin dans leur travail; et qu'ils ont la possibilité de développer et d'appliquer les types de Leadership requis dans leur domaine de travail.

Nous soulignons brièvement ci-dessous certains des défis auxquels les gestionnaires publics sont confrontés et suggérons aussi quelques idées sur la façon dont ce groupe fondamental peut réorganiser sa contribution à l'ensemble du secteur public.

Bien que nous n'ayons pas atteint un état de *gouvernance sans gouvernement* (Peters & Pierre, 1998), le rôle des gestionnaires publics a certainement évolué au cours des deux dernières décennies.

En fait, la façon dont les gestionnaires publics réagissent à une dynamique complexe et changeante, fait l'objet d'une attention constante dans la littérature.

De la description de la gestion des organisations dites en réseau (Jackson & Stainsby, 2000), à la gestion de la volatilité, de l'incertitude, de la complexité et de l'ambiguïté (VICA-VUCA) (Van der Wal 2017), au déclenchement de l'innovation au gouvernement (Taylor 2018), les gestionnaires publics ont certainement été connectés de manière persistantes à la complexité de la fonction publique.

La complexité se manifeste à la fois dans le monde dans lequel les Administrations publiques opèrent et dans la manière dont cela se répercute sur les défis de politique et de prestation de services publics avec lesquels elles doivent constamment travailler.

L'émergence de « *problèmes pervers* » (Rittel & Webber, 1973) a considérablement modifié la nature même des problèmes administratifs (Allen, 2012) et a de plus en plus orienté l'attention vers le Leadership collaboratif dans le secteur public (Connelly, 2007; Crosby & Bryson, 2010; O'Leary & Vij, 2012).

Principalement parce que les approches collaboratives et intégratives (Page, 2010), avec leurs multiples objectifs d'établir des ponts (Ospina & Foldy 2010) avec par exemple des techniques de démarcation (Williams, 2013), peuvent sans doute aider à relever ce type de défis.

Cependant, comme peuvent en témoigner tous ceux qui ont l'expérience de la gestion organisationnelle, un paradoxe critique est au cœur même des approches collaboratives. Alors que la collaboration entre diverses unités et des personnes partageant des objectifs communs met en évidence le potentiel de grands avantages; cette même différence et diversité confère un réel potentiel d'inertie, dans la mesure où elles peuvent entraîner des conflits et des défis (Huxham & Vangen 2005).

En ce sens, les approches collaboratives ne peuvent pas négliger la nécessité de gérer de manière proactive ces dynamiques (Taylor, 2018).

Toutefois, il reste difficile de déterminer quelle approche de Leadership est à privilégier, uniquement en termes de structures d'autorité (Taylor, 2018; Crosby & Bryson, 2005). En ce sens, les approches collaboratives requièrent une compréhension quasi syncrétique du leadership, là où les commanditaires, les champions, les gestionnaires, les parties prenantes et les clients se rencontrent.

Si, comme nous l'avons souligné ci-dessus, l'un de nos principaux espoirs vis-à-vis des gestionnaires publics est qu'ils pourront résoudre les problèmes se présentant et qu'ils conduiront leurs projets jusqu'à la clôture, un peu comme « des bergers attentionnés » (Huxham & Vangen, 2000; Coats & Passmore, 2008), ces gestionnaires publics sont ainsi une partie intégrante de toute initiative de Leadership collaboratif.

La question dépend alors du type de leadership qui devrait être en place dans la fonction publique et de la manière dont nous devrions utiliser les compétences et les capacités des gestionnaires publics pour promouvoir des solutions novatrices, face à des problèmes des plus complexes.

La littérature semble suggérer qu'un alignement vers un nouveau modèle de Leadership du secteur public est nécessaire.

Il semble également relativement bien établi que ce nouveau modèle devra probablement être fondé sur des principes de Leadership privilégiant les approches transformatives et reposant sur des valeurs connues (value-based) et impliquant les parties prenantes - internes et externes - de manière distribuée, voire étendue (Althaus, 2016; Crosby & Bryson, 2010; Kellis & Ran, 2013; Taylor, 2018).

Nous pensons qu'au XXI^e siècle, les gestionnaires publics représenteront de plus en plus un cadre de direction clé. S'il est vrai que les Leaders transformatifs encouragent le changement stratégique, en restant au cœur des grands réseaux mais en restant séparés de ceux qui exécutent la stratégie (Ljungholm, 2014); pour que les gestionnaires publics soient efficaces, ils doivent être connectés à ces réseaux et disposer en même temps de la capacité et de toute la latitude nécessaire pour mettre en œuvre les orientations stratégiques des Leaders en transformation.

Qu'est-ce que cela signifiera en pratique? D'une part, les gestionnaires publics --ou à tout le moins une partie d'entre eux-- auront besoin de latitude et de capacités pour concevoir et mettre en œuvre des changements innovants.

Mais les gestionnaires publics ont un avantage comparatif "potentiellement critique" dans ce domaine, car ils sont constamment immergés dans la « mécanique même de l'appareil public » et ils connaissent mieux les tenants et les aboutissants que la plupart des autres intervenants --acteurs et représentants des parties prenantes. Paradoxalement, cette même immersion constante peut aussi s'avérer être un obstacle au changement.

En effet, nous croyons que la fonction publique du XXI^e siècle devra modifier son approche pour être innovante, réactive et continuer à travailler dans les limites de la prudence financière. En fait, ces étapes n'ont pas besoin d'être massives, pour apporter des changements importants.

En ce sens, le *Programme des Agents libres du gouvernement du Canada* est un bon exemple du type de changements nécessaires. Les Agents libres ont pour mission d'aider les unités administratives à innover leurs pratiques.

Là où les méthodes traditionnelles de gestion du changement au sein du gouvernement reposent souvent sur des approches réactives et la création de nouvelles unités, celle des Agents libres a été inspirée par le modèle "*GovCloud: L'avenir de l'action publique*" de Deloitte [1] et il repose plutôt sur les principes d'agilité.

Leurs membres sont choisis parmi des caractéristiques privilégiées, telles que la créativité, l'innovation, la capacité de réussir le changement, de même que les compétences en résolution de problèmes, par opposition à des compétences détaillées bien spécifiques.

Depuis leur création en tant que petit projet au sein de *Ressources naturelles Canada*, les Agents libres se sont étendus à divers ministères du gouvernement du Canada; ils ont attiré l'attention de nombreuses Administrations et organisations nationales et internationales, et ont même été présentés dans une étude de cas de l'OCDE [2].

Au cours des trois dernières années, le *Programme des Agents libres* ("Free Agent") a connu un succès considérable et a commencé à prendre de l'ampleur.

Comme on pouvait s'y attendre, l'idée même d'un « nuage de talents » a rencontré un mélange d'exaltation et de résistance, mais il y a maintenant des signes évidents qu'il a construit une traction, voire un mouvement. Par exemple, il est passé de son port d'attache d'origine à *Ressources naturelles Canada* au *Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada*, pouvant ainsi lui permettre d'exercer une influence beaucoup plus forte dans tous les ministères.

Il convient de noter que le dit Programme ne produit pas simplement d'excellents résultats en termes de mise en œuvre de processus innovants. Les Agents libres eux-mêmes ont des niveaux de satisfaction et de plaisir au travail, bien supérieurs à ceux du reste de la fonction publique fédérale.

Il s'agit d'un résultat fondamental, car l'un des objectifs du programme était d'appuyer, de perfectionner et de fidéliser des fonctionnaires talentueux.

Un projet tel que les *Agents libres* peut fournir aux gestionnaires de la fonction publique le soutien dont ils ont grandement besoin pour concevoir, développer et mettre en œuvre le type de changement qui sera de plus en plus nécessaire dans leurs organisations publiques.

Cela peut également fournir une étincelle importante quant à la manière de promouvoir des mentalités novatrices au sein de l'Administration publique.

Un modèle comme celui-ci ne répondra sans doute pas à tous les besoins du Cadre de gestion.

Mais au minimum, les *Stratégies de renouvellement de la fonction publique* devraient permettre d'intégrer de meilleures possibilités de formation, une plus grande capacité de prise de décision autonome et également de mettre l'accent sur la création de réseaux solides et fonctionnels, tant au sein de la communauté, qu'avec des groupes extérieurs.

Cependant, le type de soutien envisagé dans l'approche *Agent libre* peut aider à catalyser des changements plus importants dans l'approche et la vision des gestionnaires et peut constituer un exemple frappant de la manière dont les gestionnaires eux-mêmes peuvent redéfinir leur rôle dans les limites de l'organisation.

NOTES

[1]: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/public-sector/the-future-of-the-federal-workforce.html>

[2]: <https://www.oecd.org/gov/innovative-government/Canada-case-study-UAE-report-2018.pdf>

REFERENCES

Allen, T. W. 2012. "Confronting Complexity and Creating Unity of Effort: The Leadership Challenge for Public Administrators." *Public Administration Review* 72(3): 320-321.

Althaus, C. 2016. "The Administrative Sherpa and the Journey of Public Service Leadership." *Administration and Society* 48(4): 395-420.

Coats D., and Passmore E., 2008. *Public Value: The next steps in public service reform*. London: The Work Foundation.

- Connelly, D. R. 2007. "Leadership in the Collaborative Interorganizational Domain." *International Journal of Public Administration* 30(11): 1231-1262.
- Crosby, B. C., and Bryson, J. M. 2005. "A Leadership Framework for Cross-Sector Collaboration." *Public Management Review* 7(2): 177-201.
- Crosby, B. C. 2010. "Leading in the Shared-Power World of 2020." *Public Administration Review* 70(S1): s69-s77.
- Crosby, B. C., and Bryson, J. M. 2010. "Special Issue on Public Integrative Leadership: Multiple Turns of the Kaleidoscope." *The Leadership Quarterly* 21(2): 205-208.
- Huxham, C., and Vangen, S. 2000. "Leadership in the Shaping and Implementation of Collaboration Agendas: How Things Happen in a (Not Quite) Joined-Up World." *Academy of Management Journal* 43(6): 1159-1175.
- Huxham, C., and Vangen, S. 2005. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Abingdon, UK: Routledge.
- Jackson, P. M., and Stainsby, L. 2000. "The Public Manager in 2010: Managing Public Sector Networked Organizations." *Public Money and Management* 20(1): 11-16.
- Kellis, D. S., and Ran, B. 2013. "Modern Leadership Principles for Public Administration: Time to Move Forward." *Journal of Public Affairs* 13(1): 130-141.
- Ljungholm D. P. 2014. "Transformational Leadership Behavior in Public Sector Organizations." *Contemporary Readings in Law and Social Justice* 6(1): 76-81.
- O'Leary, R., and Vij, N. 2012. "Collaborative Public Management: Where Have we Been and Where are we Going?" *American Review of Public Administration* 42(5): 507-522.
- Ospina, S., and Foldy, E. 2010. "Building Bridges from the Margins: The Work of Leadership in Social Change Organizations." *Leadership Quarterly* 21(2): 292-307.
- Page, S. 2010. "Integrative Leadership for Collaborative Governance: Civic Engagement in Seattle." *Leadership Quarterly* 21(2): 246-263.
- Peters B. G., and Pierre J. 1998. "Governance Without Government? Rethinking Public Administration." *Journal of Public Administration Research and Theory* 8(2): 223-243.
- Rittel, H., and Webber, M. 1973. "Dilemmas in a General Theory of Planning." *Policy Sciences* 4(2): 155-169.
- Taylor, S. P. 2018. "Innovation in the Public Sector: Dimensions, Processes, Barriers and Developing a Fostering Framework." *International Journal of Research Science and Management* 5 (1): 28-37.
- Van der Wal, Z. 2017. *The 21st Century Public Manager*. London: Palgrave.
- Williams, P. 2013. "We are all Boundary Spanners now?" *International Journal of Public Sector Management* 26(1): 17-32.
- Wu, X., Ramesh, M., and Howlett, M. 2015. "Policy capacity: A Conceptual Framework for Understanding Policy Competences and Capabilities." *Policy and Society* 34(3-4): 165-171.

Pour un « Service Public Repensé » : Quelques idées à méditer et à expérimenter

L'auteur de ce texte est: **Pr. Yves NEGRO**, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulin Lyon 3 & Président Honoraire du Conseil National des Universités de France (Section 06).

* * *

Le Service public va mal. Les critiques fusent de toute part. Quoi faire ?

Attendre des jours meilleurs, comme nous y invitent les plus apeurés d'entre nous, apeurés par tout changement, surtout quand celui-ci les concerne directement ?

Abandonner le « public » et tout miser sur le « privé », comme le suggèrent certains aventuriers oubliant les contraintes du vivre ensemble ? NON. Soyons sages. Soyons constructifs...

Dans le monde d'aujourd'hui, un monde qui se cherche, un monde bousculé dans ses certitudes (des emplois pour tous, des carrières rémunératrices et valorisantes, une croissance porteuse, etc.), un monde par trop charmé par le chant des nouvelles sirènes technologiques (internet, intelligence artificielle, etc.), un monde marqué durablement par l'incertitude, tout projet de changement nécessite pragmatisme et méthode. Nous n'avons pas le choix. N'inventons pas notre futur. Construisons-le...



Quant à l'importance du Service public, notre position est simple :

OUI, nous avons plus que jamais besoin de ce type de pratiques du « vivre ensemble ».

Mais, pas en le laissant mourir faute d'idées originales, faute d'initiatives. Il faut **repenser l'offre** [1], comme nous y invite le schéma ci-avant. Osons nous engager en regardant devant soi, pas derrière.

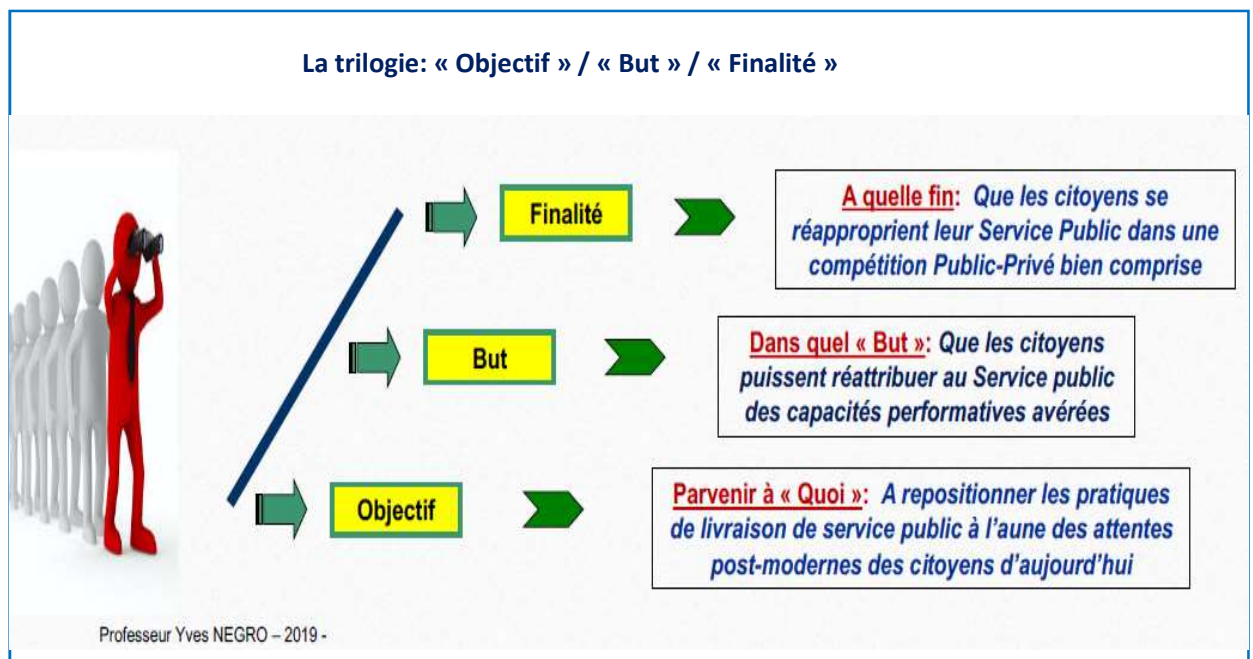
Dans cette perspective, convenons de ce qu'un service efficace ne peut être qu'un service de son temps, c'est-à-dire **un service enraciné dans les modes de vie des temps actuels [2]**. Ainsi, en nous projetant positivement, n'entendrons-nous plus les habituels :

- « On est de plus en plus mal servis ! », « On nous fait faire des choses sans intérêt ! »,
- « On est commandé par des - petits chefs - qui ne savent pas de quoi ils parlent ! »,
- « Il n'y en a plus que pour les fonctionnaires ! », etc.;

propos qui illustrent à l'envi le mal être vécu par nombre des parties prenantes à la vie du service public.

Pour parvenir à un changement efficace des pratiques actuelles, interrogeons-nous. Écoutons. Concrètement, que se passe-t-il ? Qu'entend-t-on ?

À l'évidence, les personnes concernées sont insatisfaites. Les destinataires (les usagers) se disent plutôt mal servis, les prestataires du service (tous types de personnel) sombrent dans la démotivation, les responsables (tous types de manager) menacent les incompetents et les paresseux en les montrant du doigt, oubliant souvent leur propre responsabilité. Alors ? Que penser ?



Ce qu'il faut principalement retenir de ces propos, nous semble-t-il, est que la prestation de service public, dans son exécution, doit évoluer vers plus de modernité, voire de postmodernité [3]. La bonne volonté, la notion d'intérêt général, etc., ne suffisent plus à convaincre. Il faut autre chose, maintenant. La prestation de service nécessite aujourd'hui un professionnalisme renforcé, hérité pour partie du privé, professionnalisme qu'il faut acquérir force formation, coaching [4] et pratique accompagnée in situ et in actu.

Cela implique, comme le montre le schéma ci-avant, que chacun ait bien conscience de la nécessité de suivre un plan de marche précis, plan qui doit organiser, autour de la contribution ordonnée de tous les acteurs, l'atteinte efficace d'un « *Objectif général* » concret, tout d'abord, dans la perspective, ensuite, d'atteindre successivement un « *But* » et une « *Finalité* » clairement exprimés et partagés par toutes les parties prenantes [5].

Ce gain en professionnalisme, véritable repositionnement des activités comme l'exprime le schéma ci-après, repositionnement attendu par tous, les usagers, tout particulièrement, nécessite, de notre point de vue, d'agir sur trois plans complémentaires :

1.. Tout d'abord, en bien communiquant, à tous, ce en quoi consiste concrètement une prestation de service dans la logique d'une « Orientation-Destinataire » [6]; condition première, de notre point de vue, à toute évolution voulue et perçue comme convaincante.

2.. Ensuite, en définissant clairement les « Capacités » à acquérir et à développer par les personnels concernés en première ligne par la livraison du service ; condition seconde et incontournable du succès du progrès envisagé.

3.. Enfin, en se rassemblant, tous, autour de l'idée selon laquelle le « Management de proximité » [7], ce mal aimé, est la condition troisième et sine qua non du développement de la performance du service public, attendu qu'à nos yeux, il n'est de personnel efficace que de personnel accompagné.

Ces trois points constituent, de notre point de vue, **le trépied du « Projet d'actualisation » [8] de l'« Offre de Service Public »**, projet qu'il faut lancer, rapidement, mais de façon inspirée par les travaux des spécialistes du « Management de projet ».

Ainsi, pourrions-nous évoluer d'un « serpent de mer » qui commence à lasser, à savoir l'abandon du service public, à une réalité impatientement espérée, à savoir la réhabilitation de celui-ci aux yeux du plus grand nombre dans la perspective d'un mieux-être quotidien bien compris.

* * *

Le présent article, pour des raisons de concision, n'abordera que la première dimension du trépied. Les deux autres dimensions seront abordées ultérieurement.

* * *

Pour aller à l'essentiel, dans notre réflexion, accordons-nous, dès l'abord, sur le fait qu'une prestation de service, dans le public comme dans le privé, d'ailleurs, consiste : en la « **Mise en œuvre d'un protocole de production de valeur sous contraintes** ». Par cette définition, peut-être un peu académique aux yeux de certains, nous voulons mettre en exergue différentes idées porteuses de sens et donc de progrès, idées qui doivent, selon nous, fonder concrètement tout projet de réhabilitation du service public.

1.. Une « Mise en œuvre », tout d'abord, car d'agir, il s'agit.

Les années dernières, et aujourd'hui encore, on a pu entendre de nombreuses critiques. Des critiques négatives, souvent, des critiques positives, parfois ; ceux qui regrettent le passé, n'ayant d'égaux que ceux qui condamnent le présent. Pourquoi pas. La critique est humaine. Mais, sur de telles bases, on n'avance pas. On piétine. On régresse. On oppose les citoyens, les uns aux autres, avec comme résultat concret, hélas, le fait que nous avons de plus en plus de mal à vivre ensemble. C'est triste, pour aujourd'hui. C'est dangereux, pour demain.

Dans ce contexte, il est urgent de poser les premières pierres du redressement recherché et, dans cette perspective, de partager l'idée selon laquelle, de notre point de vue, tout acteur du service public n'étant reçu et perçu qu'à l'aune de la qualité de ses « **Actes** », et non pas de ses états d'âme, c'est par la qualité de la « **Gestuelle** » [9] de ses acteurs, que le service public doit entamer son chemin de progrès. Les destinataires d'aujourd'hui ne veulent plus qu'on leur « parle d'amour ». Ils veulent des « preuves d'amour ». Alors, agissons...

L'obstacle n'est pas mince, certes. Aujourd'hui, dans le service public, le « savoir » prime. La possession de diplômes est essentielle à la carrière. La réflexion et l'analyse, priment l'action. Il faut réagir. Il faut équilibrer les choses. Pour avancer, sur la base de ce constat, convenons de ce que la voie prioritaire du renouveau doit passer par la valorisation de l'action, c'est-à-dire du « **Faire** », valorisation par rapport au «Savoir » et au « Comprendre ».

Il nous faut nous convaincre, tous, de ce que si le service public est mal reçu et perçu, aujourd'hui, dans une époque dite post-moderne, cela tient au fait que les destinataires, à savoir les usagers, attendent des acteurs concernés, à savoir des prestataires, d'être considérés prioritairement dans la singularité [10] de leurs attentes et non plus en termes d'intérêt sociétal. Invertissons la cause et l'effet. Le monde d'aujourd'hui le réclame...

2.. Un « Protocole », ensuite, afin d'agir méthodiquement.

Quels que soient les termes usités : protocole, processus, etc., l'expérience a toujours montré que pour être efficace, il faut être méthodique, méthodique pour soi, comme pour l'autre, notre interlocuteur.

En effet, si la méthode guide l'action du prestataire en le faisant progresser pas à pas, elle guide aussi l'interlocuteur dans sa compréhension de ce qui est réalisé à son intention.

***Une Méthode pour la livraison de service,
un « impératif » pour la réhabilitation du Service Public.***

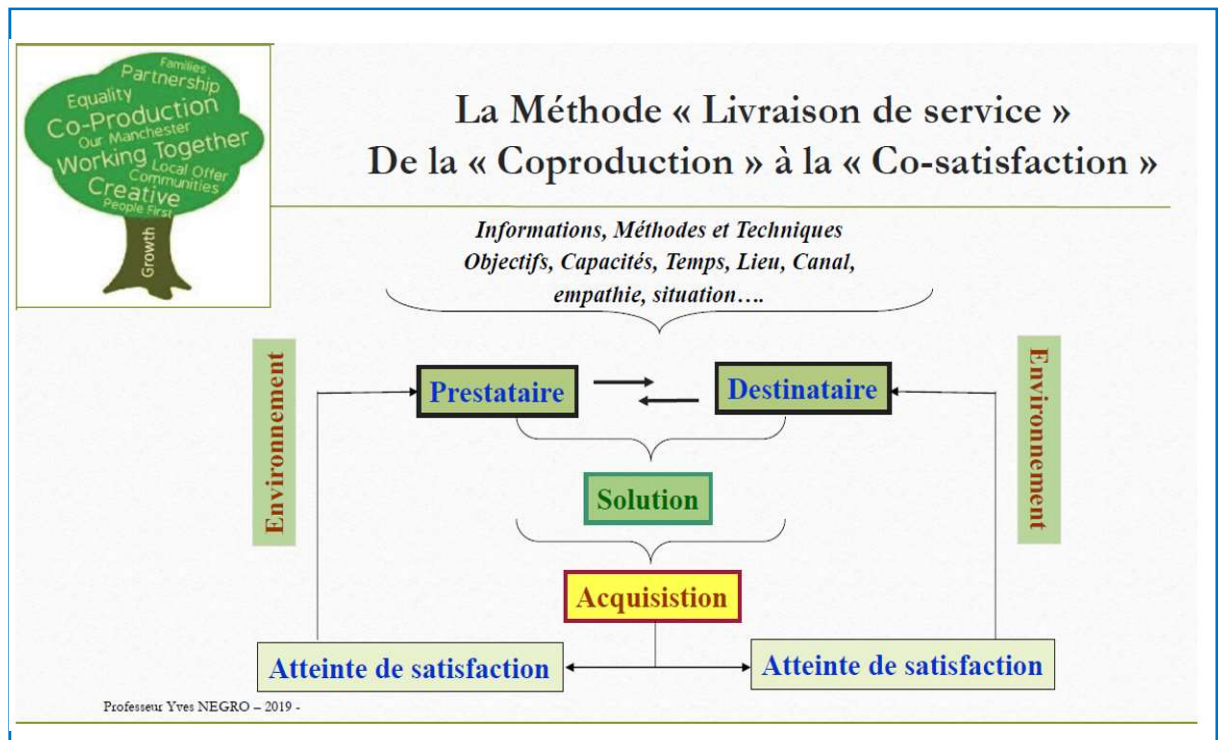
Une méthode, ça se voit, ça permet d'apprécier le travail de l'autre, ça permet de suivre la construction de la solution qui nous est adressée, ça rassure dans une période où l'inquiétude et la méfiance gagnent tous les esprits, dans un monde où le besoin de sécurité est devenu roi.

Sous ces différents angles, procéder méthodiquement s'avère donc indispensable pour prouver le professionnalisme du prestataire et, ce faisant, par un effet de « halo » [11], donner du service public l'image de compétence tant attendue. Pourquoi donc s'en priver ? Pourquoi faut-il constater, sans réagir, que s'il existe des méthodes pour vendre des produits, même banals, il n'existe rien, en la matière, pour « vendre », pour « réaliser » une prestation de service public.

Il faut réagir et construire des protocoles qui, étape par étape (accueil, découverte, explication, argumentation, etc.), permettent de gagner en qualité globale de prestation. Cela doit être envisagé au plus vite car nous touchons là au fondement de la construction d'une image de professionnalisation adaptée aux exigences du monde d'aujourd'hui. Sachons-nous en persuader et agir en conséquence.

3.. Une « Production », également, car de créer il s'agit, pour les protagonistes de la prestation.

De façon concrète, comme le montre le schéma suivant, le protocole consiste, pas à pas, de façon logique, à transformer des facteurs de production en solution puis en acquisition. L'utilisateur du service transmet de l'information au prestataire, ce qu'il veut, ce qu'il sait, etc., ainsi qu'une volonté de participer, de s'expliquer. Par l'intermédiation de cette information adressée, il exprime une demande, une attente. Cette information, le prestataire la reçoit, l'interprète, et la transforme, pour son interlocuteur comme pour lui-même, sous la forme d'une proposition, d'une réponse satisfaisante à la demande reçue.



Observons que, si le demandeur apporte de l'information, le prestataire en apporte également. C'est donc par un processus de « Coproduction » de solution que l'on parvient, par une interaction productive, à une satisfaction partagée, c'est-à-dire à une « Co-satisfaction ». Seule, donc, une « Coproduction », bien conçue et bien conduite, peut laisser espérer l'atteinte de la « Co-satisfaction » recherchée par les protagonistes de la prestation de service des temps modernes, et non plus par un « assujettissement » du destinataire à un dictat de l'administration : « *C'est comme ça, parce que ça n'est pas autrement !* », « *C'est pareil pour tout le monde !* ». Eh bien non. Ce n'est plus comme cela que les choses fonctionnent et fonctionneront. Il faut s'en accommoder et adapter sa manière de faire.

De façon plus triviale, cela revient à dire que, dorénavant, il faut « Faire ensemble » si l'on veut, au sortir du processus, bénéficier d'une situation que d'aucuns qualifient de situation : « Gagnant - Gagnant ». Voilà une piste supplémentaire à envisager pour progresser concrètement en matière de prestation de service public, c'est-à-dire, en faisant de la « Façon de faire », la « botte secrète » du changement envisagé. On n'a pas le choix d'une autre voie. Ainsi, pourra-t-on reconsidérer la notion d'« Offre de Service Public », passage obligé pour reconstruire les manières de faire attendues par les usagers d'aujourd'hui, ce qu'illustrent les deux schémas ci-après.

4.. Production de « Valeur », également, car seule la valeur attire, satisfait et fidélise.

La valeur est un concept fondamental. Il faut en maîtriser la nature si l'on veut en maîtriser la portée et donc l'usage. La valeur, dans une acception générale de la prestation de service, peut être considérée comme le fait d'être satisfaisante, utile, de bon goût et, à ces titres, être saisie comme un objectif, un but, un idéal à atteindre, par le service public, à faire évoluer.

La valeur ressort donc comme un outil, à la disposition de l'utilisateur, afin d'appréhender, de mesurer, la qualité du service qui lui est délivré. En conséquence, si la prestation délivrée « Vaut » aux yeux du destinataire de la prestation, celui-ci paiera le « prix » exprimé aussi bien en termes d'acceptation de temps dans la salle d'attente, de dates lors de la prise de rendez-vous, de réponse de façon participative aux questions qui lui sont posées lors de l'entretien, etc., que de prix monétairement exprimé.

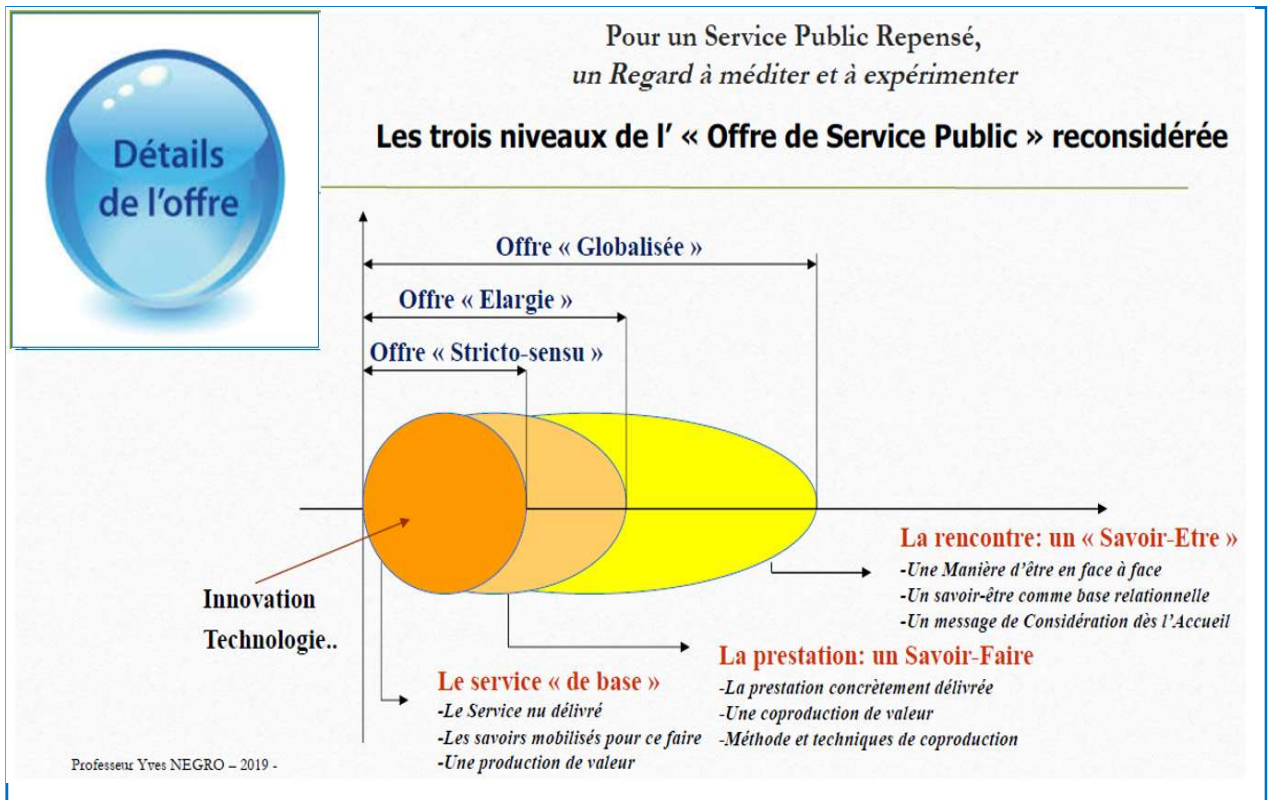
Mais, en matière de service, la valeur peut également porter sur la « Manière de faire » du prestataire, c'est-à-dire sur le protocole mis en œuvre pour la production de la solution proposée. On voit alors l'importance de procéder méthodiquement, la « Méthode » devenant le support le plus subtil de la perception et de la mesure de la valeur de la prestation et, par extension, de la valeur de celui ou de celle qui la réalise.

Ainsi, nombre de prestataires, pratiquant sans méthode, se trouvent-ils taxés d'« Incompétence », de « Sans valeur » par des usagers exigeants, avec des commentaires acides du type : « *Ils sont vraiment trop payés pour ce qu'ils valent !* », voire « *Vivement le jour où tout cela sera privatisé !* ».

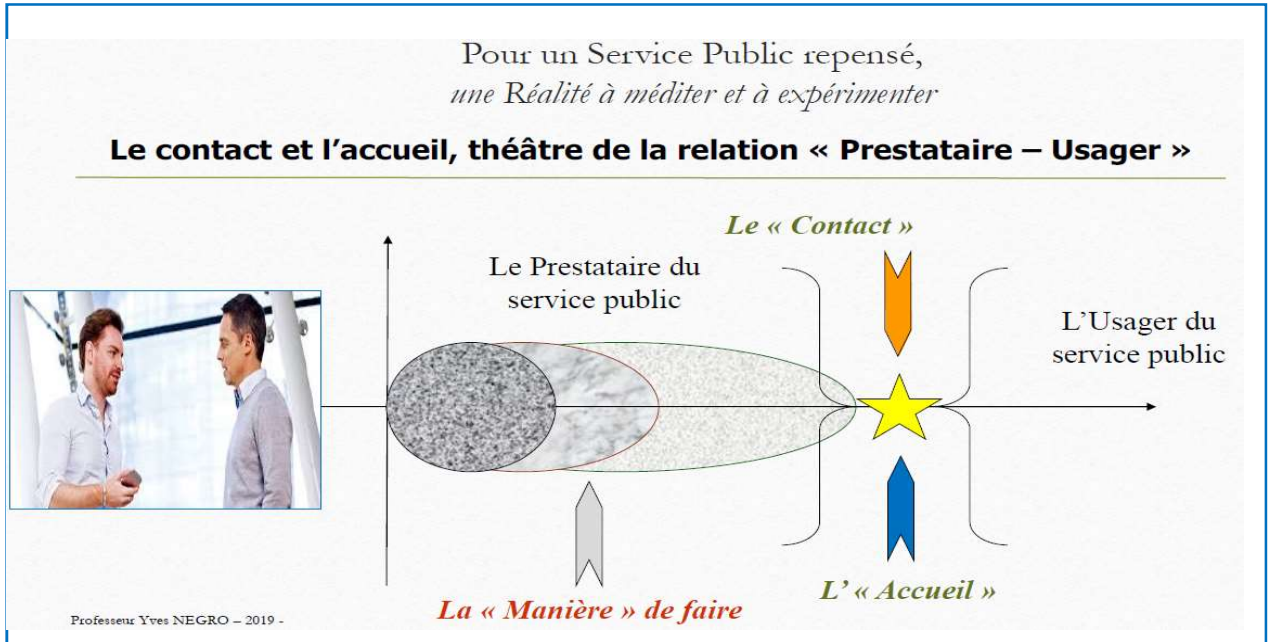
Pour l'utilisateur, une méthode vaut donc en tant qu'elle produit l'effet qu'il en attend, à savoir la satisfaction, par exemple: de se sentir pris en mains de façon courtoise autant que compétente, considéré quel que soit son statut et la nature de sa demande, accompagné avec diligence et pédagogie.

Voilà quelques-unes des marches de l'escalier que nous proposons de gravir afin de réhabiliter, par des actes porteurs de sens, l'image d'un Service public perturbé par les incessantes attentes de changement qui lui sont adressées et auxquelles il a du mal à répondre, alors même, rappelons-nous, qu'une *des Lois dites de Rolland*, en France, souligne la « Mutabilité » comme un impératif de fonctionnement.

Oui, étonnamment, peut-être, ces Lois demandent au Service public d'agir en modèle d'adaptation au temps présent, en modèle de capacité à innover. Si, à l'observation, sur le terrain, il y a encore loin « de la coupe aux lèvres » en matière de capacité et de volonté à innover, ne soyons pas pessimistes. Voyons là, au contraire, des chances à saisir, au plus vite, afin de progresser. Ne perdons pas de temps. Agissons.



* * *



En respectant ces exigences, comme le montre les schémas ci-avant, on parvient à une représentation de l'offre de service public repensée en ce sens qu'elle va bien au-delà de la simple utilité du service délivré, pour introduire les valeurs postmodernes qui prévalent, aujourd'hui et, ainsi, proposer une représentation polymorphe de la prestation de service public, prestation faisant des capacités relationnelles des personnels concernés relationnelle la base du progrès.

5.. « Sous contraintes », enfin, car la réussite nécessite réalisme et humilité.

Pour faire de la réhabilitation du Service public un projet viable et porteur d'avenir, il faut être réaliste, c'est-à-dire, n'ignorer aucune des contraintes opposées à la réussite dudit projet. Ces contraintes sont diverses. La première d'entre elles est de nature économique, financière.

Repenser le Service public, afin de l'adapter aux exigences du monde moderne, va coûter cher, et donc nécessiter des financements à la mesure des ambitions de changement de l'État et des Collectivités concernées.

Les financements nécessaires devront être, à la fois, publics et privés, autant que possible au regard du droit. L'État ne peut pas tout payer seul. Les impôts n'y suffiront pas. Mais les fonds nécessaires au changement envisagé devront également être recherchés dans la baisse des coûts des pratiques actuelles en repensant certains des modes de livraison de service, dans la recherche de nouveaux canaux, tout particulièrement.

Le recrutement et la formation de personnels nouveaux, le repositionnement des façons de faire des personnels actuels, l'acquisition de matériels modernes, informatiques tout particulièrement, vont nécessiter des moyens financiers qui doivent trouver leur place dans le budget de l'État. Pour cela, les politiques comme les responsables de la haute administration doivent faire montre d'une réelle volonté de faire bouger les lignes. Des choix s'imposent. Il faut les assumer, ce qui, sur le plan social, est rarement simple. Il faut du courage et de l'opiniâtreté, qualités plutôt mal-réparties chez les responsables.

Mais les contraintes à considérer ne sont pas que financières. La seconde, la plus compliquée à surmonter, vraisemblablement, concerne la résistance au changement des personnels concernés, personnels de tous statuts. En effet, comme on a pu le constater mille fois, le changement ne se décrète pas. Il s'accompagne et, pour ce faire, nécessite, la mise en place de personnels capables, par leur manière de faire, de convaincre, de faire adhérer, de mettre en marche les collaborateurs concernés.

Pour cela, il leur faudra éviter les propos généraux et théoriques, centrés sur le « Pourquoi », et préférer les préconisations précises, concises et concrètes, c'est-à-dire centrer les interventions sur le « **Quoi faire** » et le « **Comment faire** ». Cela va demander de la part des personnels managers concernés un effort significatif, effort auquel peu sont à ce jour préparés.

Par ailleurs, pour être reçues favorablement, les préconisations adressées aux prestataires devront être teintées d'une crédibilité irréprochable, sous peine de ne pas être suivies d'effet. L'expérience le montre depuis des années. En conséquence de quoi, contrairement à ce qui se pratique en général dans le secteur public, peut-être faudra-t-il rechercher les personnels managers ailleurs que parmi les plus gradés, les plus diplômés. A l'évidence, des qualités nouvelles devront être privilégiées lors des recrutements à venir, tout particulièrement des qualités relationnelles. Il ne faut pas s'en froisser. Soyons modernes.

* * *

Conclusion

Repenser le concept d'offre de service public est une priorité sous peine d'un futur agité. Certes, dans cette perspective, on ne peut ignorer les problèmes de coût dans les solutions à envisager. Tout coûte cher, et l'État, comme les Collectivités locales, ne disposent pas de moyens illimités. Il faut donc rechercher des financements nouveaux. Il faut également maîtriser les dépenses, chasser encore plus les gaspillages.

Mais, de notre point de vue, il faut aussi, par-dessus tout et au plus vite, faire montre d'originalité et de professionnalisme lors de la prestation du service elle-même, c'est-à-dire dans la « Manière de faire » des différents acteurs in situ et in actu, dans l'exercice du « **Protocole de production de valeur** », valeur reçue et perçue par l'utilisateur, par le prestataire et, conséquemment, par les organisations publiques, quelles qu'elles soient.

Il faut donc agir « là où ça se passe ! », « là où la valeur se crée (ou pas) ». Oui, il faut changer de logique d'action. Il faut inverser le schéma et passer du « Top-down » au « Bottom-up ».

Le déterminant de la réhabilitation du service public réside dans la réelle « **Satisfaction** » des parties prenantes à la création de valeur lors de la prestation. Tout le monde est responsable du résultat final : le prestataire, l'utilisateur, le manager.

***Il ne peut pas y avoir de co-satisfaction sans une co-production bien comprise.
Le chemin du progrès est difficile. Tant mieux, pourvu qu'il monte...***

* * *

NOTES

- [1] L'Offre de Service Public ne peut plus être limitée au service de base reçu par l'utilisateur. Il reçoit plus que cela comme nous le verrons par la suite.
- [2] Le Service Public doit être une véritable incarnation des modes de vie des citoyens. Ceux-ci doivent retrouver une partie de leur identité dans la prestation qui leur est adressée.
- [3] Les concepts de « Modernité », « Postmodernité » et « Hyper-modernité » doivent être pris en considération afin, par exemple, de traiter chacun de façon générationnelle.
- [4] Le coaching des personnels du Service Public va s'avérer de plus en plus indispensable tant les individus sont perdus du fait l'incertitude du monde actuel.
- [5] Cette présentation a l'avantage de saisir l'avenir en perspective, l'objectif étant la première marche de l'escalier.
- [6] Le choix du mot « Destinataire » tient à celui de ne pas parler de « Client » pour le Service Public et, ainsi, éviter toute polémique inutile.
- [7] Management au plus près du lieu et de l'instant de la production de valeur.
- [8] La réhabilitation du Service public doit être envisagée en termes de « Projet » afin de donner une dynamique à l'action.
- [9] Par « Gestuelle », nous entendons les trois dimensions, à savoir : le « Verbal », le « Para-verbal » et le « Non verbal ».
- [10] « Immédiateté » et « Singularité » sont des caractéristiques post-modernes des attitudes et des comportements des individus jeunes d'aujourd'hui.

* * *

7.. Projets d'intégration des services publics : Enjeux et défis de gestion

*L'auteur de ce texte est : **Christian Boudreau**, Ph. D., professeur à l'ENAP-UQ.*

Introduction

L'intégration des services publics et sa mise en commun des ressources (ex : humaines, matérielles, financières et informationnelles) s'inscrivent au cœur même des stratégies de développement du gouvernement numérique des quinze dernières années, en particulier au sein des pays dits développés ou en émergence (Nations Unies, 2012; 2014). Le rythme et l'ampleur des projets de mise en commun de ressources et d'intégration des services ne semblent pas connaître de ralentissement, au contraire.

En effet, plusieurs gouvernements dans le monde y voient un puissant levier d'amélioration de l'efficacité de leurs infrastructures et de la qualité de leurs services : économies d'échelle dans l'acquisition des ressources, réutilisation d'infrastructures coûteuses, harmonisation de processus administratifs, continuité et fluidité des services, partage d'expertises limitées, ne sont que quelques-uns des avantages que peut procurer l'intégration des services.

Entendue comme la mise en commun de ressources et de services offerts en continue par plusieurs organisations (Kernaghan, 2005), l'intégration des services publics apparaît comme le moyen tout désigné pour l'État, d'une part, de simplifier l'accès aux services publics par les citoyens et les entreprises et, d'autre part, de rationaliser l'utilisation de ses ressources (Borins, 2007; Boudreau, 2011).

L'intégration des services constitue également une réponse à la multiplication des sites Web gouvernementaux et à une diversification des services en ligne, tendance qui fut particulièrement prononcée au début des années 2000 (Nations Unies, 2012).

Plus largement, l'intégration des services s'inscrit dans les récents efforts gouvernementaux visant à renverser la tendance à la fragmentation des programmes et des services et à l'«Agencification » des organismes inspirée du nouveau management public (Bouckaert & al., 2010).

L'exemple du Québec est éloquent. Alors qu'on comptait moins de 20 organismes publics créés en 1960, ce nombre est passé à 180 en 2013-2014, dont plus de 400 services publics offerts par plus 80 ministères et organismes, rien pour aider le citoyen et l'entreprise à s'y retrouver.

7.1.. Les principales formes d'intégration des services publics

De façon générale, l'intégration des services repose sur le principe qu'il peut être plus profitable de « faire ensemble » ou de « faire faire », que de « faire chacun pour soi ». Dans cet esprit collaboratif, les organisations publiques sont appelées à combiner leurs efforts et à mettre en commun leurs ressources, y compris les expertises, pour offrir des services de qualité à moindres coûts.

Les infrastructures technologiques permettent aussi aux organisations publiques de tirer profit des ressources et des expertises là où elles se trouvent, en offrant la base matérielle pour une coopération simultanée entre diverses organisations.

Parmi les stratégies de développement du gouvernement numérique, quatre formes d'intégration des services publics ressortent, à savoir : (1) le service intégré, (2) le portail ou guichet virtuel, (3) le guichet multimode et (4) le service partagé.

Par « service intégré », nous entendons un regroupement de services communs ou connexes offerts par plus d'une organisation à des clientèles non gouvernementales. L'État vise à simplifier la vie du citoyen et de l'entreprise en insérant les services publics communs ou connexes dans une démarche unique et continue, si possible sans interruption, afin d'épargner à l'utilisateur des formalités ou saisies répétitives auprès d'entités distinctes. L'Administration publique québécoise offre depuis quelques années divers services numériques intégrés, dont le service québécois de changement d'adresse (SQCA), le démarrage d'entreprise, le système électronique d'appel d'offres (SEAO), le dossier citoyen, l'authentification gouvernementale (ClicSÉCUR), le Dossier Santé Québec (DSQ) et, plus récemment, le Carnet de santé.

Le portail ou guichet virtuel se caractérise par le regroupement d'informations et de services variés à l'intérieur d'un site web, lequel s'adresse principalement aux citoyens et aux entreprises et, dans une moindre mesure, à des clientèles externes, comme les touristes, les immigrants et les investisseurs. Les informations et les services y sont le plus souvent offerts selon une logique intuitive (ex : événements de vie et clientèles). Le portail peut être de divers ordres de gouvernement : international, national, provincial, régional, municipal, etc. La quasi-totalité des pays et des grandes villes possèdent leur portail d'informations et de services, mais avec des niveaux de maturité variables, particulièrement pour les services transactionnels. Par cette intégration de la prestation électronique, l'État tente de simplifier la vie du citoyen et de l'entreprise en leur offrant une seule porte d'entrée vers les informations ou les services dont ils pourraient avoir besoin. Le portail peut faire office de prestataire de services et prendre en charge entièrement le client, comme il peut agir de relais et aiguiller celui-ci vers le prestataire approprié.

Le guichet unique (one stop shop) regroupe sous une même entité une pluralité de services offerts selon différents modes de prestation : en personne, en ligne, par téléphone, par la poste. À l'instar des portails, les guichets uniques peuvent offrir des services autrefois offerts par d'autres organismes, comme ils peuvent servir de point de relais en orientant les citoyens et les entreprises vers les fournisseurs de services appropriés. Tandis que les premiers guichets uniques jouaient surtout le rôle de relayeur, ceux d'aujourd'hui s'apparentent plus à des centres de relations clients qui offrent des services de première ligne. Le gouvernement canadien (Services Canada) et la majorité des gouvernements provinciaux du pays (ex : Services Québec, Services Nouveau-Brunswick, ServiceOntario, Service Alberta, etc.) se sont dotés respectivement d'un guichet unique qui combine un portail, des centres d'appels et des comptoirs.

Contrairement aux trois précédentes formes d'intégration, le service partagé ne s'adresse pas aux citoyens et aux entreprises, mais aux organismes publics. Cette quatrième forme d'intégration vise à mutualiser les infrastructures et les opérations courantes de l'arrière-guichet gouvernemental (back office). Par le déploiement des services partagés, les gouvernements souhaitent réduire leurs dépenses d'opération par la diminution de la duplication des ressources et des activités mobilisées dans la gestion de leurs programmes et services. Plusieurs gouvernements ont privilégié la création de centres de services partagés comme modèle d'intégration de l'arrière-guichet gouvernemental. Ces entités opérationnelles peuvent regrouper des services de soutien administratif communs (ex : gestion des ressources humaines, matérielles, informationnelles et financières), des infrastructures technologiques de base (ex : serveur,

sécurité et télécommunication) et, dans une certaine mesure, des expertises de pointe qui sont mises à la disposition des organismes publics pour qu'ils puissent se concentrer sur leur mission.

Lorsque l'intégration engage des organismes publics d'un même niveau de gouvernement, on la qualifie d'horizontale. Il s'agit de l'intégration la plus courante au sein de l'État. À titre d'exemple, le Service québécois de changement d'adresse (SQCA) renvoie, du moins pour l'instant, à une intégration horizontale de niveau provincial. Lorsque l'intégration suppose l'intervention d'organismes publics provenant de différents ordres de gouvernement, on la qualifie de verticale. Le service intégré PerLE s'apparente à une intégration verticale en ce qu'il répertorie les permis et les licences pouvant être délivrés par l'un ou l'autre des trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal) lors de la création d'une entreprise au Québec et ailleurs au Canada. Enfin, l'intégration des services publics peut être appuyée par des acteurs non gouvernementaux, dont des entreprises privées ou des organismes communautaires. Le service intégré du gouvernement fédéral, Secure Key (Service de concierge), est un exemple d'intégration extra gouvernementale qui met à contribution différents partenaires économiques, en particulier des banques, pour authentifier en ligne les citoyens et leur donner accès à des services transactionnels gouvernementaux.

7.2.. Les enjeux relatifs à la gestion des projets d'intégration de services

Le contexte politique, économique et technologique apparaît propice à l'intégration de services. Si la majorité des pays industrialisés et en émergence ont fait de l'intégration des services une priorité dans la transformation numérique de l'État, cette intégration a surtout donné lieu jusqu'ici à des transformations de surface, laissant encore les citoyens ou les entreprises aux prises avec de nombreuses formalités administratives, parfois répétitives et laborieuses. Par exemple, plusieurs portails gouvernementaux se limitent à décrire les démarches à entreprendre auprès d'organismes responsables de services et à rediriger l'utilisateur vers les sites Web de ces organismes. Le fait que les projets d'intégration des services soient parmi les plus complexes à gérer, en particulier en ce qui a trait aux infrastructures (administratives, technologiques et informationnelles) et aux relations inter-organisationnelles, expliquent en partie ce succès mitigé.

L'intégration des services va bien au-delà du simple échange d'information automatisé entre des partenaires. Elle présuppose une interconnexion entre les systèmes administratifs et technologiques des partenaires (Pardo & al., 2012; Boudreau & Bernier, 2017). L'intégration des services repose donc sur l'interopérabilité de l'arrière-guichet gouvernemental, c'est-à-dire la capacité des organisations qui administrent des services publics communs à interconnecter leurs infrastructures, leurs opérations et leurs dossiers de manière à offrir une prestation intégrée et simplifiée (United Nations, 2012). L'interconnexion entre les partenaires doit passer par une certaine harmonisation et uniformisation de leurs systèmes technologiques, de leurs processus administratifs et de leurs données. D'une certaine façon, les systèmes administratifs et technologiques doivent pouvoir se parler et de se comprendre.

Or, un tel exercice d'harmonisation et d'uniformisation est loin d'être simple compte tenu de l'héritage technologique et administratif des organisations publiques qui limite les capacités de transformation de l'État.

Au Québec, comme ailleurs, les organisations publiques ont longtemps eu tendance à diversifier leurs règles de fonctionnement et à multiplier leurs systèmes au fur et à mesure qu'elles

déployaient leurs services ou lignes d'affaires, et ce sans souci d'interopérabilité (Boudreau & Bernier, 2017).

L'uniformisation des façons de faire et des infrastructures peut s'avérer d'autant plus ardue qu'elle se bute à des routines administratives bien ancrées dans le fonctionnement courant des organisations publiques (Fountains, 2001; Gray & Purdy, 2018). Dans un contexte numérique, ces routines peuvent se montrer particulièrement contraignantes quand il s'agit, par exemple, de convenir d'une façon commune d'authentifier en ligne les citoyens en vue de leur donner accès à des services intégrés.

Ce fut le cas du projet de service québécois de changement d'adresse (SQCA). Après deux ans de discussions et de négociations entre les partenaires sur les paramètres administratifs du système, ce service intégré **[1]** en ligne s'est trouvé à reproduire les protocoles d'authentification propre à chacun des organismes participants dans les questions posées aux citoyens.

Ainsi, l'héritage d'une fragmentation administrative et d'un cloisonnement technologique et terminologique freine les volontés du gouvernement à intégrer ses services. C'est le cas du Dossier Santé Québec où « les établissements disposent d'un grand nombre d'actifs informationnels qui ont été acquis ou constitués sans perspective d'ensemble », précise le Vérificateur général du Québec, dans son rapport annuel 2009-10 (chapitre 6 : 13).

Même son de cloche du côté de la justice où plusieurs systèmes cloisonnés ont été développés dans les années 70 et 80 et dont on ne peut se départir, du moins pour l'instant (Boudreau & Bernier, 2004) **[2]**.

La majorité des organisations publiques, en particulier les organismes de services, continuent à fonctionner le plus souvent comme des bureaucraties relativement autonomes qui, à travers le temps, se sont dotées de leurs propres règles, pratiques et infrastructures leur permettant de gérer efficacement les programmes et services dont ils ont la responsabilité. En effet, la bureaucratie, comme mode d'organisation, semble encore bien vivante en administration publique (Fountains, 2001; 2009). Il faut reconnaître que l'organisation bureaucratique demeure un instrument performant pour gérer au quotidien des programmes et services publics à grand volume dont les règles de fonctionnement sont clairement établies et prévisibles (Boudreau, 2006). Ni le nouveau management public, ni l'approche "whole-of-government" n'en sont venus à bout. Cependant, la bureaucratie et sa gestion verticale **[3]** des ressources se montrent moins efficaces pour prendre en charge et solutionner des problèmes complexes et imprévisibles (Milward & Provan, 2000; O'Toole, 1997; Nations Unies, 2014).

La gestion verticale montre aussi des limites quand il s'agit de gérer des projets multipartenaires. C'est le cas des projets d'intégration des services publics qui nécessitent que les partenaires s'entendent sur divers aspects ou paramètres du projet. Or, convenir à plusieurs peut être long, surtout quand chacune des parties doit faire autoriser par ses autorités respectives l'ensemble des décisions prises dans le cadre du projet en suivant scrupuleusement les voies et niveaux hiérarchiques de son organisation. La tendance des gestionnaires publics à vouloir exercer un contrôle hiérarchique et une mainmise sur leurs ressources (phénomène du « silo organisationnel ») peut aussi freiner la mise en commun des ressources. Pour les gestionnaires, l'intégration des services peut signifier une perte de contrôle sur leurs ressources. La résistance

des gestionnaires risque d'être d'autant plus forte que ceux-ci se voient déposséder de certaines ressources qu'ils jugent stratégiques.

L'intégration des services réduit l'autonomie des gestionnaires au profit de relations d'interdépendance plus étroites entre les partenaires. Ainsi, les partenaires les plus lents auront tendance à imposer leur rythme aux autres, ce qui peut être un irritant pour certains partenaires. Il ne faut donc pas s'étonner de voir que la volonté des partenaires à participer à un projet d'intégration puisse être timide et fragile, particulièrement lors des phases initiales du projet.

Enfin, signalons que les cloisons organisationnelles peuvent parfois s'avérer plus étanches à l'intérieur des organisations (ex : entre les directions) qu'entre les organisations elles-mêmes. Il y a tout lieu de croire qu'une organisation, dont les lignes d'autorité (ou d'affaires) à l'interne sont étanches, aura tendance à reproduire cet effet du silo dans ses relations avec les autres.

7.3.. Les défis d'une gestion collaborative

Bien qu'efficace pour gérer des programmes ou services spécifiques, la gestion verticale et ses mécanismes formels se montrent insuffisants pour gérer efficacement les projets multipartenaires, en particulier les projets d'intégration des services (ci-après les projets d'intégration). En raison de leur complexité, les projets d'intégration ne peuvent être planifiés et coordonnés centralement dans les moindres détails, surtout quand les partenaires sont nombreux et qu'il y a absence de liens d'autorité clairs.

Le succès des projets d'intégration passe aussi par des mécanismes de gestion horizontale qui privilégient la collaboration inter organisationnelle plutôt que le pouvoir hiérarchique. Par la collaboration, nous entendons « un apprentissage collectif qui s'acquiert au fur et à mesure que les organisations et leurs représentants apprennent à se connaître et à convenir d'un cadre commun d'interprétations et d'actions » (Boudreau & Bernier, 2017).

La collaboration renvoie donc à une capacité et une volonté de travailler ensemble dans la réalisation de projets communs, et ce dans l'intérêt d'un groupe ou d'une collectivité.

Contrairement à l'obéissance à un ordre formel, la collaboration ne se décrète pas. Elle prend plutôt sa source dans des relations de confiance et de réciprocité basées sur des expériences antérieures concluantes et des « interactions répétées entre des personnes (partenaires) qui agissent de bonne foi et qui tendent à mettre de côté les calculs opportunistes » (Boudreau & Bernier, 2017; voir aussi Gulati, 1995; Podolny & Page, 1998). L'expérience des projets d'intégration au Québec ont montré que la confiance et la collaboration entre les partenaires pouvaient être durement acquises et facilement compromises (Boudreau et Bernier, 2017).

Un des principaux défis de la gestion horizontale consiste à instaurer un climat de confiance pour que les partenaires collaborent de façon volontaire et innovante dans la réalisation d'un projet commun.

Pour construire ce capital de confiance, de collaboration et d'innovation, les responsables de projets d'intégration doivent user de stratégies de type « soft management » qui visent plus à mobiliser collectivement les partenaires volontaires autour d'objectifs communs qu'à les surveiller et à sanctionner leurs écarts de conduite.

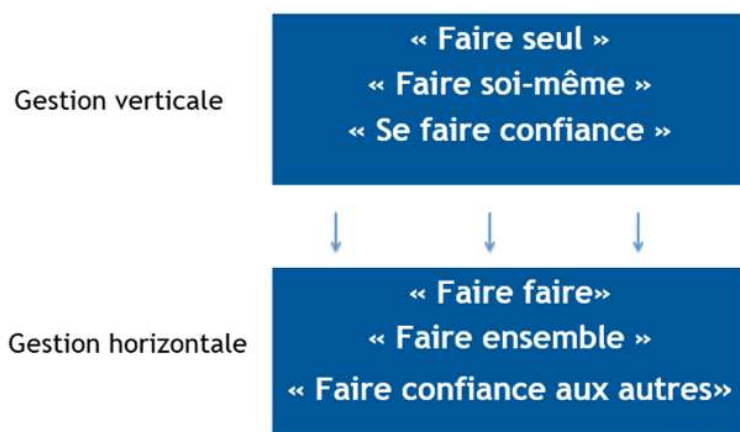
Ces « gestionnaires nouveaux genres » doivent être en mesure d'exercer ce que Keast & Mandell (2009; 2018) appellent un « Leadership catalyseur » qui, contrairement à un « leadership directif et coercitif », place les partenaires et leur appropriation du projet au centre de transformations organisationnelles profondes.

Ces responsables doivent aussi s'assurer qu'aucun partenaire important ne se retire du projet d'intégration pour faire cavalier seul et, du coup, ne fragilise le projet et son capital de collaboration (Agranoff & McGuire, 2001).

Un autre important défi consiste à amener les partenaires à « se décentrer de leurs intérêts corporatifs ou personnels pour se recentrer sur des intérêts plus larges et d'aligner leur stratégie organisationnelle à une stratégie gouvernementale globale » (Boudreau & Bernier, 2017).

Habitué à « faire seul », à « faire soi-même » et à « se faire confiance », les partenaires et leurs gestionnaires doivent désormais accepter de « Faire ensemble », de « Faire faire », et de « Faire confiance aux autres » dans un contexte de services intégrés (voir figure ci-dessous).

Normes de gestion selon les modes d'organisation



Par ailleurs, si la collaboration dans les projets multipartenaires ne se décrète pas, elle peut être encadrée. Plus précisément, une certaine centralisation des mécanismes de coordination peut être souhaitable quand les partenaires sont nombreux et que les projets d'intégration trainent en longueur.

En effet, il peut être efficace de s'en remettre à une entité de coordination centrale crédible qui insuffle de la stabilité et de la rapidité au processus de décisions ainsi que de la cohérence à la démarche d'intégration (Provan & Milward, 1995; Milward & Provan, 2000; Provan & Kenis, 2008; Provan & Lemaire, 2012; Koliba, 2018). En formalisant et en centralisant certaines décisions, tous les paramètres d'un projet d'intégration n'ont plus à être discutés et négociés, évitant parfois d'interminables discussions et négociations entre les partenaires. Un tel organe de coordination peut aussi trancher dans le cas de litige ou d'impasses, comme il peut proposer auprès des partenaires l'adoption de normes d'interopérabilité (technologiques, administratives et terminologiques) pour faciliter la mutualisation de leurs ressources et l'intégration de leurs services.

En somme, la gestion verticale et la gestion horizontale, loin d'être mutuellement exclusives, peuvent se compléter quand il s'agit de coordonner des relations inter organisationnelles dans la réalisation de projets multipartenaires complexes, comme les projets d'intégration. Dans cette gestion hybride des ressources mutualisées et des services intégrés, les gestionnaires publics doivent plus que jamais savoir tirer profit à la fois de la stabilité et efficacité décisionnelle de la hiérarchie et de la flexibilité et capacité innovatrice du réseau et de ses collaborateurs. Ce faisant, ils seront en mesure de jouer efficacement sur le terrain leur rôle d'agent de mobilisation et de transformation innovante de l'État à l'ère du numérique et des réseaux.

* * *

NOTES

[1] : Par ailleurs très populaire auprès des québécois et québécoises.

[2] : Boudreau, Christian & Luc Bernier & al. Étude de cas : Système intégré d'information de justice (SIJ). Québec, ENAP, 2004, 29 p.

[3] : Par gestion verticale, nous entendons un mode de gestion organisé de façon hiérarchique et structurée selon des règles formelles édictées par le centre.

* * *

RÉFÉRENCES

Agranoff, R. et McGuire, M. (2001). "Big questions in public network management Research", in Journal of Public Administration and Research Theory, vol. 11, n° 3, pp. 295-326.

Ansell, C. et Gash, A. (2008). "Collaborative governance in theory and practice", in Journal of Public Administration and Research Theory, vol. 18, n° 4, pp. 543-71.

Bouckaert, G., Peters, G. B. et Verhoest, K. (2010). The Coordination of Public Sector Organizations: Shifting Patterns of Public Management, Palgrave Macmillan.

Boudreau, C. (2006). "Multipolarité de la surveillance et gestion des médicaments au Québec", Recherches sociographiques, vol. 47, no 2, pp. 299-320.

Boudreau, C. et L. Bernier (2017). "The implementation of integrated electronic service delivery in Quebec: The conditions of collaboration and lessons", in International Review of Administrative Sciences, vol 83, no 3 pp. 602-620. (Aussi publié en français / Also published in french).

Fountains, J. E. (2001). Building the Virtual State. Information Technology and Institutional Change, Washington (D.C.), Brookings Institution Press.

Fountains, J. E. (2009). "Bureaucratic reform and e-government in the United States: An institutional perspective" In Chadwick, A. et Howard, P. N (dir.) The Handbook of Internet Politics, New York, Routledge, pp. 99-113.

Gray, B. et J. Purdy. (2018). *Collaborating for our Future. Multistakeholder partnerships for Solving Complex Problems*, Oxford University Press.

Kernaghan, K. (2005.) "Moving towards the virtual state: Integrating services and service channels for citizen-centred delivery", in *International Review of Administrative Sciences*, vol. 71, n° 1, pp. 119-31.

Milward, H. B. et Provan, K. G. (2000). "Governing the hollow state", in *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 10, n° 2, pp. 359–380.

Nations Unies (2012). *United Nations e-Government Survey 2012. E-government for the People*, New York.

Nations Unies (2014). *United Nations e-Government Survey 2014. E-government for the Future We Want*, New York.

Pardo, T. A., Nam, T. et Burke, G. B. (2012). "E-government interoperability: Interaction of policy, management, and technology dimensions", in *Social Science Computer Review*, vol. 30, n° 1, pp. 7-23.

Podolny, J. M. et K. L. Page (1998). "Network forms of organization", in *Annual Review of Sociology* vol. 24, pp. 57-76.

* * *

8.. Gérer éthiquement ses projets complexes, dans le secteur public

L'auteur de ce texte est : **Jacques A. Plamondon**, Ph. D., professeur associé de l'ÉNAP-UQ
Rédigé à Sherbrooke, le 2 février 2019.

D'abord une citation :

« Ne pas railler, ne pas pleurer, ne pas haïr, mais comprendre » (Baruch Spinoza).

* * *

Pour caractériser l'état actuel des sciences dans le monde contemporain, le prix Nobel de chimie Ilya Prigogine a publié un livre intitulé *La fin des certitudes* [1]. Il est légitime d'extrapoler ce trait de notre époque et de l'appliquer à la multitude des situations qui confrontent les professionnels qui sont mis en situation de devoir adapter leurs organisations, leurs façons de faire, leurs instruments, leurs méthodes de travail, etc. La littérature organisationnelle désigne sous l'expression « changements transformationnels », ces changements souvent profonds des institutions.

Je vous propose de développer ici une approche de gestion **éthiquement saine** qui saura créer la mobilisation d'une équipe autour d'un projet de changement majeur. L'inspiration philosophique qui enracine les propositions concrètes mises de l'avant est carrément spinoziste, de telle sorte qu'il ne faudra pas s'étonner de lire l'argumentaire en y notant un effort pour rendre opératoire certains principes développés par Spinoza [2].

8.1.. Quelques définitions [3]

D'emblée, il apparaît important de préciser plusieurs des termes qui vont jouer un rôle dans l'exposé visant à outiller pragmatiquement des personnes lorsqu'elles entreprennent une démarche pour améliorer le fonctionnement d'une organisation, institution, ministère, agence, département, société...

Changement. Processus par lequel un individu ou une collectivité entreprend de mieux s'adapter pour répondre aux exigences de son environnement et se maintenir dans l'existence. Pourquoi change-t-on? Milton Erikson, le psychiatre américain, dit bien simplement que c'est « lorsqu'on est insatisfait du présent et qu'on désire rendre meilleur l'avenir ». Cette évidence ne doit jamais être oubliée lorsqu'on entreprend un tel processus. Se souvenir de cette vérité toute simple peut contribuer à dénouer les difficultés de la route!

Complexité. Est dit « complexe » une réalité qui possède de nombreux traits en interrelations déclinés en relations de pouvoir, en instruments technologiques, en réservoir de compétences professionnelles, en expériences partagées, en traits culturels, etc.

Dirigeants ou leaders. Individus, membres d'une collectivité, qui exercent une forme d'autorité, hiérarchique ou morale, sur leurs collègues de travail et qui ont la responsabilité de coordonner l'action commune afin d'assurer le succès d'un projet. La notion de leader est celle qui est très souvent retenue dans la littérature du management pour désigner ces personnes-cadres.

Éthique. Discipline philosophique tournée vers l'action qui offre aux individus, dirigeants ou exécutants, des principes visant à les rendre autonomes dans la sélection des moyens ordonnées au succès d'un projet.

Exécutants. Individus, membres d'une collectivité qui, sous la gouverne des dirigeants, exercent une action visant à réaliser un projet.

Équipe. Collectivité formée des dirigeants et des exécutants d'une organisation et vouée à réussir un projet.

Gestion de projet. Action posée par des dirigeants ou des exécutants formant équipe afin de contrôler le déroulement d'un projet et d'en assurer le succès.

Organisation. Regroupement d'individus mis en place pour maximiser l'impact de leurs actions et assurer ainsi sa propre existence et son développement. Dans le texte qui suit, ce nom va désigner une institution, un ministère, un département, une agence, bref une structure au sens large, qui est instituée par un gouvernement afin de remplir sa mission.

Projet. Démarche entreprise par un individu ou par une organisation pour introduire un changement de plus ou moins grande ampleur.

Valeurs. Toute valeur dit Spinoza est relative : « Bon et mauvais ne se disent que d'une façon relative ». Il faut pourtant bien reconnaître qu'il existe une différence entre un poison et un remède... S'il n'y a pas de bien ou de mal en soi, il existe du bon et du mauvais pour soi : il y a ce qui s'accorde avec son essence. Il est impérieux d'en acquérir une connaissance vraie et de pouvoir communiquer cette connaissance. La pierre angulaire de cette position morale, Spinoza la nomme *conatus* et la définit ainsi : « chaque chose, selon sa puissance d'être (*quantum in se est*), s'efforce de persévérer dans son être » [4] : Cet élan vital, on le trouve chez tous les êtres, individus ou institutions humaines. Plus loin, on s'expliquera à ce propos...

8.2.. Pourquoi adopter une « inspiration spinoziste » ?

Comme le suggère la pensée mise en exergue, Spinoza aborde l'étude de la philosophie en rationaliste, imitant en cela René Descartes qui a introduit une méthode d'argumentation inspirée par les nouvelles sciences qui ont pris leur essor à la Renaissance sous l'impulsion de Copernic et surtout de *Galilée*. Contrairement aux philosophes scolastiques, les premiers rationalistes entreprennent d'appliquer à l'ensemble des sujets d'études les méthodes mathématiques qui ont permis d'asseoir la nouvelle physique sur des bases plus solides que celles qui leur étaient fournies principalement par les commentaires du philosophe grec Aristote et des Écritures.

Spinoza donc, à l'instar d'un Descartes, entreprend de fonder son œuvre *more geometrico*, comme il le dit dans le sous-titre de son Éthique [5]. Ce faisant, il s'avère encore plus radical que ses contemporains et il rompt de façon définitive avec toute pensée qui commet l'erreur finaliste. Spinoza dénonce ainsi les hommes, qui vivent sous l'illusion qu'ils sont libres (N.B. : il offrira une autre vision de la liberté, comme nous le verrons plus loin) et en rupture avec le reste de la nature, une sorte « d'empire distinct de l'empire naturel ». Cette illusion relève selon lui d'une erreur et pêche par anthropomorphisme. Il pousse plus loin sa critique des scolastiques en montrant que la rigueur géométrique, lorsqu'on l'applique au cosmos, nous conduit inéluctablement à

reconnaître qu'il existe par définition un être absolument infini, Dieu, qui agit de toute nécessité en se manifestant comme totalité de la Nature. Deus sive Natura [6], telle la formule révolutionnaire qu'il nous livre dans la partie IV de son Éthique.

Cette conception a des implications fondamentales pour l'homme lorsqu'il cherche à cerner **comment vivre éthiquement**. D'abord, on l'a dit, on en a fini avec le Dieu personnel qui voudrait que la nature soit créée pour les hommes et qui leur dicterait une morale du bien et du mal, du péché et de la faute, sous peine d'un châtiment éternel dans un autre monde. Il n'y a chez Spinoza que l'ici et le maintenant et l'homme doit y trouver sa béatitude qui ne peut venir que de l'accomplissement le plus parfait de sa propre nature : **comprendre**. Lorsqu'il y parvient, dit Spinoza, il en éprouve une telle joie qu'elle lui révèle avec la plus grande clarté la nature nécessaire de tout l'univers et donc une intuition de Dieu, ce qui l'assure de participer à l'éternité divine elle-même.

Qu'en est-il alors de l'éthique si tout s'accomplit de toute nécessité? À quoi rime telle chose qu'une **libre nécessité**?

Pas question donc de rechercher ce qui est bien ou mal en soi. Ça en est fini des éthiques au nom desquels on adopte la posture du censeur qui admoneste les autres à la lumière de ses émotions ou de ses opinions, sans qu'il soit vraiment à même de justifier ses positions rationnellement. Il n'est plus question non plus de blâmer, ni de louer les comportements d'autrui, à la lumière de ses propres préférences, ou de ses options de vie, ou encore de ses finalités personnelles qui n'ont aucune base solide dans le réel. Il n'existe pas dans le cosmos de deus ex machina qui attend quoi que ce soit des hommes... Cette rupture profonde avec la façon usuelle de construire l'éthique met un terme au règne des ayatollahs de l'éthique. Comment est-ce possible? Pour Spinoza, les être naturels possèdent en eux-mêmes une impulsion innée (le conatus latin [7]) à se maintenir dans l'existence et à se développer. Il s'agit ainsi d'un **élan vital** en vertu duquel les hommes considèrent comme « bon ce qui leur est utile ». Pour les amener à juger de manière appropriée en discriminant les choix qui se présentent à eux en toute nécessité, il leur suffit donc d'exercer judicieusement leurs facultés rationnelles. Ainsi ils exerceront leur pleine liberté chaque fois qu'ils ne seront pas conduits par une force externe, mais qu'ils réaliseront leurs pleines puissances dans la poursuite de leur propre existence. Ce point de vue exige un cheminement du type que prescrit Spinoza, mais à la clef, il y a l'atteinte d'une joie qui est la véritable béatitude. De fait, Spinoza aurait tout aussi bien pu souscrire à la règle de Blaise Pascal : « Toute notre dignité consiste donc en la pensée... Travaillons donc à bien penser : voilà le principe de la morale » [8].

8.3.. Applications de cette manière de voir à la gestion des changements complexes

Les organisations, dont le propos même est d'assurer une forme de permanence, sont pourtant en perpétuelle évolution : il n'a jamais été vrai que les structures de création humaine aient résisté aux pressions multiples qui naissent avec le passage du temps. Dans le monde d'avant, il est exact qu'elles étaient plus solidement ancrées dans un conservatisme résilient et qu'elles mettaient plus de temps à s'adapter aux changements. Force est de reconnaître cependant que notre époque précipite les choses et qu'elle offre quelques analogies avec une période comme la Renaissance, qui a été bien plus qu'une réapparition de l'Antiquité, selon une conception largement répandue, mais erronée. Elle a plutôt été marquée par l'apparition de choses totalement nouvelles et Friedrich Engels a eu raison de la décrire comme « le bouleversement progressif le plus important que le monde ait connu jusque-là » [9].

Il en est ainsi aujourd'hui : l'essor des technologies a introduit une accélération de l'histoire, car les hommes sont à tout instant « bombardés » littéralement des informations sur le devenir de la planète terre, auxquelles ils doivent parfois réagir sur le champ. L'information circule à la vitesse de la lumière à travers des organes de presse officiels, ou par le biais des réseaux sociaux qui quadrillent les continents et les pays. L'environnement subit les assauts perpétrés pour assouvir la voracité des hommes, qui désirent toujours plus, toujours mieux et toujours plus vite. Les consensus sociaux sont plus difficilement obtenus, car l'individualisme règne en maître dans nos sociétés éclatées. Bref, la vie moderne augmente ces pressions qui demandent des changements et les structures publiques en place, que ce soit les gouvernements, les ministères, les agences... comptent sur leurs professionnels pour suivre le courant, très souvent pour l'anticiper, le contrôler, le précéder même...

Puisqu'il existe ces défis lancés à nos organisations, la question qui se pose immédiatement porte sur les meilleures pratiques en gestion de ces changements complexes? C'est à trouver réponse à cette interrogation que le reste de cet essai est consacré. De plus, il sera impératif que la réponse mette en lumière la manière tout autant que l'action requise : on voudra en effet s'éloigner de l'adage que « la fin justifie les moyens » machiavélien et plutôt accorder une importance cruciale au caractère éthique de la démarche de changements.

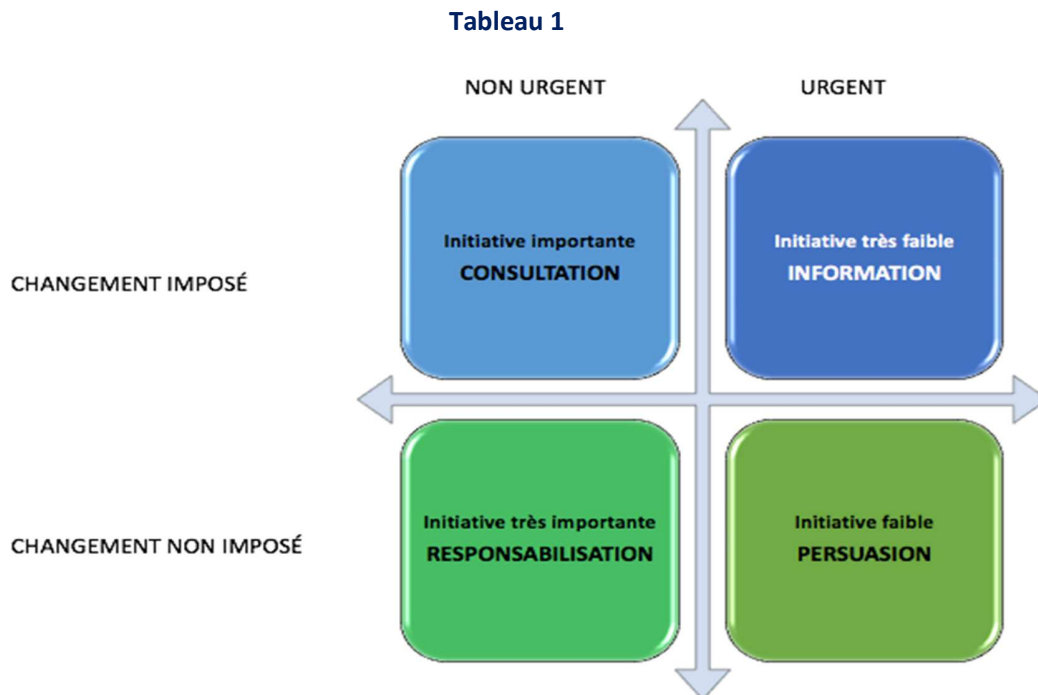
8.4.. Engager une démarche de changement organisationnel

8.4.1 Préparer le projet de changement

Le plus souvent, une organisation sera amenée à introduire un projet de changement à la suite d'un **diagnostic** qui aura mesuré les écarts de performance entre les objectifs visés et les résultats atteints. Faire mieux pour engager l'avenir : voilà la pierre d'assise de tels processus Rappelons-nous que nous avons établi par définition cette position de bon sens comme une vérité de base qu'il ne faut pas perdre de vue.... En conséquence, le diagnostic devrait rechercher les causes des écarts observés ainsi que les éléments du système organisationnel qui requièrent un redressement (ses orientations, sa structure, ses ressources, ses relations de coopération). Viendra ensuite la **définition des objectifs** de performance visés et l'identification des facteurs facilitant la réalisation du changement reconnu comme nécessaire, de même que les résistances anticipées. Ces facteurs devraient amener à l'élaboration d'un plan **de réalisation** réaliste.

Règle générale, il est de la responsabilité des dirigeants de poser ces diagnostics et de compléter ces analyses. Selon l'ampleur de la problématique établie, le dirigeant devra aussi juger du degré de participation qu'il sera utile d'attendre des exécutants. Ainsi, il aura la responsabilité d'arrêter une stratégie concertée qui soit proportionnelle à l'effort anticipé et aux gains possibles, selon que le changement est imposé ou librement initié et qu'il a un caractère d'urgence ou non. On peut croire, par exemple, qu'un projet imposé et urgent repose en premier lieu sur une stratégie d'information et d'obéissance, alors qu'un projet spontanément retenu et non-urgent a avantage à solliciter une large participation. Entre les deux, on pourrait distinguer le projet urgent laissant une marge de manœuvre importante, qui a avantage à laisser une large place à la consultation et à l'adhésion; et le projet non-urgent où la marge de manœuvre est étroite et qui exige plutôt une responsabilisation des intervenants.

Dans chacun de ces cas de figure, le leader doit adopter une stratégie définie par les exigences du moment et il doit trouver les leviers susceptibles de déclencher la réponse souhaitée chez les exécutants. Ceux-ci doivent adapter leur comportement à la situation telle qu'elle leur est présentée et moduler leur réponse entre une obéissance engagée et une adhésion active, militante en quelque sorte.



8.4.2 Réaliser le projet de changement

Diagnostic posé avec rigueur, fixation des objectifs, identification des facteurs en jeu, préparation d'un plan de réalisation, ce sont là autant d'étapes préliminaires qui précèdent une **démarche de réalisation**. Une fois, ces jalons mis en place, il reste à entreprendre l'exécution du plan. Pour cela, dirigeants et exécutants ont intérêt à jouer leurs rôles respectifs pleinement afin d'assurer que la démarche serve au mieux l'organisation. Qu'elle assure la pérennité de son existence et un développement productif de nouvelles potentialités.

Il est important ici de bien distinguer les attentes raisonnables des agents engagés dans la démarche :

- a.. Les Dirigeants (leaders) : c'est à eux que revient la supervision du processus enclenché. Ils sont en quelque sorte les gardiens du déroulement harmonieux de la démarche et ils sont les ultimes responsables de la mobilisation des troupes et de l'atteinte des résultats. Leur rôle est d'animer l'équipe de projet en distribuant les rôles, en éveillant l'intérêt et en encourageant les réussites.
- b.. Les Exécutants : selon leur place dans la hiérarchie, ils doivent fournir les efforts requis pour donner sens à leurs interventions dans la réalisation du projet. Il leur appartient de se saisir des objectifs poursuivis et de trouver les meilleures pratiques qui, à leur niveau, sont susceptibles de donner les résultats escomptés.

Quelles sont dès lors les **valeurs éthiques** que les uns et les autres doivent posséder et mettre de l'avant?

De la part des leaders, on doit s'attendre à une attention soutenue à la mobilisation des ressources mises en action dans le déroulement du projet. Robert K. Greenleaf a fourni une philosophie inspirante pour structurer l'**éthique du leadership**, philosophie qui servira ici d'aide-mémoire dans la recherche des meilleures pratiques [10].

Greenleaf a introduit l'idée qu'avant de devenir leader, une personne doit avoir appris à obéir et à exécuter. Pour illustrer son propos, il se sert de la fable du voyage en Orient de l'auteur allemand Hermann Hesse [11] où on assiste à l'odyssée d'un groupe qui veut atteindre l'Orient avec l'aide d'un serviteur dévoué du nom de Léo qui voit à l'organisation de l'expédition. Un jour, Léo disparaît et le groupe se désagrège. Il lui est impossible de continuer le voyage jusqu'à ce que Léo réapparaisse. C'est alors que tous constatent que **leur serviteur était en réalité leur guide**. Ainsi en est-il du leader : il lui faut apprendre à diriger en servant les intérêts communs du groupe. C'est à ce prix, nous dit Greenleaf, qu'il pourra le mieux jouer son rôle de dirigeant. Son autorité dès lors ne sera pas que hiérarchique, mais il se doublera d'une **autorité morale** qui permettra d'assurer le succès d'un projet en moussant un niveau élevé de pleine conscience chez tous les agents. Ainsi chaque participant sera grandi dans la poursuite d'une cause commune méritoire, capable de générer une adhésion solide et un engagement profond.

En réponse à cette disposition des dirigeants, les exécutants doivent se révéler comme de véritables associés dans la démarche. Cela demande une certaine abnégation en vertu de laquelle ils mettent le succès de la démarche au-dessus de leurs intérêts personnels. Spinoza, à l'instar de Thomas Hobbes et avant Jean-Jacques Rousseau, a soutenu que toute société reposait sur un pacte social en vertu duquel chacun renonce à une part de sa souveraineté au profit du regroupement pour donner plus d'impact à son action en vue de subsister dans son être. En contribuant au groupe, il consolide sa propre existence. Tout comme le regroupement lui-même qui ordonne ses actes à son propre maintien dans l'existence. Cela anticipe l'idée que la nature se règle pour assurer la survie des plus forts, comme Darwin l'a découvert en exposant sa théorie de l'évolution.

8.4.3 Gérer la transition de l'organisation

L'étape suivante pour la réussite d'un projet de changement consiste à gérer adéquatement le **passage d'un état premier de l'organisation vers une configuration nouvelle**. Ici encore, le dirigeant doit exercer son rôle de moteur du changement : il doit expliquer clairement les attentes dans le plus grand respect des personnes affectées par les transformations en cours. Cette initiative demande qu'il valorise l'expertise des employés et s'assure de l'accroître là où elle est manquante. Il se doit aussi de respecter le rythme d'adaptation propre à chacun : comme le dit une image simpliste, « on ne favorise pas la pousse d'une fleur en tirant dessus! » Il doit se convaincre qu'ultimement, ce sont les personnes impliquées dans la transformation qui sont les maîtres d'œuvre de leur propre évolution : ce sont eux qui doivent s'engager et tirer profit des opportunités nouvelles. Dès lors, il doit consacrer ses efforts à **mobiliser les ressources** dont il dispose pour que tout converge vers la réalisation du projet. Cela exige de sa part une sorte de reconnaissance de la valeur irréductible de chacun des membres de l'équipe et qu'il soit prêt à prendre le risque de déléguer une partie du mandat afin de compléter la démarche entreprise. À lui seul, un maître de chœur ne saurait pas mettre en scène une cantate. Il compte sur une variété

de voix et il ne peut les trouver qu'en sélectionnant ses sopranos, ses ténors, ses barytons et ses basses.

En retour, les exécutants doivent répondre aux invitations qui leur sont faites de déployer tous les efforts requis afin que le projet connaisse son plein développement et livre tout le potentiel attendu.

Il faut donc reconnaître que l'équipe au grand complet est responsable du succès d'un changement transformationnel, bien qu'il soit inévitable que la démarche elle-même puisse révéler un certain nombre de leaders naturels au sein même de l'équipe. Il faut donc savoir les identifier, s'assurer de leur pleine collaboration et les rallier au projet pour avoir raison des individus plus récalcitrants qui tiennent encore au statu quo et le défendent bec et ongles.

8.4.4 Évaluer le succès du projet

Au terme d'une démarche de cette sorte, il y a lieu d'instaurer les conditions favorisant une **évaluation rigoureuse** de la démarche et du degré d'atteinte des objectifs visés, tels que fixés dans le plan initial. Souvent l'évaluation offre un défi notable : il n'est pas toujours évident d'accepter de faire une autocritique de ses actions. Pourtant, c'est à cette condition qu'une organisation devient « apprenante », [12] qui va grandir et réussir mieux les inévitables opérations d'adaptation que l'avenir lui réserve.

Voyons mieux quelles sont ces conditions favorables :

- D'abord un leadership engagé qui instaure et anime la démarche.
- Ensuite la définition de critères pertinents permettant de jauger le degré de succès, sans complaisance.
- Enfin l'attitude compréhensive qui ne cherche pas des coupables chez les agents impliqués, mais qui vise plutôt à tirer les leçons de l'expérience entreprise collectivement et complétée avec la coopération de chacun.

8.5. Conclusion

Nous avons jusqu'à maintenant décrit la mise en œuvre d'un processus de changement en essayant de dégager les traits systémiques qui se reproduisent dans chacune des instances que nous pourrions examiner. La littérature du management qui porte sur la gestion de projet révèle les divers écueils qu'un artisan du changement peut rencontrer au cours d'une démarche de cette sorte. Nous les avons mentionnés au passage. Il reste à distinguer les **valeurs** auxquelles dirigeants et exécutants doivent souscrire au nom de principes éthiques qui découlent avec nécessité, dirait Spinoza, des déterminismes réels qui s'exercent sur une organisation. L'identification de ces valeurs permet en effet d'établir avec plus de certitude la nature des actions prioritaires qu'il faut poser afin de conserver une certaine harmonie dans la réalisation d'un projet et d'en garantir le succès. En souscrivant à une éthique rationnelle spinoziste, nous acceptons implicitement que de telles valeurs soient mises en branle avec nécessité pour atteindre le résultat recherché. Elles donnent la garantie que l'ordre des choses sera respecté...

Il est inévitable que l'époque turbulente qui est la nôtre interpelle chacun, leader ou exécutant, de façon pressante afin qu'il adapte ses pratiques à des réalités changeantes, bien souvent inédites. Cette conjoncture offre aussi de magnifiques opportunités à ceux et celles qui joignent

aujourd'hui le service public. Ce faisant, non seulement ils et elles deviennent responsables devant leur hiérarchie administrative, mais aussi **face à la population qu'ils ont pour mission de servir**. Un ancien président américain qui a été de surcroît un administrateur public exemplaire, affirmait dans un texte qui est devenu un classique en littérature administrative : « La question qui nous reste, c'est de savoir dans quelle mesure nos différents paliers de gouvernement vont être administrés de façon à ce que l'intérêt de l'administrateur public soit toujours de **bien servir** non seulement ses supérieurs hiérarchiques, mais **la communauté toute entière** en déployant ses meilleurs efforts, la pleine mesure de ses talents et les dictées de sa conscience » [13].

Woodrow Wilson que l'on considère comme le fondateur des écoles d'administration publique aux États-Unis d'Amérique avait vue d'emblée que l'éthique de l'administrateur public était cruciale pour construire la confiance du public envers son gouvernement et il a voulu dans cet article inaugural bien souligné l'importance de la probité du *Civil servant*.

Voyons donc quelles sont les qualités qu'il y a lieu de réunir pour démarrer un processus de changement?

- **Quelle sorte de leader?**

L'organisation doit compter sur des dirigeants qui agissent en **fiduciaires de l'intérêt public**, qui acceptent de remettre en question leurs pratiques et qui accueillent bien volontiers les suggestions pour améliorer les choses. Il leur faut se saisir sans complaisance des problèmes, sans les balayer sous le tapis. Il leur appartient de relever les défis qui se présentent à eux, de trouver les remèdes adéquats aux situations problématiques et de diriger les redressements requis. Leur vision de l'organisation doit permettre de fixer les objectifs auxquels l'organisation doit répondre et poursuivre régulièrement l'atteinte de cibles ambitieuses. Il leur appartient aussi de prendre les initiatives opportunes et d'accepter de se porter responsables des résultats. Leurs aptitudes à communiquer efficacement leurs attentes à leurs subordonnés sont essentielles pour exercer leur leadership, mais leurs interventions sont faites dans le plus grand respect des personnes et avec le souci de mettre en pratique la plus stricte équité.

- **Quelle sorte d'exécutants?**

Dans l'économie générale d'une organisation, il faut pouvoir compter sur des employés compétents, soucieux d'améliorer cette compétence et capables de distanciation critique par rapport au fonctionnement routinier. Ils doivent être motivés à formuler leurs avis et leurs critiques de façon appropriée à leurs dirigeants, dans le respect de la hiérarchie. Ils doivent se révéler flexibles dans leurs interventions et faire preuve de confiance envers leurs supérieurs et de prudence dans l'exécution de leurs mandats. Règle générale, on attend d'eux qu'ils fassent preuve de dévouement et de la meilleure coopération à l'endroit des membres de leur équipe. Ils doivent enfin faire preuve d'un engagement profond pour assurer les succès de l'organisation, en lui assurant une loyauté à toute épreuve. **Fiduciaires de la confiance des citoyens**, ils doivent veiller aux meilleurs intérêts de la société, ce qui **à la limite** peut vouloir dire qu'ils puissent se dresser contre toute malversation dont ils sont témoins (N.B. : cas des dénonciateurs qu'il y a lieu de protéger lorsque la situation le commande).

Tableau 2

Valeurs des Leaders	Valeurs des Exécutants
Vision claire des situations Intelligence des défis à venir Capacité de décision Initiative et innovation Responsabilité Communication Respect des autres Équité Capacité d'autocritique Capacité d'écoute	Compétence professionnelle Flexibilité et adaptation Coopération Méthodique et prudent Imputabilité Écoute et confiance Ouverture aux autres Loyauté Esprit critique Engagement

Cette nomenclature n'est pas exhaustive. Loin de là!
Et il faut reconnaître qu'il n'est pas vrai que « One size fits all! ».

Il y a bien des manières de réussir une démarche de changement en misant sur les forces présentes et en minimisant les lacunes découvertes dans un autoexamen. Il est en effet certain que l'on pourrait pousser plus loin l'analyse et distinguer différents styles de leadership. De même, on peut reconnaître qu'il y a plusieurs manières d'inscrire une contribution valable lorsqu'on est parmi les exécutants. Chacun devrait découvrir ses propres qualités afin de les mettre au service de l'organisation à laquelle il appartient.

* * *

NOTES

[1] Prigogine, Ilya, La fin des certitudes. Temps, Chaos et les Lois de la Nature, Paris : Éditions Odile Jacob, 1996.

[2] Baruch Spinoza (1632-1677) est un philosophe des Provinces-Unies (Pays-Bas), qui a construit un édifice stupéfiant en rupture avec la tradition philosophique occidentale en mettant en œuvre une méthode « géométrique » d'exposition. Son œuvre principale est son Éthique, livre sur lequel il a peiné de 1661 à 1675 et qui sera publié posthume par ses amis l'année même de son décès.

[3] Il est à noter que ces définitions sont construites pour aider à une bonne compréhension du texte. Elles ne se retrouvent pas telles quelles dans un dictionnaire...

[4] Spinoza, Baruch, L'éthique, in Œuvres complètes, Paris : Gallimard, Coll. La Pléiade, 1954, Partie III, Proposition 6, p. 420.

[5] Id., ibid., pp. 301 – 596.

[6] Id., *ibid.*, Partie IV, Proposition 4 : Démonstration, p.494.

[7] Cette notion du *conatus* qui a disparu chez les philosophes contemporains est analogue cependant à celle de l'élan vital, expression consacrée par Henri Bergson et reprise dans la théorie des systèmes complexes qui considère que de tels systèmes émergent spontanément de structures simples. La théorie du chaos offre des exemples, qui ont été recyclés par la littérature de gestion. En théorie des organisations complexes, on peut mettre ces idées en œuvre pour donner sens à des démarches de transformations qui exigent qu'on adapte une structure pour la rendre mieux apte à soutenir des processus de plus en plus exigeants.

[8] Pascal, Blaise, *Pensées*, Paris: Gallimard (collection La Pléiade), 1954, p.1157, # 264.

[9] Engels, Friedrich, *Dialectique de la nature* (1873), Paris : Éditions sociales, 1952, p.30.

[10] Greenleaf, Robert K., *Servant Leadership. A Journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness*, N.Y.: Paulist Press, 2002 (25th Anniversary Edition), 370pp.

[11] Hesse, Hermann, *Le voyage en Orient*, Paris : Calmann-Lévy, 1991, pp. 124. Hesse a été le récipiendaire du prix Nobel de littérature de 1946.

[12] Cette notion d'organisation apprenante a été introduite dans la littérature du management par Peter Senge. Voir: Senge, Peter M., *The Fifth Discipline, The Art & Practice of the Learning Organization*, N.Y. : Doubleday Currency Book, 1990.

[13] La traduction française a été faite pour retenir la portée générale du texte, sans prétendre le reproduire de façon littérale. Cette citation se lit comme suit : "The question for us is, how shall our series of governments within governments be so administered that it shall always be to the interest of the public officer to serve, not his superior alone but the community also, with the best efforts of his talents and the soberest service of his conscience". Voir: Wilson, Woodrow, "The Study of Administration", in *Political Science Quarterly*, Vol 2, No. 2 (June 1887), pp.197-222. Pour consulter ce classique : voir <https://www.jstor.org/stable/2139277>.

* * *

RÉFÉRENCES

- Ciula, Joanne (Ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT: Praeger, 2004.
- Cooper, Terry, *The Responsible Administrator*, San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- Greenleaf, Robert, *Servant Leadership*, Mahwah, NJ: Paulist Press, 2002.
- Kellerman, Barbara, *Bad Leadership*, Harvard B. School Press, Cambridge, MA, 2004.
- MacGregor Burns, James, *Transforming Leadership*, N.Y.: Grove Press, 2003.
- Price, Terry, *Understanding Ethical Failures in Leadership*, N.Y.: Cambridge U. P, 2006.
- Spinoza, Baruch, *L'Éthique*, in *Œuvres complètes*, Paris : Gallimard (Coll. La Pléiade), 1952.
- Waldrop, Mitchell, *Complexity*, N.Y.: Simon & Shuster, 1992.
- Wheatley, *Leadership and the New Science*, San Francisco: Berrett-Koehler, 1992.

* * *

9.. ASPECTS JURIDIQUES de la GESTION des PROJETS COMPLEXES

Aspects juridiques de la gestion des projets complexes

L'auteur de ce texte est : **Gabriel Jobidon**, L.L.B., MBA, M. Env. Candidat au doctorat en droit.

* * *

Le présent chapitre vise à circonscrire, dans le cadre de la gestion de projets complexes, quelques notions essentielles en matière contractuelle, et plus spécifiquement de propriété intellectuelle. Les cas de projets de recherche (R&D) et de démarrage rapide de projets d'entreprise (*start-up*) seront au cœur des considérations abordées.

9.1.. Cerner le type de complexité du projet

Les projets comportent certaines caractéristiques permettant aux gestionnaires de projet d'identifier les gestes nécessaires à poser les mener à bien, dont la notion de complexité. Selon Hill, le rôle le plus important d'un gestionnaire est celui de la gestion de la complexité [1], qui aide entre autres à moduler les exigences de planification, de coordination et de contrôle [2,3], à identifier les buts et objectifs des projets [4], à sélectionner la forme d'organisation appropriée au projet [4,5] et à déterminer l'expertise et l'expérience requise par les parties prenantes [6].

Selon Baccarini, la complexité d'un projet peut être statuée en termes de *différenciation*, c'est-à-dire la variété d'éléments comme les tâches, la multitude de parties prenantes et les composantes d'un projet, ainsi qu'en termes d'*interdépendance*, soit les connections entre ces éléments. Plus spécifiquement, il identifie deux thèmes majeurs dans la littérature de la gestion de projet, soit la complexité technologique et la complexité organisationnelle. Cette dernière englobe des notions, telles la définition des relations en termes de communication, le partage ou l'attribution des responsabilités et des bénéfices ainsi que les processus de prise de décision, pour ne nommer que celles-ci.

Quant à elle, la complexité technologique concerne les processus de transformation des intrants en extrants [7] impliquant l'utilisation de moyens matériels, techniques, connaissances et compétences [2,7,8]. La notion de complexité appliquée aux projets multipartenaires de type R&D et *start-up*, laisse entrevoir l'importante tâche qu'ont les gestionnaires de projet à la définir et à la circonscrire de façon à l'opérationnaliser dans ses ententes contractuelles.

Plus il y aura de partenaires impliqués dans un projet, plus il conviendra de prendre du temps en amont afin de définir et harmoniser entre partenaires les processus de communication, de prise de décision et de partage de bénéfices comme la propriété intellectuelle. Ce sera d'autant plus important dans les cas où les partenaires proviennent de milieux différents, tel un partenariat entre une entreprise privée et une institution publique, qui sont foncièrement soumis à des environnements légaux, réglementaires et institutionnels distincts. Ces environnements exogènes à la transaction sont déterminants et doivent faire l'objet d'une attention particulière, que ce soit via un recours à une veille législative et réglementaire ou en faisant appel à des avocats spécialisés dans le domaine concernant la transaction.

Un rapport de la firme Deloitte énonce que les projets les plus complexes sont ceux qui échouent le plus souvent, mais qu'il est possible de les réussir avec une plus grande gestion de projet et de meilleurs contrôles [9].

Afin de cerner et évaluer la complexité de votre projet, des aspects reflétés dans les ententes contractuelles avec les partenaires, il est nécessaire de réaliser une évaluation détaillée des risques du projet et de sa complexité. Pour ce faire, les gestionnaires de projet peuvent se tourner vers des firmes comptables spécialisées dans ces questions, avec les coûts que cela implique, ou bien utiliser des outils disponibles publiquement tel l'outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets mis en ligne par le Gouvernement du Canada qui, de façon générale, prend en compte les caractéristiques du projet, les risques liés à la gestion stratégique, à l'approvisionnement, aux ressources humaines, aux activités, à l'intégration de la gestion de projet ainsi qu'aux exigences du projet [10]. Cette opération permettra aux partenaires d'adéquatement allouer ou partager les risques associés au projet ainsi qu'éviter, du moins en partie, les écueils qui surviendront nécessairement au cours de la réalisation du projet

9.2.. Type de transaction et approche contractuelle adaptée

Un autre élément essentiel pour le gestionnaire de projet dans sa quête de réduction des risques juridiques associés à son projet est de définir le type de transaction à laquelle les partenaires prendront part. Il semble logique que des structures de gouvernance simples soient associées à des relations contractuelles simples, et que les structures complexes soient réservées aux relations contractuelles complexes. Dans le cas où une structure complexe serait associée à une relation simple, les parties prenantes s'exposent à des coûts inutiles.

Les travaux de Williamson, prix Nobel de l'économie en 2009, et de Macneil ont permis d'identifier ce qui fait qu'une relation est complexe sur le plan contractuel et ont développé des structures de gouvernance adaptées au type de transaction [11,12].

Selon Williamson, les trois caractéristiques critiques pour la qualification d'une transaction sont l'incertitude, la fréquence à laquelle les transactions se répètent ainsi que le type d'investissement. Le type d'investissement peut être non spécifique, mixte ou idiosyncratique, c'est-à-dire propre à une entreprise ou un partenaire donné. En fonction de la qualification de la transaction, Williamson propose une structure de gouvernance adéquate et qui sous-tend une approche contractuelle.

En effet, Macneil a identifié trois approches contractuelles différentes, soit la classique, la néoclassique et la relationnelle, sur lesquelles Williamson base ses travaux [13].

L'approche classique est fondée sur la « présentation », c'est-à-dire la tentative de prévoir tous les événements futurs affectant possiblement la relation actuelle et de les inclure dans l'entente contractuelle. L'identité des parties à une transaction est considérée comme non pertinente, l'objet des contrats est facilement monnayable, les sources formelles du contrat l'emportent sur les sources informelles et la participation de tiers dans la transaction est découragée, car plusieurs pôles d'intérêt pourraient complexifier la transaction [13].

Bien entendu, cette approche a connu des problèmes une fois confrontée aux transactions modernes, et particulièrement les ententes à long terme s'insérant dans une industrie complexe

confrontée à des conditions d'incertitude élevées, rendant ainsi l'utilisation de la « présentation » pratiquement impossible en raison de la nature inhéremment incomplète du contrat et de la recherche par les planificateurs et gestionnaires de solutions flexibles [11,13-15]. L'approche néoclassique s'affranchit donc de la « présentation » en s'appuyant sur la flexibilité, qui représente un moyen de structurer les échanges et l'évolution des relations entre les principales parties prenantes, ce qui permet de réaliser des économies en termes de temps et d'argent [16]. Ainsi, l'utilisation de standards externes (ex. les normes ISO), la détermination directe de l'exécution par des tiers (ex. le rôle d'un architecte dans un projet de construction ou la nomination d'un arbitre), les mécanismes de renégociation et de redétermination sont considérés comme des indicateurs de flexibilité de l'approche néoclassique [13].

Les ententes basées sur l'approche relationnelle ont des caractéristiques déterminantes. La communication entre les parties, qui sont habituellement nombreuses et ayant des intérêts différents, ne se limite pas à la linguistique formelle, mais consiste en des échanges informels, profonds et étendus. La satisfaction des parties ne repose pas uniquement sur la transaction économique, mais bien sur les échanges sociaux complexes et personnels. Le début et la fin de la relation sont graduels et la planification, faite de façon mutuelle et concertée entre les parties, est axée sur les structures et les processus de la relation. Une coopération future en matière de planification et de performance est attendue et jugée nécessaire à la réussite d'un accord à long terme. Les avantages et les inconvénients découlant de l'échange doivent être partagés, plutôt qu'alloués, et être indivisibles [13].

Ainsi, en fonction du type de transaction, Williamson suggère l'utilisation d'une approche contractuelle appropriée. Le tableau ci-dessous, provenant des travaux de Williamson et traduit pour le présent article, exemplifie cette concordance entre le type de transaction et l'approche contractuelle souhaitable [11].

		Type d'investissement		
		<i>Non spécifique</i>	<i>Mixte</i>	<i>Idiosyncratique</i>
Fréquence	<i>Occasionnelle</i>	Approche contractuelle classique	Approche contractuelle néoclassique	
	<i>Récurrente</i>		Approche contractuelle relationnelle	

Lorsque les niveaux d'incertitude et d'idiosyncrasie sont élevés, ce qui est souvent le cas dans le cas de partenariats pour des projets de R&D, les parties doivent concevoir des mécanismes permettant la résolution de problèmes plutôt que d'essayer de prévoir tous les écueils possibles d'une relation, car les parties incomplètes du contrat seront plus importantes. Williamson et

Macneil conseillent donc d'entourer la transaction d'un mode de gouvernance élaboré facilitant la prise de décision, comme un système d'arbitrage, et indiquent que les accords bilatéraux doivent céder place à des structures de gouvernance unifiées, c'est-à-dire un environnement organisationnel dans lequel les parties prenantes ont un partenariat défini et ayant l'assentiment et le support des hauts dirigeants afin d'harmoniser et uniformiser la gestion de la relation.

Les gestionnaires de projet doivent donc prendre le temps de qualifier le type de transaction à laquelle ils sont partie afin d'identifier l'approche contractuelle adaptée. De plus, les gestionnaires de projets doivent s'assurer de prendre le temps de comprendre les objectifs et attentes des autres parties de façon à minimiser les risques de différends, ainsi que de vérifier la capacité des autres parties à remplir leurs obligations en se basant notamment sur leurs projets antérieurs et sur leur réputation [17].

La préparation d'un contrat de partenariat de R&D devrait se faire de façon mutuelle et ouverte qui permettra aux parties de comprendre le contexte dans lequel leur partenaire potentiel évolue.

9.3.. La forme juridique du projet

Un autre élément à considérer pour les gestionnaires de projet est la sélection d'une forme juridique qui convient aux objectifs du projet. En effet, le droit québécois offre plusieurs possibilités, comme les partenariats ou les ententes de services, et les gestionnaires devraient pondérer plusieurs éléments afin d'arrêter leur choix sur la forme juridique appropriée pour leur projet d'innovation.

Avant de plonger dans les aspects légaux applicables aux différentes formes juridiques, les gestionnaires de projet se doivent d'effectuer une réflexion stratégique. Ainsi, il est important de considérer les objectifs des entreprises impliquées et d'identifier si elles ont une vision commune, de même que la forme de gouvernance adéquate, tel qu'exposé précédemment [18]. Le nombre de personnes impliquées, la tolérance au risque et les avantages liés à la structure fiscale sont autant de facteurs à considérer afin de faire un choix éclairé de forme juridique [19].

Faisant suite à cette réflexion préliminaire s'impose le choix entre les formes principales d'association, soit la création d'une société contractuelle, c'est-à-dire une société par actions, une société en commandite ou une société en participation, ou une relation contractuelle via des ententes de service ou la création d'une coentreprise purement contractuelle.

Le Code civil du Québec, à l'article 2186, prévoit que la société résulte d'un contrat par lequel différentes parties décident d'exercer une activité en y contribuant par la mise en commun de biens, de connaissances ou d'activités, et en s'assurant que les parties partageront entre elles les bénéfices qui découlent de cette activité, et ce, dans un esprit de collaboration. Bien qu'il soit possible de contracter de façon orale au Québec, il est plus prudent d'utiliser la forme écrite pour établir l'intention originale des parties, en particulier dans les projets complexes et comportant un haut niveau d'incertitude. Quatre sortes de sociétés à but lucratif sont prévues à l'article 2188 du Code civil, soit la société en nom collectif, en commandite ou en participation ou par actions. Dans le cas de la société par actions, cette dernière possède le statut de personne morale.

9.3.1.. La société en nom collectif

La société en nom collectif, une forme adoptée par exemple par des bureaux de professionnels, est un groupement d'associés désignés sous un nom commun, qui a un établissement principal et qui peut agir en justice, c'est-à-dire poursuivre ou être poursuivie [20]. Les associés sont tenus solidairement responsables de certaines dettes et obligations de la société, c'est-à-dire l'obligation de chacun des payer la dette en entier, peu importe leur part respective, mais un associé pourrait être exclu de la participation aux pertes sans que cela ne soit opposable aux tiers (art. 2201 et 2203 CcQ). Les revenus ce type de société sont partagés selon les pourcentages préétablis par les associés. Les associés ne sont pas tenus à contribuer uniquement de façon pécuniaire à la société, ils peuvent également participer avec des biens ou des connaissances, mais chaque associé demeure débiteur envers la société de tout ce qu'il promet d'y apporter (art. 2198 à 2200 CcQ). Les associés n'ont pas droit de faire concurrence à la société ainsi créée (art. 2204 CcQ). La gestion de cette société est effectuée soit par l'un ou l'autre des associés ou bien par un tiers désigné (art. 2213 CcQ). Sauf stipulation dans le contrat, les décisions sont prises de façon collective et se prennent à la majorité des voix, peu importe la part des associés dans la société, sauf pour les décisions concernant le contrat de société lui-même qui sont prises à l'unanimité (art. 2216 CcQ) [21]. La société en nom collectif coûte moins cher et est moins compliquée qu'une société par actions. De plus, les associés peuvent bénéficier des avantages fiscaux réservés aux particuliers et utiliser les dépenses de la société pour réduire leur impôt personnel. Cependant, si les revenus de la société sont élevés cela sera désavantageux pour les associés, car le taux d'imposition des particuliers est supérieur à celui des entreprises. La société en nom collectif doit être immatriculée au registre des entreprises. D'un autre côté, les associés engagent leur responsabilité personnelle et pourraient se trouver dans une situation où ils doivent payer les dettes entières de la société, même s'ils n'ont personnellement commis aucune erreur.

9.3.2.. La société en commandite

La société en commandite implique deux catégories d'associés, soit les commandités et les commanditaires (art. 2236 CcQ), ces derniers étant tenus de fournir un apport à la société (art. 2240 CcQ), que ce soit sous forme de capital ou de biens. Les commanditaires ne sont pas responsables des dettes et obligations de la société, outre l'apport convenu (art. 2246 CcQ). Les commandités doivent quant à eux fournir leur travail, leur expérience ou leurs compétences, et sont les seuls responsables de l'administration de la société (art. 2238 et 2244 CcQ). Ils sont également responsables des dettes et obligations à l'égard des tiers (art. 2246 CcQ). La société en commandite se distingue notamment de la société en nom collectif de par la possibilité de faire publiquement appel à l'épargne (art. 2237 CcQ) [21]. Tout comme la société en nom collectif, les associés peuvent bénéficier d'avantages fiscaux réservés aux particuliers et se servir des dépenses de l'entreprise pour réduire leur impôt personnel. Elle est aussi moins compliquée que la société par actions et doit être immatriculée.

9.3.3.. La société en participation

La société en participation n'a pas de personnalité juridique et n'est pas une personne morale. Les associés y agissent en leur propre nom pour le compte de tous [20]. Elle n'est pas à être immatriculée, et toute société en nom collectif ou en commandite non immatriculée est une société en participation. Chaque associé demeure propriétaire des biens constituant son apport au fonds commun à l'égard des tiers et contracte en son nom personnel (art. 2252 et 2253 CcQ).

Contrairement à la société en nom collectif, les associés ne sont pas tenus solidairement responsables des dettes contractées, mais bien conjointement responsables, sauf si ces dernières l'ont été pour le compte de l'entreprise commune (art. 2254 CcQ). Les dispositions du Code civil applicables aux sociétés en nom collectif le sont également pour la société en participation [21]. La distinction principale entre ces deux formes juridiques est au niveau de la responsabilité envers les tiers, alors que les biens de la société sont confondus avec ceux de l'associé poursuivi dans la société en participation (art. 2252 CcQ). La société en participation ne peut être véritablement poursuivie en justice, c'est le créancier qui doit poursuivre un ou tous les associés (art. 2257 CcQ).

9.3.4.. La société par actions

La société par actions, également appelée compagnie ou personne morale, est une entité juridique distincte contrairement aux formes juridiques précédemment présentées. Elle est donc distincte de ses fondateurs (art. 309 CcQ), qui bénéficient ainsi d'une responsabilité limitée, impliquant que la faillite de la société par actions n'entraîne pas nécessairement de faillite personnelle [19]. En effet, les actionnaires d'une société par actions ne mettent en jeu que leur mise de fonds (art. 315 CcQ). La personne morale est titulaire d'un patrimoine propre (art. 302 CcQ) et possède la capacité requise pour exercer tous ses droits (art. 303 CcQ).

Les fondateurs de la compagnie doivent décider s'ils souhaitent incorporer l'entreprise en vertu de la loi fédérale, la *Loi canadienne sur les sociétés par actions*, ou en vertu du droit provincial, soit la *Loi sur les sociétés par actions*. Habituellement, une entreprise ayant des visées locales optera pour le droit provincial alors que celle ayant des objectifs nationaux se tournera vers les règles fédérales.

La société par actions à une durée de vie perpétuelle, donc illimitée (art. 314 CcQ). L'objectif d'une telle société est d'exploiter une entreprise afin de réaliser des bénéfices qui seront par la suite répartis, s'il y a lieu, entre ses actionnaires. Afin de se financer, une personne morale émet des actions, c'est-à-dire une unité du capital-actions, qui donne le droit à son détenteur de recevoir des actifs de la part de la personne morale en plus de participer à la prise de décision par l'exercice du droit de vote [21]. Ainsi, la perpétualité de la personne morale, la responsabilité limitée des actionnaires et l'accès à des modes de financement différents sont des avantages de la société par actions. De plus, elles sont avantagées au plan fiscal compte tenu du taux d'imposition plus bas que ceux des individus et de la possibilité de reporter le paiement d'impôts.

Cependant, la mise sur pied d'une société par actions est complexe, principalement au niveau de la gouvernance, car elle nécessite la préparation de statuts, l'inscription des actionnaires souscripteurs, la soumission de déclarations annuelles et la conservation de procès-verbaux détaillés, pour ne nommer que ceux-ci. La personne morale peut intenter des poursuites et être poursuivie (art. 303 CcQ). Lacasse nous indique qu'une coentreprise à haut risque, d'une grande envergure et prévue pour une longue durée dans le domaine de la R&D devrait opter pour la société par actions fermée, car elle possède certains des avantages de la société en nom collectif, limite la responsabilité des partenaires et qu'il sera aisé de faire respecter les droits et obligations des parties compte tenu de sa structure bien définie [22].

9.3.5.. L'entente de service

Plutôt que d'opter pour une forme juridique d'entreprise, les gestionnaires de projet peuvent se tourner vers une relation purement contractuelle telle une entente de service, c'est-à-dire un contrat par lequel un fournisseur de services s'engage à fournir un service précis au client, habituellement en échange d'un paiement. Le fournisseur de services possède la propriété des moyens, c'est-à-dire la possibilité d'effectuer le service en fonction de ses propres méthodes, qui ne sont donc pas imposées par le client.

Comme dans tout contrat, il est important pour les gestionnaires de projets de faire des efforts en amont de la conclusion du contrat afin de bien cerner les objectifs du projet et d'établir les modalités de surveillance, contrôle et approbation. La transmission d'informations entre le client et le fournisseur de service est l'un des points les plus importants de l'entente de service. En effet, le prestataire de services est tenu de fournir au client, avant la conclusion du contrat, toute information utile quant à la tâche, aux biens et au temps nécessaire afin d'effectuer le service (art. 2102 CcQ). Cette obligation d'information est également applicable tout au long de la durée de l'exécution du contrat. C'est la jurisprudence qui détermine l'étendue de cette obligation en tenant notamment compte du type de contrat, de la personnalité et l'expertise des contractants, de l'importance de cette information, des circonstances et des conditions de la négociation du contrat, de la confiance du client envers son fournisseur et de l'ensemble de la situation [23].

De façon générale, l'entente de service devrait contenir l'objet du contrat, c'est-à-dire une description détaillée du projet, les modalités de durée et de délai, les modalités d'exécution, les moyens mis à la disposition de l'autre partie de même que les modalités de rémunération et les conditions de paiement. De plus, l'entente devra circonscrire les obligations du client, telle la fourniture d'informations, et celles du prestataire de services. Des modalités concernant la responsabilité des parties, les pénalités applicables, la résiliation de l'entente, la cession du mandat et la sous-traitance doivent également être prévues.

Comme les projets de R&D contiennent de façon inhérente des informations sensibles et des produits et processus innovants, il est primordial d'inclure à l'entente un engagement de confidentialité et de non-divulgaration de même qu'une clause portant sur la propriété intellectuelle, à savoir ce qu'il adviendra de la technologie développée par le prestataire de services ou un tiers et la protection des droits de propriété intellectuelle du client. Ces notions seront plus spécifiquement abordées dans la section suivante portant sur les éléments de propriété intellectuelle. Dans le cas où aucune entente n'est signée entre les parties, les dispositions du Code civil s'appliqueront (art. 2098 et suivants).

9.3.6.. La coentreprise contractuelle ou « joint venture »

Finalement, les gestionnaires de projet peuvent considérer la création d'une coentreprise contractuelle, plus connue sous son patronyme anglais de « joint venture », un type de contrat provenant des juridictions de common law et popularisé aux États-Unis au XIXe siècle [24]. Cette dernière peut être définie comme une association entre deux compagnies, sociétés ou individus cherchant à exploiter une entreprise ou réaliser un projet spécifique avec un but commercial précis, tel que prévu par l'article 3 de la *Loi sur investissement Canada* [25].

Ainsi, des parties prenantes ne souhaitant pas se voir englobées dans une compagnie ou société et désirant conserver leur propre statut juridique peuvent opter pour la forme juridique de la

coentreprise. Des critères jurisprudentiels permettent de distinguer ce type de contrat de celui de société, comme l'existence d'une relation contractuelle, la communauté d'intérêts, l'obligation d'apport et droit de propriété, la gestion conjointe, la recherche de profits, la participation aux profits ainsi que l'objectif et la durée limitée [26].

Le lien unissant les parties prenantes à une coentreprise implique une confiance mutuelle, plus importante que la structure juridique, et un engagement de coopération afin d'arriver à un but commun [27]. Ce qui caractérise avant tout la coentreprise est le fait que les parties ne renoncent ni à leur autonomie ni à leur pouvoir de décision [22]. De même, les parties demeurent propriétaire de leur apport à la coentreprise et ne partagent pas les profits. Les parties reçoivent donc les bénéfices issus de leurs propres biens ou apports [26].

Plusieurs raisons peuvent pousser les parties à opter pour une coentreprise contractuelle, comme la recherche d'une complémentarité entre des parties ayant besoin des connaissances ou capitaux de l'autre, la rationalisation des coûts ou la recherche et le développement [22]. Afin de baliser la relation, il est important pour les parties de négocier cette entente en amont et d'harmoniser les intérêts individuels de chaque partie afin d'orienter le projet vers un objectif commun, c'est-à-dire passer de la gestion individuelle à la pratique coopérative de gestion [22].

Les clauses contractuelles de la coentreprise sont habituellement beaucoup moins précises que celles des autres formes juridiques : au lieu de tenter de prévoir toutes les obligations des parties, des structures de collaboration, de coopération et de concertation sont mises en place afin de faire face aux imprévus de la relation et d'atteindre l'objectif commun de la coentreprise.

Les avantages de la coentreprise sont la confidentialité et la flexibilité et la souplesse dues à l'absence de formalisme contractuel [22]. Cette structure génère toutefois des incertitudes légales, car offrant peu de sécurité juridique aux parties qui devront s'en remettre à l'interprétation de leur volonté par des juges ou arbitres.

Plusieurs formes juridiques sont donc à la disposition des gestionnaires de projet et des propriétaires afin d'arriver à leurs fins. Chacune de ces structures possède des avantages et des inconvénients, ce qui renforce l'idée que les gestionnaires se doivent d'avoir une réflexion stratégique sur les objectifs qu'ils entretiennent, une réflexion qui se doit d'être supportée par des conseillers juridiques compétents.

9.4.. Les modes de protection de la propriété intellectuelle

Un autre aspect juridique clé que les gestionnaires de projet doivent prendre en considération dans la gestion de leurs projets complexes ou de R&D est la propriété intellectuelle. Le régime juridique actuellement en place vise à reconnaître l'effort créatif des personnes produisant une œuvre de l'esprit et à assurer la promotion et la diffusion des créations et des productions innovantes [28].

De façon générale, la loi accorde aux personnes deux types de droits pour reconnaître leur effort créatif, soit des droits pécuniaires et des droits moraux.

Les droits pécuniaires, ou économiques, prennent la forme d'un droit exclusif d'exploitation de l'œuvre qui se matérialisent par le versement de redevances.

Les droits moraux, ou de personnalité, consacrent quant à eux un droit de paternité, c'est-à-dire le droit d'être reconnu comme créateur de l'œuvre, de même qu'un droit à l'intégrité visant à protéger l'honneur et la réputation du créateur [28].

Il est important de savoir que les idées en soi ne sont pas protégées. La *Loi sur les brevets*, à l'article 27 (8), indique ainsi qu'il ne peut être octroyé de brevet pour de simples principes scientifiques ou conceptions théoriques [29]. De même, la *Loi sur le droit d'auteur*, à son article 3, indique que l'œuvre doit être sous une forme matérielle quelconque [30]. Les lois favorisent donc la production et la diffusion de réalisations concrètes. Plusieurs types de propriété intellectuelle existent au Canada, soit le droit d'auteur, les marques de commerce, les brevets ainsi que les secrets de commerce. Il est bien important pour les gestionnaires de projet de distinguer et de savoir lesquels sont applicables à leurs projets afin de bien cerner les droits et obligations des parties.

9.4.1.. Le droit d'auteur

La *Loi sur le droit d'auteur* protège quatre grandes catégories d'œuvres, soit les œuvres littéraires, les œuvres dramatiques, les œuvres musicales ainsi que les œuvres artistiques.

Bien que paraissant éloigné des projets complexes et de R&D, il faut savoir que les programmes d'ordinateur, tels que logiciels et applications, sont assimilés aux œuvres littéraires. Ces programmes sont définis à l'article 2 de la *Loi sur le droit d'auteur* comme un ensemble d'instructions ou d'énoncés destiné, quelle que soit la façon dont ils sont exprimés, fixés, incorporés ou emmagasinés, à être utilisé directement ou indirectement dans un ordinateur en vue d'un résultat particulier [30].

Le droit d'auteur donne à la personne qui le possède un pouvoir exclusif sur son œuvre, c'est-à-dire de la produire, reproduire, publier, diffuser et d'autoriser quelqu'un à exercer ces droits. Il s'agit là des droits économiques. L'article 13 (1) de la loi stipule que l'auteur d'une œuvre est le premier titulaire du droit d'auteur sur cette œuvre dès le moment de sa création, contrairement à la *Loi sur les brevets* [31]. Le droit d'auteur n'est soumis à aucun formalisme et existe par la simple création de l'œuvre [32]. Même s'il n'a pas besoin d'être enregistré pour exister, il est toutefois recommandé d'enregistrer ce droit pour faciliter les cessions ou acquisitions [31].

Contrairement aux règles de droit civil en matière contractuelle qui permettent les accords verbaux, il est nécessaire d'utiliser un document écrit pour céder un droit d'auteur, et qui doit être signé par le titulaire ou par son agent dûment autorisé en vertu de l'article 13 (4).

Lorsque les droits d'auteur représentent une partie importante des activités ou des actifs d'une entreprise, comme dans le cas d'une entreprise développant des logiciels ou applications, il est important de les énumérer et les spécifier dans les actes d'acquisition ou de transfert [31].

L'article 6 de la *Loi sur le droit d'auteur* prévoit que le droit d'auteur subsiste pendant la vie de l'auteur, puis jusqu'à la fin de la 50^e année suivant celle de son décès, à moins que l'identité de l'auteur soit inconnue auquel cas le droit subsiste soit 50 ans après la publication de l'œuvre ou 75 ans après sa création, tout dépendant de laquelle de ces dates survient en premier [30].

L'une des exceptions principales de l'attachement du droit d'auteur à son créateur est le lien d'emploi. L'article 13 (3) de la *Loi sur le droit d'auteur* nous apprend que lorsqu'un auteur est employé par une autre personne ou organisation, l'employeur est le premier titulaire du droit d'auteur, à moins d'une stipulation contraire.

Il faut toutefois faire attention aux situations où une entreprise utiliserait des sous-traitants pour accomplir la création d'une œuvre. Ainsi, le fait de payer des sous-traitants pour leurs services ne rend pas l'employeur détenteur du droit d'auteur [32]. Les droits appartiendraient donc aux sous-traitants. Il est donc essentiel pour les entreprises de prévoir les essentielles clauses de cession des droits d'auteur dans leurs contrats de sous-traitance.

La *Loi sur le droit d'auteur* crée également des droits moraux qui ne bénéficient qu'à l'auteur de l'œuvre. L'article 14.1 de la loi indique que l'auteur d'une œuvre a droit à l'intégrité de son œuvre et a le droit d'en revendiquer la création. Les droits moraux sont incessibles et la cession du droit d'auteur n'entraîne pas une renonciation automatique aux droits moraux. Ce type de droits est plus facile à cerner lorsqu'on pense à une œuvre artistique, mais devient plus complexe à appliquer à la réalité des transactions commerciales. De façon à s'assurer que rien n'est laissé au hasard, les entreprises devraient prévoir des clauses contractuelles quant à la renonciation des droits moraux de l'auteur d'une œuvre [31]. Finalement, il est important de savoir qu'en cas de faillite, tout droit d'auteur cédé à l'entreprise faisant faillite peut être retourné à l'auteur de l'œuvre.

Une autre question importante à aborder quant au droit d'auteur, et particulièrement pour les cas de partenariat de R&D, est celle des productions collectives.

En cas de pluralité de créateurs, il est important de distinguer les types de productions collectives pour établir qui sera titulaire des droits de propriété intellectuelle [28]. Ainsi, on distingue trois types de productions collectives, soit les œuvres collectives, les œuvres créées en collaboration et les œuvres dérivées.

Les œuvres dérivées impliquent qu'une personne, le second, utilise une part importante de l'œuvre de l'auteur original, le premier. Dans ce cas, le second a des droits d'auteur sujets aux droits du premier [28]. L'on peut penser à la traduction d'une œuvre littéraire ou à l'utilisation de plans conceptuels par un concepteur autre que le concepteur original, comme ce fut le cas dans une affaire menée devant la Cour suprême de la Nouvelle-Écosse, *MacNutt c. Acadia University* [33]. La *Loi sur le droit d'auteur* ne fait pas de mention expresse de la notion d'œuvre dérivée, donnant ainsi une protection plus limitée qu'aux États-Unis [34].

Un autre type de production collective est l'œuvre collective, comme un recueil. La *Loi sur le droit d'auteur* définit un recueil comme toute œuvre composée, en parties distinctes, par différents auteurs ou dans laquelle sont incorporées des œuvres ou parties d'œuvres d'auteurs différents [30]. Le critère important est donc la possibilité d'identifier la contribution de chacun des auteurs. Le présent ouvrage collectif en gestion de projet, colligé par le professeur Yvan Lauzon MBA, dans lequel plusieurs auteurs mettent en commun diverses contributions en fonction de leurs différents champs d'expertise, est un exemple d'œuvre collective. Dans ces cas, chacun des auteurs détient tous les droits sur sa partie [28].

Finalement, le dernier type de production collective est l'œuvre créée en collaboration, définie par la *Loi sur le droit d'auteur* comme une œuvre exécutée par la collaboration de deux ou plusieurs auteurs, et dans laquelle la part créée par l'un n'est pas distincte de celle créée par l'autre ou les autres [30]. L'article 2 de la *Loi sur le droit d'auteur* nous indique que, dans la mesure où l'on ne peut distinguer la part de l'un ou de l'autre, les auteurs détiennent conjointement des droits sur l'ensemble de l'œuvre. Une interprétation restrictive de cette définition considère l'indivisibilité de l'œuvre comme une exigence matérielle, alors qu'une interprétation large la considérerait d'un point de vue intellectuel, ce qui suppose une volonté des parties de faire de l'œuvre une œuvre unique [35].

L'affaire *Drapeau c. Girard* nous rappelle que cette volonté est une question de fait et que le comportement d'une personne face à l'œuvre sera un élément important pour déterminer cette volonté [35,36]. De plus, il est important de savoir que l'article 2639 Code civil du Québec a pour effet de faire de la paternité du droit d'auteur un droit moral se rattachant à la personnalité de l'auteur, échappant ainsi à la compétence arbitrale en cas de différend [37]. Le droit d'auteur d'une œuvre créée en collaboration subsiste pendant la vie du dernier survivant des coauteurs, puis jusqu'à la fin de la 50e année, suivant celle de son décès [30]. Un exemple classique serait celui de coauteurs d'une publication [28]. Ainsi, il est encore une fois important de négocier le partage ou l'allocation de la propriété intellectuelle en amont de la réalisation des projets de partenariat de R&D de façon à éviter des conflits qui engendreront nécessairement des coûts non désirables.

Il pourrait également être intéressant de considérer l'utilisation d'un véhicule juridique, tel qu'abordé dans la section précédente, qui serait titulaire du droit d'auteur d'une œuvre créée en collaboration

9.4.2.. Les marques de commerce

Une autre façon de protéger la propriété intellectuelle est la marque de commerce. La *Loi sur les marques de commerce* crée trois catégories de marque de commerce : la marque ordinaire, la marque de certification et le signe distinctif [38].

La marque ordinaire est habituellement composée d'un mot, d'un son ou d'un dessin, ou une combinaison d'éléments, permettant à une personne ou une organisation de distinguer un produit ou service de sa concurrence, par exemple les logos et slogans d'entreprises de restauration rapide.

Les marques de certification permettent de distinguer un produit ou service qui sont d'une norme définie, par exemple les normes ISO, contrairement à ceux qui ne le sont pas.

Le signe distinctif représente quant à lui la forme d'un produit ou de son contenant permettant au consommateur d'identifier la personne ou l'entreprise en étant responsable, par exemple la barre de chocolat *Toblerone*. Le caractère distinctif est donc crucial pour la marque de commerce, qui sinon deviendra générique, cessera d'être un bien et fera désormais partie du domaine public [31].

Pour faire exception à cette règle, il faut utiliser un contrat de licence, prévu à l'article 50 (1), par lequel l'usage de la marque par un licencié est présumé être celui du propriétaire de la marque

[32,38]. Ce contrat doit absolument prévoir le contrôle de la qualité des produits et services du licencié par le propriétaire [32,38].

Il est également possible pour une personne ou organisation de projeter l'utilisation d'une marque de commerce lorsque son emploi n'est pas encore entamé. Cette marque ne sera que véritablement enregistrée au moment du début de son emploi.

Les marques de commerce peuvent également être vendues ou transférées. La *Loi sur les marques de commerce*, à l'article 48 (1), que les marques de commerce, déposées ou non, sont transférables soit à l'égard de l'achalandage de l'entreprise, soit prise isolément [38]. Par contre, l'article 48 (2) prévoit que l'article 48 (1) n'a pas pour effet d'empêcher qu'une marque de commerce perde son caractère distinctif s'il subsiste des droits chez deux ou plusieurs personnes suite à son transfert [38]. Il est donc primordial de s'assurer que les arrangements contractuels prévoyant la cession d'une marque de commerce soient rédigés convenablement.

9.4.3.. Les brevets

Le brevet est un autre mode de protection de la propriété intellectuelle et qui est particulièrement intéressant pour les gestionnaires de projets complexes ou de R&D. Un brevet délivré accordé à une personne lui donne un droit de propriété exclusif sur une invention. Le brevet sur une invention permet à une personne ou entreprise d'empêcher les tiers d'en faire usage [31]. Une **invention** est définie par la *Loi sur les brevets* comme toute réalisation, tout procédé, toute machine, fabrication ou composition de matières, ainsi que tout perfectionnement de l'un d'eux, présentant le caractère de la nouveauté et de l'utilité [29]. Le critère de nouveauté signifie que l'invention ne doit exister nulle part dans le monde et celui de l'utilité élimine les idées et concepts théoriques et indique que les inventions doivent être appliquées dans la réalité [32].

La personne qui conçoit une invention en est habituellement le propriétaire, et c'est cette dernière qui pourra la breveter. Alors que la *Loi sur le droit d'auteur* prévoit des mesures quant au lien d'emploi, il n'en est pas de même dans la *Loi sur les brevets*. C'est la jurisprudence qui comble le silence de la loi et qui prévoit que, de façon générale, si une invention est conçue par une personne dans le cadre de son emploi, ce sera l'employeur qui en sera propriétaire et qui pourra la faire breveter [32]. Afin de vérifier si l'employé a été engagé pour inventer, comme le cas d'un chercheur scientifique dans un institut de recherche, il faut vérifier une multitude de critères tels l'objectif explicite de l'emploi, le comportement de l'employé une fois l'invention créée, l'accès à des informations confidentielles et l'existence de plans d'incitation encourageant le développement de produits, pour ne nommer que ceux-ci [28,39].

De façon à éviter l'interprétation par la cour de cette situation, il est important de s'assurer que les contrats d'emploi prévoient la cession à l'avance des droits sur les inventions [31]. Il est également important de prévoir un arrangement contractuel avec un sous-traitant pour s'assurer du sort des inventions pouvant découler de ce type de contrat [32].

Des entreprises peuvent obtenir conjointement des brevets et s'accorder entre elles des licences croisées de façon à utiliser mutuellement des brevets et ainsi créer une forme d'alliance stratégique [31]. La *Loi sur les brevets* prévoit des modalités quant à la cession de brevet, qui doit s'effectuer par un acte écrit, comme dans le cas des droits d'auteur [29].

Le brevet revêt un caractère territorial, c'est-à-dire que les droits exclusifs ne sont applicables que dans la région ou le pays dans lequel la demande a été déposée et un brevet octroyé. De plus, l'article 44 de la *Loi sur les brevets* indique que le droit exclusif d'exploiter une invention a une durée limitée à 20 ans à compter de la date de production de la demande de brevet [29].

Au Canada, les brevets sont accordés au premier inventeur qui dépose sa demande. Même en étant le premier inventeur, la demande sera écartée si quelqu'un d'autre a déposé une demande au préalable.

C'est pourquoi il convient d'agir rapidement, mais pas trop, car si l'innovation n'est pas encore complète ou qu'il manque des détails à figurer, il faudra déposer une nouvelle demande, ce qui engendre des coûts supplémentaires.

Comme c'est le cas dans plusieurs types d'opérations spécialisées, les gestionnaires de projet ne devraient pas hésiter d'utiliser l'aide d'un agent de brevets afin de protéger les inventions de leur organisation.

9.4.4.. Les secrets de commerce

Il n'y a pas de définition claire et définitive d'un secret de commerce ni de loi lui étant spécifiquement applicable. De façon générale, il s'agit d'un renseignement prenant la forme d'une formule, pratique, dessin, motif, compilation de données, appareil ou procédé, et qui confère un avantage commercial à une firme par rapport à ses concurrents.

Trois critères, définis par l'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle, indiquent que pour avoir un statut de secret commercial (1) les renseignements doivent demeurer secrets, c'est-à-dire que les personnes appartenant au milieu visé qui s'occupent généralement de ce type de renseignement, ou qui leur sont accessibles, ne sont pas au courant de ces secrets ; (2) les secrets doivent avoir une valeur commerciale parce qu'ils sont secrets, non pas parce qu'ils ont un potentiel commercial et (3) ces secrets doivent faire l'objet d'efforts raisonnables et suffisants de protection [40].

Les secrets commerciaux se protègent sans procédure formelle ou procédure d'enregistrement. Ils ont donc potentiellement une durée de vie illimitée, l'exemple classique étant celui de la recette de Coca-Cola. Le droit naît donc de lui-même, et n'est pas territorial. La perte du secret, sa divulgation ou sa publication entraîne la perte des avantages y étant rattachés. La nature secrète de ce mécanisme de protection de la propriété intellectuelle confère un avantage commercial aux entreprises innovantes, car il laisse la compétition en manque d'informations, créant par la même une asymétrie dans le marché, quant au caractère innovant du produit. Cela permet de créer une situation de monopole et d'exclusivité qui permettent à l'entreprise de fixer un prix sur le produit.

Bien que non acquérable directement, le secret commercial peut toutefois être « obtenu » via des ententes de confidentialité conclues avec des sous-traitants, ou par la relation de confidentialité pouvant être créée entre l'employeur et l'employé [31]. Les informations confidentielles peuvent quand même être transférées, mais il faudra s'assurer que cette divulgation est assortie avec ou sans restriction d'usage. Lorsqu'il y a restriction d'usage, donc non-concurrence, ce transfert s'apparentera à une cession de droit [31].

9.5.. Le mode de règlement des différends

Bien que le rôle des contrats et des réflexions stratégiques présentées dans le présent article en est un de prévention, il est important de s'assurer que les différentes ententes contractuelles prévoient des processus de règlement des différends.

Avoir la possibilité de critiquer, d'enquêter et d'avoir une discussion libre est aussi un mécanisme générateur de confiance [41]. Autrement dit, donner aux partenaires ou sous-traitants la possibilité de s'exprimer est un facteur qui contribue à la perception de l'équité procédurale [42-44].

La « voix » est une règle typique d'équité procédurale [45], et implique de permettre aux personnes touchées par une décision de présenter des informations pertinentes [42]. Habituellement, les participants autorisés à exprimer leur opinion jugent le résultat d'une décision plus juste que ceux qui ne sont pas autorisés à le faire [46,47]. Les individus auront l'impression que leurs intérêts sont protégés à long terme et considéreront le processus comme équitable [48]. Donner aux membres une voix dans le processus leur permet un certain degré de contrôle indirect sur une décision [49].

En créant des conditions pour l'utilisation d'une procédure équitable significative, comme donner la parole aux partenaires dans le cas de l'appel d'une décision, les autorités montreront une plus grande volonté de coopérer et pourraient être perçues comme dignes de confiance [50].

De plus, Macneil, Williamson et Fuller ont chacun déclaré que le recours à des tiers pour la résolution des conflits présente des avantages par rapport aux litiges devant la justice pour créer de la flexibilité et combler les lacunes des contrats [11,13,51].

Comme Williamson l'a fait remarquer, la différence entre un litige et le recours à un arbitre réside dans le fait que la continuité, entendue comme l'achèvement du contrat, est présumée dans le cadre d'un mécanisme d'arbitrage, tandis que la présomption est beaucoup plus faible lorsque les parties ont recours à la justice traditionnelle [11]. Les relations entre partenaires sont donc fractionnées si un conflit aboutit à un litige [52]. De plus, le recours à des ajustements arbitraux ne met pas en danger le projet, ce qui favorise la continuité des relations [53].

Les projets de R&D s'appuyant fortement sur le maintien de saines relations entre partenaires, il serait important de favoriser l'utilisation de mesures graduelles et soumises à une entité indépendante des parties au contrat, tels un médiateur ou un arbitre. Ces mesures pourraient prendre la forme d'une discussion, d'un avis de redressement, d'un protêt formel, d'un appel et ensuite d'une décision finale. Il est également souhaitable de tenter de régler les problèmes au niveau hiérarchique le plus bas possible et d'ensuite faire escalader le conflit à des employés possédant des pouvoirs décisionnels plus importants.

9.6.. Conclusion

Les gestionnaires de projet pourront s'appuyer sur les considérations juridiques abordées par le présent article, soit cerner le type de complexité du projet, le type de transaction et l'approche contractuelle adéquate, différencier les formes juridiques du projet ainsi que leurs avantages et inconvénients, les modes de protection de la propriété intellectuelle ainsi que les différentes

manières de régler des différends, pour mieux circonscrire les risques juridiques associés à leurs projets de R&D et de démarrage rapide de projet d'entreprise.

Le présent article ne fait qu'énoncer quelques éléments juridiques à prendre en compte par les gestionnaires de projet, et l'appui de conseillers juridiques chevronnés est toujours souhaité et recommandé.

* * *

RÉFÉRENCES

- [1] Hill, T. Production/operations management: Text and cases. Prentice Hall: 1991.
- [2] Bubshait, K.A.; Selen, W.J. In Project characteristics that influence the implementation of project management techniques: A survey, 1992; Project Management Institute.
- [3] Wozniak, T.M. Significance vs. Capability: "Fit for use" project controls. AACE International Transactions 1993, A. 2.1.
- [4] Morris, P.W.; Hough, G.H. The anatomy of major projects: A study of the reality of project management. 1987.
- [5] Bennett, J. International construction project management: General theory and practice. Butterworth-Heinemann: 1991.
- [6] Baccarini, D. The concept of project complexity—a review. International journal of project management 1996, 14, 201-204.
- [7] Fremont, E.K.; Rosenzweig, J.E. Organization and management: A systems and contingency approach. McGraw-Hill: 1988.
- [8] Mintzberg, H. The structuring of organizations. In Readings in strategic management, Springer: 1989; pp 322-352.
- [9] Deloitte. Analytique prévisionnelle des projets. Votre projet sera-t-il gagnant? <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/risk/ca-fr-ers-predictive-project-analytics.pdf>
- [10] Canada, G.d. Outil d'évaluation de la complexité et des risques des projets (ECRP). <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/outil-evaluation-complexite-risques-projets.html>
- [11] Williamson, O.E. Transaction-cost economics: The governance of contractual relations. The journal of Law and Economics 1979, 22, 233-261.
- [12] MacNeil, I.R. The new social contract: An inquiry into modern contractual relations. Yale University Press: New Haven, 1980.
- [13] MacNeil, I.R. Contracts: Adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contracts law. Northwestern University Law Review 1977, 72, 854-905.
- [14] MacNeil, I.R. A primer of contract planning. The Southern California Law Review 1974, 48, 627-704.
- [15] Hart, O. Incomplete contracts and public ownership: Remarks, and an application to public-private partnerships. The Economic Journal 2003, 113, 69-76.
- [16] Campbell, D.; Harris, D. Flexibility in long-term contractual relationships - the role of co-operation. Journal of Law and Society 1993, 20, 166-191.
- [17] Laurin, A.; Boucher, V. Vos contrats: Une approche systématique et disciplinée s'impose. https://www.lavery.ca/DATA/PUBLICATION/2978_fr~vos-contrats-une-approche-systematique-et-disciplinee-simpose.pdf
- [18] Breton, S.; Langelier, P.; Boucher, V.; Houle-Couture, J.; Thornton, R.C.G.; Lavery. Partenariat entre pme, par où commencer ? In Matins Conférence STIQ, (STIQ), S.-T.I.Q., Ed. Boucherville, 2017.

- [19] Logik, L. Choisir la forme logique qui convient à votre entreprise.
<https://legallogik.com/choisir-la-forme-juridique-qui-convient-a-votre-entreprise/?lang=fr>
- [20] Entreprises, R.d. Les différentes formes juridiques d'entreprises.
<http://www.registreentreprises.gouv.qc.ca/fr/demarrer/differentes-formes-juridiques/>
- [21] Singh, J. Les principales formes d'entreprises.
<https://www.avocat.qc.ca/affaires/iiformesentreprises.htm>
- [22] Lacasse, N. Réalisation d'une coentreprise a l'étranger: Le choix de la forme juridique, la. Rev. Gen. 1988, 19, 771.
- [23] Deslauriers, J. Vincent Karim, Contrat d'entreprise (ouvrages mobiliers et immobiliers: Construction et rénovation). Contrats de prestation de services et l'hypothèque légale, 2e éd., Montréal, Wilson & Lafleur, 2011, 981 p., ISBN : 978-289689-050-07. Les Cahiers de droit 2012, 53, 667-669.
- [24] Perron, C.; Mai, H.H. Quelques réflexions sur la notion et l'application du Joint Venture au Québec. Droit spécialisé des contrats 2, 343.
- [25] Loi sur investissement canada. In ch. 28, Canada, P.d., Ed. 1985.
- [26] Fréchette, P. La qualification des contrats: Aspects pratiques. Les Cahiers de droit 2010, 51, 375-424.
- [27] Dubisson, M. Les caractères juridiques du contrat de coopération en matière industrielle et commerciale. DPCL, tome10 1984.
- [28] Dubé, M. La propriété intellectuelle dans l'enseignement et la recherche universitaires: les prémisses juridiques. benhur.teluq.ca/spersonnel/mcouture/ACFAS2004/PI-ACFAS2004-Dube.ppt
- [29] Loi sur les brevets. In ch. P-4, Canada, P.d., Ed. L.R.C., 1985.
- [30] Loi sur le droit d'auteur. In ch. C-42, Canada, P.d., Ed. L.R.C., 1985.
- [31] Painchaud, F. La propriété intellectuelle dans les transactions commerciales. In La vente d'entreprise, Faculté de droit de l'université McGill, 1995.
- [32] Richard, H.G. Propriété intellectuelle et sous-traitance. LEGER ROBIC RICHARD, avocats ROBIC, agents de brevets et de marques de commerce: Montréal, 1995.
- [33] MacNutt v. Acadia University, 2017 NSCA 57.
- [34] Jarvis-Tonus, J.; Lovrics, C.; Winegust, T.C.; Ngo, A. Revue de l'année 2016 – droit d'auteur. <https://fr.bereskinparr.com/doc/revue-de-l-ann-e-2016-droit-d-auteur>
- [35] Ouellet, C. Œuvre créée ou non créée en collaboration? Là est la question... commentaires sur l'arrêt drapeau c. Girard [version électronique]. Cahiers de propriété intellectuelle 2004, 16, 875-884.
- [36] Drapeau c. Girard, [2003] R.J.Q. 2539 (C.A.).
- [37] Rivoire, M.; Gold, E. Propriété intellectuelle, cour suprême du canada et droit civil. McGill Law Journal/Revue de droit de McGill 2015, 60, 381-430.
- [38] Loi sur les marques de commerce. In ch. T-13, Canada, P.d., Ed. 1985.
- [39] Comstock Canada v. Electec Ltd. (1991), 38 C.P.R. (3d) 29 (Fed. T.D.).
- [40] Canada, O.d.l.p.i.d. Protégez votre innovation.
<http://www.ic.gc.ca/eic/site/cipointernet-internetopic.nsf/fra/wr03586.html#secret>
- [41] Quéré, L. Les « dispositifs de confiance » dans l'espace public. Réseaux 2005, 132, 185.
- [42] Folger, R. Distributive and procedural justice: Combined impact of voice and improvement on experienced inequity. Journal of personality and social psychology 1977, 35, 108.
- [43] Folger, R.; Greenberg, J. Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. Research in personnel and human resources management 1985, 3, 141-183.

- [44] Lind, E.A.; Tyler, T.R. The social psychology of procedural justice. Springer Science & Business Media: 1988.
- [45] Leventhal, G.S. What should be done with equity theory? In Social exchange, Springer: 1980; pp 27-55.
- [46] Van den Bos, K.; Wilke, H.A.; Lind, E.A. When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and social Psychology* 1998, 75, 1449.
- [47] Van den Bos, K.; Wilke, H.A.; Lind, E.A.; Vermunt, R. Evaluating outcomes by means of the fair process effect: Evidence for different processes in fairness and satisfaction judgments. *Journal of Personality and Social Psychology* 1998, 74, 1493.
- [48] Thibault, J.; Walker, L. Procedural justice: A psychological analysis. Lawrence Erlbaum Associates: Hillsdale, NJ, 1975.
- [49] Korsgaard, M.A.; Schweiger, D.M.; Sapienza, H.J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal* 1995, 38, 60-84.
- [50] De Cremer, D.; Tyler, T.R. The effects of trust in authority and procedural fairness on cooperation. *Journal of Applied Psychology* 2007, 92, 639.
- [51] Fuller, L.L. Collective bargaining and the arbitrator. *Wis. L. Rev.* 1963, 3.
- [52] Friedman, L.M. Contract law in america: A social and economic case study. Quid ProBooks: 2011.
- [53] Asken, G. Legal considerations in using arbitration clauses to resolve future problems which may arise during long-term business agreements. *The Business Lawyer* 1972, 28, 595-603.

* * *

GESTION DE PROJET ET INTELLIGENCE JURIDIQUE :
Comment le chef de projet peut faire du droit un outil stratégique

*L'auteur de ce texte est : **Thierry PIETTE-COUDOL**, ancien enseignant des Facultés de Droit;
Avocat honoraire au Barreau de Paris.*

PREAMBULE

L'intelligence juridique est une forme poussée de la veille juridique. Par intelligence juridique, il faut entendre l'organisation des ressources informationnelles en matière juridique en vue de la prise de décisions stratégiques. Le chef de projet est personnellement concerné par l'intelligence juridique appliquée aux nouvelles technologies du fait de leur déploiement considérable depuis que l'informatique est devenue communicante. Le Droit des Technologies de l'Information et de la communication (TIC) peut être exploité, souvent par des processus conventionnels, devenant ainsi un véritable outil stratégique. C'est particulièrement le cas dans l'Union Européenne (UE).

Dans les TIC, passer de l'Information à la Communication

L'informatique s'est historiquement développée autour de la saisie, du traitement et de la mise à disposition de données. Les technologies actuelles sont désormais autant ouvertes en termes de Communication que d'Information. Des nouveaux services et de nouvelles applications mettent en présence dans un travail coopératif ou collaboratif (application client/serveur, EDI, Commerce électronique, etc.) des systèmes d'information d'entreprises différentes. Des textes juridiques européens récents ont consacré cette évolution vers la transmission des données et des actes juridiques [1].

Subir le Droit ou en tirer parti

Dans sa vie professionnelle, comme dans sa vie personnelle, chacun est responsable de ses actes et de ses choix. La première rencontre de l'homme avec le Droit peut se dérouler sur le terrain de la responsabilité qui va de pair avec la prise de risque juridique. Mais dans tout secteur de la vie professionnelle ou personnelle un tant soit peu organisé, les facettes juridiques visibles sont surtout bloquantes. Ils proviennent généralement :

- soit de la mise en jeu du droit pénal (piratage et intrusion dans les systèmes, protection du logiciel...),
- soit de l'obligation d'accomplir des formalités administratives (déclaration CNIL, autorisations pour la cryptographie, déclarations de système de télétransmission de facture, etc.).

Les aspects juridiques sont d'abord contraignants avant d'être positifs et de se prêter à une exploitation opérationnelle. Il en va ainsi lorsqu'il s'agit d'utiliser l'outil juridique comment un moyen de valider, de planifier ou d'organiser les activités professionnelles. Cet espace juridique de liberté repose sur l'emploi d'instruments conventionnels (convention, contrat, protocole d'accord, M.O.U., politique, charte de bonne conduite / de bonnes pratiques, etc.).

La présente contribution montre tout d'abord, lorsqu'on fait des affaires au sein de l'Union Européenne ou avec des ressortissants de l'Union Européenne, pourquoi et comment ne pas hésiter à anticiper sur la transposition des directives (1.). Il n'en reste pas moins que dans une

sphère numérique où la dématérialisation s'empare au fur et à mesure des documents papier, le Chef de projet peut prendre de l'avance, même en cas d'incertitude, dans la mesure où il fera de la sécurisation son moyen de validation juridique (2.). Toutefois la manipulation des moyens sécuritaires ne pourra se faire en ignorant le parcours commun desdits moyens dans la Technique et dans le Droit (3.).

9.6.. ANTICIPER SUR LA TRANSPOSITION DES NORMES JURIDIQUES EUROPEENNES

Les directives européennes relatives à la société de l'information arrivent dans les États membres de l'Union à flux continu. Les directives, l'équivalent de lois-cadres européennes, engagent les États membres, qui doivent les transposer dans leur droit national, dans les délais impartis par la directive elle-même (18 mois en moyenne). Cette transposition est essentielle pour le bon fonctionnement du marché intérieur. Le terme de transposition indique comment les normes européennes pénètrent le droit interne. Il ne s'agit pas de recopier mot à mot le texte européen, mais de l'intégrer harmonieusement au droit interne existant (s'il n'y a pas contradiction) avec une touche plus ou moins appuyée de génie juridique national.

9.6.1 Des délais de transposition incompatibles avec le déploiement des TIC

La plus grande difficulté n'est pas de transposer, mais de transposer dans les temps, ce qui dépend de la matière et de l'État considéré. La France a de médiocres résultats en ce domaine. La cause principale du déficit de transposition français est d'ordre administratif, un rapport du Sénat [2] avait observé que le dysfonctionnement administratif en cause était repéré depuis longtemps, qu'il avait été autrefois souligné par le Conseil d'État, et que pas moins de quatre circulaires du Premier ministre avaient tenté d'y remédier. La nature de ce dysfonctionnement est bien connue: d'une part, les effets sur le droit interne des États des projets de directive ne sont pas pris en compte dans les négociations, d'autre part, la coordination interministérielle n'est pas suffisamment efficace, de telle sorte que les désaccords entre administrations aboutissent à des blocages durables. Le coût d'une non-transposition peut être élevé, tant au niveau juridique (incertitudes juridiques, contentieux multiples) que politique (risque d'une perte de crédibilité sur la scène européenne).

Dans le monde de l'informatique communicante, ne pas transposer rapidement peut occasionner un préjudice réel pour l'entreprise. Le chef de projet pourrait surseoir à de nouvelles applications ou de nouveaux services faute de régulation juridique, tandis que des entreprises situées dans des pays ayant transposé en temps utiles bénéficient d'un indéniable avantage concurrentiel. Dans tous les cas, la transposition des directives peut se faire à minima, mais montre souvent une réelle valeur ajoutée. Aussi le risque n'est pas grand d'anticiper sur la partie "dure" de la directive qui sera de toute façon et quel que soit le débat, incorporée dans le droit national.

Le risque est minime d'anticiper sur des règles juridiques qui seront tôt ou tard créées. Si une personne ou une entreprise se trouvait en grave difficulté pour avoir anticipé face à une autre personne, une entreprise ou un État, elle pourrait requérir l'aide du juge. Ainsi une *question préjudicielle* peut être posée en ce qui concerne l'interprétation ou la validité d'une règle de droit européen. Le juge national peut ou doit, selon les cas, saisir la CJCE (Cour de Justice des Communautés Européennes) qui dira de quelle façon il faut interpréter la règle en cause, en lui laissant le soin de trancher le litige. Bien mieux selon une évolution récente en France, le juge peut reconnaître un *effet direct* à une directive européenne même non transposée.

9.6.2 La dématérialisation et la sécurisation par le contrat

Le Droit, même lorsqu'il montre un net caractère technologique, est souvent insuffisant pour organiser le cadre juridique d'applications TIC complexes ou innovantes, surtout en l'absence de texte de transposition. Les partenaires en affaires par échanges électroniques feront naturellement leur propre loi par un dispositif contractuel où ils assembleront les moyens et parades technologiques pour organiser les besoins propres à la dématérialisation et à la sécurisation, tel l'accord d'interchange dans l'Échange de Données Informatisé (EDI).

Dans les relations de type B to B (B2B), la notion du cadre juridique à créer est généralement mal compris : il s'agit en priorité d'établir un cadre juridique valide et convenable entre les deux partenaires à l'échange. L'action des pirates et des fraudeurs doit naturellement être considérée, mais dans un deuxième temps, car ils ne sont pas partenaires dans le processus d'affaires. Il faut donc :

- organiser le cadre juridique par un montage contractuel;
- procéder aux opérations de dématérialisation à droit constant nécessaires;
- valider juridiquement les contenus électroniques qui se sont substitués à la correspondance commerciale et/ou administrative par des mesures sécuritaires adaptés;
- veiller à ce que les transmissions électroniques ne remettent pas en cause les caractéristiques juridiques en s'assurant d'une part, du maintien de la chaîne de confiance et d'autre part, de la traçabilité des opérations et traitements;
- procéder à un archivage adapté.

Il faut ainsi considérer la Technique et le Droit comme deux disciplines complémentaires en prenant garde aux interférences (voir partie 9.8).

9.6.3 Prendre la mesure des normes juridiques étrangères

Dépassant les questions purement européennes, la mondialisation conduit les plus grandes entreprises françaises à déployer leurs relations commerciales en dehors de l'UE.

Parmi les pays cibles pour l'exportation des produits et services figurent les États-Unis d'Amérique (USA). Le poids du leader américain est tel que son système juridique déborde les frontières et s'impose quelquefois dans les sociétés étrangères, leur siège social fût-il installé en dehors du territoire américain. En sus de l'obligation de respecter le droit de leur pays d'origine, ces sociétés se voient contraintes de rester "compatible" avec le droit américain. La question est délicate : doit-on admettre l'application extraterritoriale d'un droit étranger ? La réponse des États et de leurs juges est variée. La prudence s'impose donc en la matière.

9.6.4 Faire la part de la sécurisation et du respect de la personne, le RGPD

Certains textes légaux sur les TIC, montrent des effets pervers susceptibles de constituer de véritables atteintes aux droits des personnes. La sécurisation des échanges électroniques est indispensable pour permettre la dématérialisation des actes juridiques à droit constant (voir ci-après). Mais le concept de "sécurisation" est bien plus large qui englobe au niveau de l'entreprise, la sécurisation des locaux comme celle des employés. Cette sécurisation est nécessaire pour couvrir une large palette de risques allant de l'espionnage industriel à la prévention du banditisme ou du terrorisme.

Les mesures les plus élémentaires de sécurisation consistent à établir avec certitude qui est qui et qui fait quoi c'est-à-dire concrètement, à mettre en œuvre des instruments toujours plus puissants pour connaître et vérifier précisément l'identité des personnes ou pour leur imputer des actes ou des événements. Des tendances autant organisationnelles que technologiques s'exercent en ce domaine, comme par exemple :

- la gestion des identités dans l'entreprise;
- la traçabilité des échanges et des procédures;
- la cybersurveillance des locaux;
- la mise en œuvre de mesures biométriques à des fins diverses, etc.

Mais attention, poussées à leur paroxysme, ces tendances sont susceptibles de porter atteinte aux données personnelles des employés, d'empiéter sur les libertés individuelles et la sphère privée (la "Privacy" des anglo-saxons).

Le chef de projet doit déjà veiller au sort des données personnelles et nominatives fortement protégées au niveau européen par le *Règlement 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données* (dit "RGPD"). Il doit encore anticiper sur les effets pervers des TIC lorsque les applications et services traitent, directement ou indirectement, d'authentification, de sécurisation et de traçabilité, ce qui interfère avec la protection due aux données personnelles et à la vie privée. Le chef de projet joue sur ce point un rôle fondamental dans l'entreprise citoyenne et apporte une contribution positive, en marge de l'intelligence économique et de l'intelligence juridique, à la responsabilité sociale et sociétale de l'entreprise.

9.7.. DEVELOPPER LA DEMATERIALISATION DES ECRITS

Le développement de l'informatique communicante permet à l'entreprise de passer au commerce électronique avec ses partenaires commerciaux ou aux téléprocédures pour ses relations obligatoires avec les administrations. Ainsi est mis en évidence un important besoin de dématérialisation des actes et des procédures qui doit s'accompagner d'une sécurisation des échanges électroniques, le tout modélisé et développé dans un cadre légal ou à défaut, contractuel. Simplifier la vie des entreprises, les aider à franchir le pas vers le commerce électronique et amener les services de l'État et les organismes sociaux à se moderniser, tel est le triple enjeu de la dématérialisation des procédures administratives. La dématérialisation constitue un enjeu gagnant/gagnant entre les administrés et les administrations ou organismes sociaux, elle s'inscrit pleinement dans le programme de simplification administrative engagé par les États.

9.7.1 La sécurisation des écrits dématérialisés

La sécurisation des échanges électroniques suit et complète la dématérialisation documentaire. En effet, pour transformer les documents et actes juridiques sur support papier en écrit sous forme électronique, il faut passer par une phase de dématérialisation documentaire qui ne peut se faire sans l'autorisation ou la bienveillance de la Loi. L'acte, devenu électronique, est susceptible d'être transporté par plusieurs vecteurs de télécommunication, aujourd'hui par Internet. Comme ces vecteurs ne présentent pas le même degré de sécurité basique, il est

nécessaire de recourir à des mesures de sécurisation afin que l'acte juridique dématérialisé atteigne le même niveau de sécurité que l'acte sur papier.

Les données publiques ne voyagent pas sur les réseaux isolément ; elles sont assemblées en documents électroniques, en messages ou en fichier. Chacun de ces ensembles de données doit être sécurisé pour présenter les garanties juridiques nécessaires. Pour simplifier cette approche : la sécurisation des données se manifeste par l'adjonction de données techniques spécifiques qui voyagent ou qui sont traitées en même temps que les données professionnelles et qui ne doivent pas en être séparées [3].

9.7.1.1 Les services de confiance

Plusieurs années après la publication de la Directive 1999/93 du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques, l'Europe a franchi une nouvelle étape dans la consolidation de la signature électronique étendue aux services de confiance connexes par un texte de portée supérieur, un règlement européen : le *Règlement (UE) n°910/2014 du Parlement Européen et du Conseil du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques au sein du marché intérieur et abrogeant la directive 1999/93/CE*.

La Directive couvrait essentiellement les signatures électroniques sans fournir de cadre transnational et intersectoriel complet pour des transactions électroniques sûres, fiables et aisées, alors que dans le même temps, les besoins se développaient en matière d'identification électronique. L'adoption d'une nouvelle directive n'aurait pas permis de résoudre les problèmes actuels d'interopérabilité dans le domaine des signatures électroniques, dus à des divergences dans la transposition de la directive 99/93. En revanche, un règlement, qui est directement applicable sans transposition, garantit une meilleure harmonisation et est par conséquent plus approprié pour atteindre les objectifs de la législation proposée.

La cible du Règlement est énoncée dans son article 1 : *"Le présent règlement établit des règles applicables à l'identification électronique et aux services de confiance électroniques pour les transactions électroniques en vue d'assurer le bon fonctionnement du marché intérieur".* En matière de services de confiance, il s'agit de leur apporter une reconnaissance juridique : *"Le présent règlement instaure un cadre juridique pour les signatures électroniques, les cachets électroniques, les horodatages électroniques, les documents électroniques, les services de fourniture électronique et l'authentification de sites Web."*

Outre la signature électronique et le cachet électronique (voir ci-après) les services de confiance englobent l'horodatage électronique c'est-à-dire *"des données sous forme électronique qui associent d'autres données électroniques à un instant particulier et établissent la preuve que ces données existaient à cet instant"* (art.3.25) et la "certification de sites Web", un procédé qui permet "d'authentifier un site Web et associe celui-ci à la personne à laquelle le certificat est délivré par un prestataire de service de confiance qualifié" (art. 3.30). En amont des mesures de sécurisation, les documents électroniques peuvent se présenter comme "équivalents" à des documents imprimés et recevables comme preuves en justice, compte tenu du niveau de garantie de leur authenticité et de leur intégrité (art. 34.1). Enfin les services de *recommandé électronique* transmettent des données recevables comme preuves en justice en ce qui concerne l'intégrité

des données et l'exactitude de la date et l'heure à laquelle les données ont été envoyées ou reçues par un destinataire déterminé (art. 35.1).

Les prestations de sécurisation fournies par les services de confiance sont indispensables pour que la dématérialisation des documents papier soit effectuée à droit constant.

9.7.1.2 Le chantier des marchés publics

Les marchés publics en Europe sont ouverts à tous aussi bien juridiquement (respect de la concurrence) que techniquement puisque la tendance est à leur dématérialisation totale. Une consultation publique lancée par la Commission de Bruxelles en 2010 avait permis de faire un état du déploiement des procédures dématérialisées à travers les États membres et d'expliquer la lenteur de sa diffusion. Aussi l'Union européenne a-t-elle établi un programme d'action qui vise à la dématérialisation de la totalité des marchés publics des États membres avec ouverture à la concurrence à l'horizon des années 2020. Le futur cadre européen des marchés publics doit faire largement appel à la dématérialisation, l'objectif étant d'aboutir à l'utilisation de l'électronique pendant l'intégralité de la procédure : ce sera le *"tout électronique"*.

Le document central de l'Union européenne organisant l'évolution vers le tout numérique est la directive 2014/24 du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics. La mise en œuvre du *"tout électronique"* signifie concrètement que la nouvelle réglementation s'attaque à tout ce qui est document papier au cours de la procédure d'un marché public pour lui substituer des flux électroniques et au-delà. Dans un continent attaché séculairement à l'usage du papier, le remplacement par des formes électroniques n'est pas sans risque. Ainsi toutes les garanties juridiques obtenues grâce à l'emploi du papier se trouvent affaiblies par l'appel à l'électronique : il faut suppléer aux carences de la dématérialisation par des mesures de sécurisation adaptées. La mesure *"la plus classique"* consiste à utiliser une signature électronique sur un document électronique à chaque fois qu'une signature manuscrite est apposée sur le document papier correspondant. C'est le point d'entrée d'un vaste secteur d'application pour les services de confiance.

Dans la dématérialisation des marchés les garanties les plus habituelles en matière de sécurité sont exigées, comme l'identification, l'intégrité, la confidentialité, l'horodatage, le contrôle d'accès. Les besoins de sécurité sont regroupés soit individuellement soit collectivement dans de véritables services de sécurisation. Dans les États membres devant cette complexité, les administrations lancent leurs marchés publics sur des plates-formes spécialisées mettant en œuvre toutes les garanties sécuritaires demandées, les *Profils d'acheteur* selon l'appellation française. En général, les candidats peuvent y répondre directement. Ils peuvent aussi passer par des plates-formes privées qui leur apporteront des prestations complémentaires.

Les marchés publics dématérialisés sont un secteur hautement sécurisé, grâce aux plates-formes de dématérialisation, dans lesquels les moyens partagés et mutualisés permettent à toutes les entreprises, nationales ou étrangères, de présenter leur soumission à l'administration.

9.7.2 Des chantiers significatifs du tout électronique

Certaines applications sont significatives et exemplaires dans les TIC et le chef de projet n'hésitera pas à s'y lancer. Voici maintenant une des plus anciennes et l'une des plus récentes.

9.7.2.1 La facture électronique

La facture est une illustration de la dématérialisation désormais classique et bien connue des entreprises, d'autant qu'elle devient obligatoire petit à petit. La facture est un document possédant plusieurs facettes : elle est à la fois une pièce commerciale, comptable et fiscale pour la computation de la TVA. La dématérialisation a débuté en Europe dès 1990. Le dispositif réglementaire de la "facture transmise par voie électronique" s'est élargi avec la transposition d'une Directive n°2001/115 du 20 décembre 2001 modifiée traitant de facturation électronique, car il était devenu nécessaire de préparer une harmonisation de la facturation, les modalités étant inadéquates au développement des nouvelles technologies et des méthodes de facturation.

Ce texte instaure diverses mesures d'harmonisation en matière d'assujettissement fiscal. La facturation par un tiers devenait possible pour toute vente de biens ou prestation de service et l'auto-facturation était autorisée sous condition d'accord préalable entre les deux parties (conditions et modalités déterminées par l'État). La facture ne serait plus un document spécifique: tout document ou message modifiant la facture initiale ou y faisant référence de façon spécifique et non équivoque serait assimilé à une facture. Les montants figurant sur la facture pourraient être exprimés dans toute monnaie, pour autant que le montant de taxe à payer soit exprimé dans la monnaie nationale de l'État membre où se situe le lieu de la livraison de biens ou de la prestation de services. La facture serait au choix sur papier ou sous électronique.

En matière de facture électronique, la Directive 2001/115 modifiée reconnaît deux modalités : le message EDI et une innovation, un message non structuré muni d'une signature électronique (pour les échanges via Internet) :

- En ce qui concerne l'EDI, la Directive renvoie à une Recommandation de 1994 connue comme l'accord d'interchange-type de la Commission. Cette recommandation mettait en avant l'usage de la norme UN/EDIFACT, ignorant encore la montée en puissance de la norme XML et de ses déclinaisons.
- Mais avec Internet, peu ou pas de sécurité en natif, les exigences ne sont pas satisfaites en standard, il faut les assurer par ailleurs. Pour garantir l'identification de la source et l'intégrité du contenu, la signature électronique avancée a semblé l'outil adéquate.

Les documents factures, papier ou électroniques, doivent être sécurisées : *"leur authenticité, leur intégrité et leur lisibilité devraient dès lors être assurées"*. Le lien entre le document et les marchandises doit être établi : *"les contrôles de gestion pourraient être mis à profit pour établir des pistes d'audit fiables [4] entre les factures et les livraisons de biens ou prestations de services, et permettraient ainsi de garantir que toutes les factures (que celles-ci se présentent sur papier ou sous forme électronique) répondent à ces exigences (considérant 10)*. L'authenticité et l'intégrité des factures électroniques peuvent être garanties en recourant à certaines technologies telles l'EDI et les signatures électroniques avancées, à titre d'exemple. Mais le choix doit rester libre : *"étant donné que d'autres technologies existent, les assujettis ne devraient pas être tenus de recourir à l'une ou l'autre technologie particulière de facturation électronique"*.

9.7.2.2 L'Open data

Une Directive 2003/98 du 17 novembre 2003 sur la réutilisation des informations du secteur public vise à fixer un ensemble minimal de règles concernant la réutilisation et les moyens pratiques destinés à faciliter la réutilisation de documents existants détenus par des organismes des États

membres de l'Union européenne. Cette directive se traduit dans les systèmes d'information publics de l'Union européenne par une plus grande diffusion d'information et de données publiques. Au vu de l'intérêt européen pour l'Open Data, la directive a été modifiée en 2013 par la directive 2013/37/UE¹. L'ouverture des données et leur réutilisation est souvent qualifiée dans la littérature technique d'*open data*, sous l'angle de la collecte et de la constitution des stocks de données. Nombreuses sont les actions de l'Administration qui se concluent par la production de documents ou d'information qui ne prennent un sens que lorsqu'ils sont communiqués.

Depuis plusieurs années, les textes juridiques ne sont pas rares qui s'efforcent d'ouvrir informations et données. L'ouverture des données signifie que leur communication ou leur diffusion se fait au bénéfice de personnes qui n'en sont pas les bénéficiaires naturels. Les textes fondamentaux sur l'ouverture des données publiques et leur réutilisation se trouvent complétés par les textes relatifs à la dématérialisation et au numérique dans l'administration. Il faut comprendre par-là que tout programme d'action organisant le passage au numérique pour une activité ou une branche de l'Administration porte l'obligation de mettre en œuvre des données dans une forme et selon un format favorable à la réutilisation desdites données.

En France, la faculté de saisir la Commission d'Accès aux Documents Administratifs (CADA) n'est pas récente. Néanmoins elle se présente désormais comme un recours lorsqu'un service public refuse de communiquer des documents administratifs qui sont en grande partie communicable comme la Loi le prescrit. Une innovation supplémentaire présente un fort intérêt, les données de références. C'est un concept créé par l'article L. 321-4 du Code des relations du public et de l'administration. D'après cet article, la mise à disposition de ces données publiques par l'Administration constitue une mission de service public. La définition du concept émane des caractéristiques de ces données : elles constituent une référence commune pour nommer ou identifier des produits, des services, des territoires ou des personnes et elles sont réutilisées fréquemment par des personnes publiques ou privées autres que l'Administration qui les détient. L'article ajoute que leur réutilisation nécessite qu'elles soient mises à disposition avec un niveau élevé de qualité.

Un nouvel article R. 321-6 du Code précise que les données de référence sont mises à disposition du public sous forme électronique par l'Administration qui en assure la production ou par une autre administration désignée par elle ou à défaut, par un service chargé de l'Administration du portail unique interministériel destiné à rassembler et à mettre à disposition les informations publiques de l'État et de ses établissements publics, le portail public d'URL <https://data.gouv.fr>. Les données de référence et leurs regroupements doivent être mis à la disposition du public dans des conditions de fiabilité, de disponibilité et de sécurité fixées par un arrêté du Premier ministre. Chaque administration devra, en ce qui la concerne, publier ses propres engagements de service.

9.8.. DIFFERENCIER LE DROIT ET LA TECHNIQUE

Les applications des TIC sont souvent complexes et supposent dans l'entreprise la prise en compte d'un certain nombre de matériels, de logiciels, d'équipements, de produits et services existants. Le chef de projet doit faire son marché dans ce qui est disponible sur le marché. Le Droit est à cet égard structurant : les exigences légales et réglementaires, puis contractuelles forment autant de critères juridico-techniques permettant au chef de projet de faire des choix précis ou au contraire, d'éliminer certains produits.

Comme dit précédemment, la dématérialisation des écrits et la sécurisation des échanges électroniques posent une problématique juridique qui est résolue efficacement par des mesures sécuritaires : identification, confidentialité, intégrité, contrôle d'accès, protections diverses, etc. A cause de l'interpénétration du Droit et de la Technique, il faut savoir distinguer dans les notions communes ce qui appartient à l'une et à l'autre, ainsi :

- en matière d'archivage, l'archivage électronique ne correspond pas nécessairement à l'archivage juridique ("la conservation") ;
- en matière de signature électronique, la signature électronique du code civil ne retire rien à l'intérêt et à la pertinence de la signature numérique des techniciens.

D'autant que dans certaines applications, les deux aspects, sécurité technique et sécurité juridique, peuvent être nécessaires.

9.8.1 Archivage technique et conservation juridique

9.8.1.1 Archivage et conservation

Pourquoi pratiquer l'archivage électronique dans les entreprises, un besoin rarement satisfait ? Les réponses sont multiples : préserver le patrimoine de l'entreprise, répondre à des obligations (légales et réglementaires), constituer des preuves, etc. Elles prennent en compte les enjeux techniques, commerciaux ou administratifs qui se présentent à l'entreprise. Les entreprises s'appuient depuis longtemps sur leur historique soit pour garder la mémoire du passé soit pour servir de socle à leur expansion économique : conserver et retrouver facilement la trace des documents et des communications est vital. Les gestionnaires de systèmes informatiques se préoccupent de façon permanente de l'archivage pour faire face à leurs besoins internes. La dimension juridique est cependant identifiée et de plus en plus prise en compte : les besoins d'archivage technique doivent intégrer les besoins de conservation légale.

Si les professionnels parlent d'archivage, les juristes emploient le terme de conservation, des termes employés quelquefois indifféremment. Toute tourne autour d'un élément matériel sur lequel les mesures de conservation et d'archivage portent, l'archive [5]. La définition officielle de l'archive corrobore le sentiment dans l'aspect juridique de la conservation d'une part, et dans l'aspect technique de l'archivage, d'autre part.

Un autre terme, le stockage, sera rencontré également. La Directive européenne du 20 décembre 2001 sur la facturation propose indirectement une définition du stockage en précisant comment il est effectué : *"au moyen d'équipements électroniques de traitement (y compris la compression numérique) et de stockage de données, et en utilisant le fil, la radio, les moyens optiques ou d'autres moyens électromagnétiques"*. Cependant le terme d'archivage renvoie l'image d'un procédé dynamique qui permet de mettre en œuvre la conservation d'éléments matériels, alors que le stockage suggère l'idée d'un état statique pour les éléments conservés.

9.8.1.2 L'archivage légal pour la preuve des actes

En Droit, pourquoi est-il nécessaire d'archiver ? Pour être en mesure d'apporter la preuve en cas de besoin. Lorsque, par exemple, les relations entre partenaires en affaires se détériorent, il faut pouvoir convaincre son partenaire devenu son adversaire par des moyens de preuve pertinents. A plus forte raison, si la mésentente tourne au conflit devant le juge. La preuve est le moyen par lequel les adversaires confortent leurs prétentions pour entraîner la conviction du juge. La volonté

de faire des affaires se concrétise la plupart du temps par des documents de diverses natures échangés entre partenaires. Ces documents sont généralement archivés pour pouvoir s'y référer ou les produire pour fin de preuve.

Toutefois, un document n'est pas nécessairement un acte juridique. La conservation juridique ne s'intéresse pas à tous les éléments susceptibles d'être archivés techniquement. Pour le Droit, il n'y a pas de document, seulement des actes. Un acte juridique est un document porteur de sens juridique. En pratique, un acte juridique ne peut avoir que deux types de contenu : des droits ou des obligations. Souvent ce sont les deux faces d'une même réalité : le droit de l'un est une obligation pour l'autre. Les actes juridiques connaissent deux variétés : les contrats (ou actes juridiques bilatéraux) et les actes juridiques unilatéraux. Souvent les contrats et les actes unilatéraux n'acquièrent une validité juridique que lorsqu'ils sont signés par celui ou ceux qui s'obligent.

Quoiqu'il en soit tous les documents commerciaux et administratifs, surtout s'ils engagent l'entreprise [6], plus loin que la simple sauvegarde, doivent être archivés selon des procédés techniques mettant en œuvre des normes reconnues.

9.8.1.3 La durée de l'archivage légal est celle du droit

Pour résumer, l'archivage légal concerne d'abord les actes juridiques, mais aussi tous les documents de l'environnement des affaires, qui peuvent aujourd'hui se présenter sous forme papier ou sous forme électronique. Une fois cette exigence assimilée, l'élément complémentaire de la problématique est le délai, la période pendant laquelle le document est censé perdurer.

Certaines contraintes d'exploitation technique font que les messages électroniques, comme tout fichier de données, sont archivés un temps plus ou moins long pour des raisons de sécurité (sauvegarde) ou de contrôle. Lorsque les messages électroniques sont des actes sous signature privée sous forme électronique, la durée de la conservation est dictée uniquement par les exigences légales et non plus par les contraintes techniques. La norme ISO 15489 Records management ne s'y trompe pas en indiquant d'emblée que *"les décisions relatives à la durée de conservation des documents dans un système d'archivage sont basées sur une évaluation des exigences issues de l'environnement réglementaire, des obligations légales et économiques et des risques encourus."* Cette norme technique internationale qui intègre la dimension juridique fait un bon tour d'horizon des raisons et des enjeux de la conservation et de l'archivage, aussi bien sur le plan technique que sur le plan juridique. La France pratique la norme Z42-013 et ses déclinaisons désormais portées à l'ISO.

9.8.2 Signature manuelle et signature électronique - cachet électronique

La signature numérique [7] a été mise au point par les spécialistes de la sécurité pour satisfaire à certains de leurs besoins comme l'identification, l'intégrité et la non-répudiation. Le moyen est efficace, mais il présente le défaut de porter le nom d'un concept important chez les juristes qui y mettent leur propre signification. Mais en France comme dans les pays latins, l'instrument répond aussi à un besoin juridique fondamental : la signature manifeste le consentement du signataire au contenu de l'écrit signé et lui donne une certaine authenticité utile en cas d'administration de la preuve.

Outre cette utilisation typiquement juridique, la signature électronique présente plusieurs utilités dans le cycle de vie de l'écrit sous forme électronique, ainsi :

- la signature électronique valide le passage de l'écrit papier à l'écrit électronique (dématérialisation) et le ratifie en cas de besoin,
- la signature électronique sécurise la transmission de l'écrit électronique et assure une intégrité nécessaire à sa mise en archive.

Selon les cas, la signature électronique devra assurer la sécurisation juridique ou la sécurisation technique, en s'appliquant soit au mail, soit à la pièce attachée, soit encore, aux deux. En application du Règlement européen précité, plusieurs types de signature peuvent être employés selon le niveau de garantie recherché.

Depuis le Règlement européen, la signature électronique (SE) se présente en général comme un ensemble de *"données sous forme électronique, qui sont jointes ou associées logiquement à d'autres données électroniques et que le signataire utilise pour signer"* (art. 3.6). A côté de la signature électronique, l'article 3 du règlement vient introniser la notion de "cachet électronique". Les personnes morales sont généralement considérées dans les systèmes juridiques comme une fiction juridique et par conséquent sont incapables de produire par elle-même un document ou un acte juridique. Elles ne peuvent pas non plus signer et attribuer à leur signature tous les effets juridiques attachés à cet instrument. Aussi la finalité de l'outil se trouve-t-elle dans le considérant 43 de la proposition : *"Les cachets électroniques devraient servir à prouver qu'un document électronique a été délivré par une personne morale en garantissant l'origine et l'intégrité du document"*. La mention du créateur de cachet (ci-dessus), une personne physique, ne doit pas induire en erreur. Il ne contredit pas le fait que le titulaire du cachet est une personne morale, car il est nécessaire que le cachet soit mis en œuvre par une personne physique.

Chacun des deux instruments bénéficie du support d'un certificat électronique. Dans les deux cas, les certificats doivent être "qualifiés" pour entrer dans la sphère juridique [8]. Enfin, les deux instruments au niveau qualifié nécessitent des dispositifs spécifiques pour leur création, dispositif de création de signature électronique qualifiée et dispositif de création de cachet électronique qualifié. Ils répondent à la définition suivante "dispositif logiciel ou matériel configuré servant à créer une signature / un cachet électronique". Les deux sont qualifiés s'ils satisfont aux exigences énoncées dans l'annexe II. Ils peuvent aussi se faire "certifier" officiellement dans leur État membre, ce qui permet leur notification à la Commission et leur inscription dans la liste européenne [9].

Au final, le cachet électronique permet :

- soit de prouver qu'un document électronique a été délivré par une personne morale en garantissant l'origine et l'intégrité du document (considérant 43), ce qui correspond à la prétendue "signature des personnes morales" ;
- soit d'authentifier, outre un document délivré par une personne morale, "tout bien numérique de ladite personne, par exemple un code logiciel ou un serveur" (considérant 47). Ce deuxième item recouvre la reconnaissance juridique des "certificats serveurs" du commerce.

Là encore, les seuls effets juridiques pertinents (ci-dessus) appartiennent uniquement au "cachet électronique qualifié".

Ici encore, il est possible d'opérer une dématérialisation documentaire, même en l'absence de texte juridique spécifique, en s'appuyant sur la signature électronique ou sur le cachet électronique [10].

NOTES

[1] Ainsi La Directive 1999/93 du 13 décembre 1999 sur un cadre communautaire pour les signatures électroniques remplacée par le Règlement n°910/2014 du 23 juillet 2014 sur l'identification électronique et les services de confiance pour les transactions électroniques - La Directive 2000/31 du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique dans le marché intérieur - Le Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2016 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation de ces données ("RGPD").

[2] Cf. Rapport d'information n°250 (2001-2002) - Délégation du Sénat pour l'Union Européenne, M. Hubert Haenel.

[3] Comme par exemple, la signature électronique et le certificat électronique correspondant.

[4] L'établissement d'une piste d'audit fiable a été intégré dans la législation française pour constituer une 3ème modalité de facture électronique conforme.

[5] En France, la loi du 3 janvier 1979 sur les archives définit de la façon suivante cet élément central : "Les archives sont l'ensemble des documents, quels que soient leur date, leur forme et leur support matériel, produits ou reçus par toute personne physique ou morale, et par tout service public ou privé dans l'exercice de leur activité. La conservation de ces documents est organisée dans l'intérêt public tant pour les besoins de la gestion et de la justification des droits des personnes physiques ou morales, publiques ou privées, que pour la documentation historique de la recherche".

[6] Il faut penser sur ce point aux mails (courriels).

[7] C.à.d. : une signature basée sur des moyens de cryptographie asymétrique (bi-clé, certificat électronique, AC et PKI) et qui garantit l'identification, l'intégrité et la non-répudiation.

[8] Cf. Article 21 pour les SE qualifiés et article 30 pour les cachets qualifiés

[9] Cf. Art 22, 23, 24 et 30.

[10] Notons encore qu'il existe un niveau inférieur à la SE qualifiée, la signature électronique avancée. Si cette dernière ne permet pas d'établir sans conteste le consentement de l'auteur, elle reconnaît son existence aux yeux des juristes et n'est pas dépourvue de caractère juridique. Ainsi la signature électronique avancée valide la dématérialisation du document facture, sans contrôle du consentement de l'auteur, car la facture n'est pas un acte juridique. C'est ainsi que la facture papier n'est pas signée.

RÉFÉRENCES

- “Intelligence juridique et système d’information”, rapport du CIGREF (Club Informatique des GRandes Entreprises Françaises), 2004
- Sur la responsabilité sociétale des entreprises, voir le site de l’Observatoire français : www.orse.org/
- “Un chantier de dématérialisation exemplaire : la facture électronique au 1er janvier 2013”, Thierry Piette-Coudol, RLDI 92, étude 3075 (avril 2013)
- “Règlement européen n°910/2014 : le renouveau de la signature électronique et la consécration du cachet électronique”, Th. Piette-Coudol, RLDI 112, étude n°3680 (fév. 2015).
- Sur l’Open Data, voir le Jurisclasseur Administratif, Données publiques, Production interne et collecte sur le secteur privé, Fasc. 109-40, ed. LexisNexis Paris, première édition fév. 2018.

* * *

10.. Catégorisation d'outils pour développer l'intelligence collective dans les projets

OUTILS pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPE

*L'auteur de ce texte est : Pr. Yvan Lauzon MBA;
écrit en étroite collaboration avec Mme Stéphanie Fissette CRHA.
© YLA Formation inc.*

- Voici une liste sommaire, non exhaustive, d'outils pouvant contribuer au travail efficace en équipe de projet. Puisque chacun de ces outils génère déjà une volumineuse documentation sur Internet, nous vous invitons donc à privilégier d'abord les sources validées par une autorité compétente --ou encore-- celles validées par des pairs, comme *Wikipedia*.

- Les outils présentés ici sont soit :
 - une Méthode (démarche ou un ensemble de processus interreliés);
 - des Techniques;
 - des Listes de vérification ("*Check-list*");
 - des Fonctionnalités logicielles;
 - des Formulaires pouvant être complétés --en tout ou en partie-- lors de réunions.

- Bien entendu, plusieurs firmes de service-conseil disposent déjà de leurs propres *Coffres à outils*, dont elles donnent accès à leurs meilleurs clients, habituellement pour une période prédéterminée.

- Il existe aussi des *Collections de livres thématiques d'outils* (ex. la *Boîte à outils de Dunod*; les *100 fiches de Bréal*, etc.). Mais il existe aussi des *Sites Web avec accès gratuit* :
(ex : <http://www.100notions.com>),
(ex : *Boîte à outils de GP-Québec* -- <https://gp-quebec.ca/boite-a-outils-de-gp-quebec/>).

- Plusieurs outils décrits ici proviennent du domaine de la Stratégie d'affaires, de la Démarche de la Qualité totale (TQM), ou encore, ils sont fréquemment utilisés en Gestion des ressources humaines (GRH).

- Nous avons volontairement omis ici de présenter des Méthodes de développement personnel du type Intelligence somatique, Pleine conscience ('Mindfulness'), Théorie U de Scharmer, Visionning, etc. En fait, il en existe des dizaines, voire probablement plus d'une centaine.

Même si ces méthodes de développement personnel peuvent --dans certaines circonstances-- générer un réel sentiment de mieux-être personnel et de maîtrise de soi, nous avons d'abord porté nos choix ici sur des Outils de contribution collective, donc ceux pouvant impliquer un effort collectif tangible, lors de rencontres collectives de travail (présentielles ou virtuelles).

- De même, nous n'avons pas couvert ici la production des œuvres informatiques à développement collectif, comme : Logiciel libre, Freeware, Open source, etc., ni des Plateformes de participation citoyenne.

NOTE : La deuxième édition du présent ouvrage renferme une description de 18 pages en français couvrant chacun des outils identifiés ci-dessous, de même que 4 pages de listes d'équivalents "*Anglais-Français*" et aussi "*Français-Anglais*" :

Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ÉDITION_2)

/ Yvan Lauzon MBA. 2019-06. ISBN : 978-1989364130

(Disponible en librairies universitaires, par ex: COOPSCO-UQO)

Pour information supplémentaire : Voir les dernières pages du présent ouvrage
—ou encore— www.share.institute).

* * *

LISTE des OUTILS pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPE, par CATÉGORIE

1.. Gérer l'information et partager les connaissances

- Blog d'entreprise
- Captation des connaissances (Logiciel de ...)
- Codéveloppement professionnel
- Collecticiel (Logiciel de groupe) ("*Groupware*")
- Communauté d'intérêt
- Communauté de création
- Communauté de pratique (CoP)
- Écriture collaborative
- Extranet
- Forum de discussion
- Intranet
- Lunch & Learn
- Organigramme (*Eh OUI, pour bien positionner la structure organisationnelle et les directeurs*)
- Plateforme d'apprentissage en ligne (LMS / LSS)
- Plateforme de travail collaboratif (Plateforme collaborative)
- Réseau apprenant « Learning network »
- Réseau social d'entreprise « Enterprise social network »
- Site web de première génération (Web 1.0) (*ou Site web traditionnel*)
- Wiki d'entreprise.

* * *

2.. Analyser & Diagnostiquer un Problème, en groupe

- 5 Pourquoi (Méthode des ...)
- 5W2H (*ou « QQOQPC »*)
- Affinité (Diagramme d'...) (*aussi appelée : Méthode KJ*)
- Benchmarking (*ou « Étude comparative »*)
- Carte mentale (Carte heuristique) (*MindMapping*)
- Causalité (Analyse de ...) (*ou Analyse causale*) (*voir aussi : Diagramme Ishikawa*)
- Causes historiques (Analyse des ...)
- CEDAC (Diagramme)
- Chaîne de la valeur (Analyse par ...)
- Décision (Arbre de ...)

- FFOM (Matrice ...) (*ou SWOT*)
- PARETO (Diagramme de ...) (*ou Loi de Pareto*)
- Symptômes du Problème ou Conflit (Répertoire des ...)
- Tableau de bord de gestion (*ou "Dashboard"*)
- Tableau de bord équilibré (*ou Tableau de bord prospectif*) (*ou« Balanced Scorecard »*)
- Tendances (Analyse de ...)
- Valeur (Analyse de la ...).

* * *

3.. Animer une réflexion collective

- Café du savoir (*"World Café"*)
- Cercle de dialogue
- Conférence de citoyens
- Delphi
- Entrevue (*"Interview"*)
- Facilitation graphique
- Fish Bowl Conversation
- Focus Group (*ou « Entretien de groupe »*)
- Laboratoire du futur (*"Future Search Conference"*)
- Vision partagée.

* * *

4.. Générer des nouvelles idées

- Brainstorming (*"Remue-méninges"*)
- Brainwriting (Logiciels de ...)
- Chapeau de Bono (*ou Méthode des 6 chapeaux*)
- Créativité (Séance de ...)
- Résolution créative de problème (*"Creative Problem Solving"*)
- Salle de créativité
- Studio créatif.

* * *

5.. Prise de décision collective

- Attente (Matrice Attente / Solution)
- Compatibilité (Matrice de ...)
- Conférence de consensus (*"Open Process Workshop"*)
- Conseil de meurtre (*"Murder board"*)
- Multicritères (Matrice ...)
- Vote pondéré.

* * *

6.. Co-construction d'un projet

- Design sprint (*"Sprint design"*)
- Fonctionnalité – Analyse fonctionnelle (*Eh OUI, pour connaître les éléments de contenu, pour un projet en Technologie de l'information et de la communication TiC*)
- Hackathon
- Pensée design (*"Design thinking"*).

* * *

7.. Piloter un changement, associé à un projet

- Champs de force (Analyse des ...) (*Aussi appelé : Analyse de Lewin*)
- Changement (Évaluation de l'ampleur du ...)
- Changement (Matrice du ...)
- Dossier d'affaire du projet
- Environnement d'affaires -- Analyse de l'... (*P-E-S-T-E-L-O-D, pour : Politique, Économique, Social, Technologique, Environnement, Légal & Éthique, Organisationnel, Démographique*)
- Ordinogramme (*ex : pour un projet en Technologie de l'information*)
- Parties-prenantes (Analyse des ...) (*"Stakeholders"*)
- Plan d'affaires
- Résistance au changement
- Responsabilités (Charte des ...)
- Risques de projet (Analyse de ...)
- Simulation.

* * *

8.. Collaboration renforcée dans l'équipe / Amélioration des interactions entre les co-équipiers

- Affichage des règles de fonctionnement en réunion
- Briseur de glace (*"Ice breaker"*)
- Coaching d'équipe
- Coaching de groupe
- Consolidation d'équipe (*"Team Building"*)
- Engagement des employés (Logiciel pour mesurer l'...)
- Formation-action (*"Action Learning"*)
- Jeux d'évasion
- Jeux sérieux (*"Serious Game"*)
- Leadership (Diagnostic du ...)
- Retraite (*genre : Lac-à -l'épaulé*)
- Sociogramme (*Représentation visuelle pour savoir : Qui interagit avec qui ? / Maillage*)

* * *

9.. Innovation

- Pensée design (*Design Thinking*)
- Pipeline de l'innovation

* * *

NOTE : Toute suggestion d'ajout à la présente liste peut être acheminée à :

newmanagement2.0@gmail.com

MERCI, à l'avance, de votre COLLABORATION.

11.. Gestion du Changement & Gestion de projet : Enjeux d'une vision convergente

L'auteur de ce texte est : Pr. Yvan Lauzon MBA

- Selon Marsan 2008 (ISBN : 978-2-8041-5628-2), le Changement est par définition :

*«Le processus dynamique qui permet de passer d'un état -A- à un état -B-.
C'est précisément ce passage qui rend compte de la complexité du changement ...
Le changement est essentiellement un flux continu de transformations, impliquant des moments de mutations internes, instants dynamiques et parfois turbulents qui causent aussi bien les résistances que les leviers de la résilience, de la créativité et de l'innovation.»*

- Tel que signalé précédemment, du côté de la Gestion du changement, il n'existe PAS de <Démarche unique> ou de <Recette magique> applicable à tous les types de changement et à toutes les situations rencontrées sur le terrain, dans les organisations publiques ou privées.

- Dans les premières versions du corpus des connaissances PMBoK, le PMI international abordait surtout le Changement découlant du projet, via l'angle des Communications du projet. Mais depuis 2013, c'est beaucoup plus élaboré, le PMI ayant publié plusieurs documents touchant spécifiquement au changement, dont l'ouvrage à succès:

Managing Change in Organizations: A Practice Guide (ISBN: 978-1628250152).

- En effet, depuis 2013, on retrouve maintenant dans les publications du PMI, cinq étapes, (proposées et illustrées dans la figure de la page suivante):

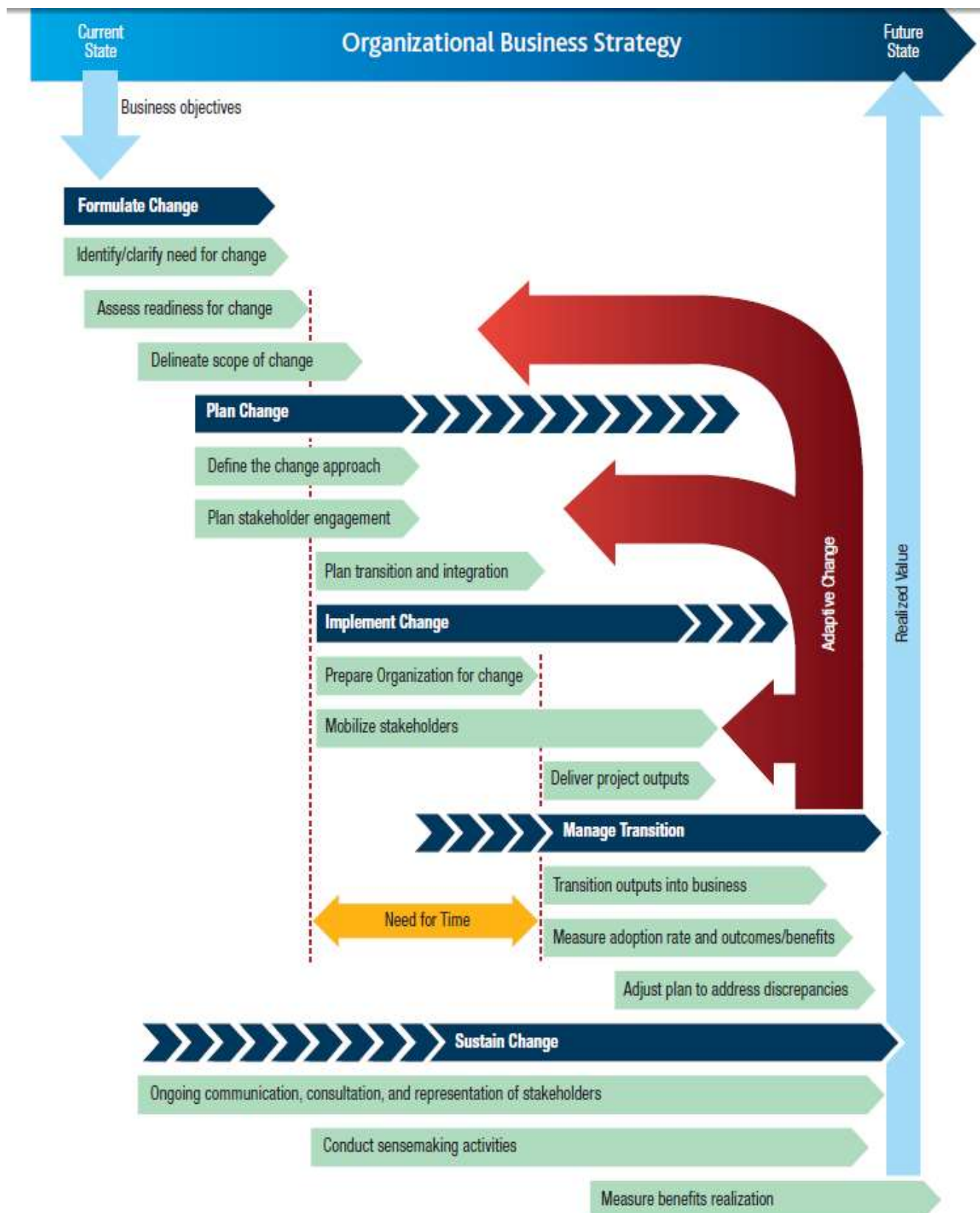
- 1.. Formuler le changement.
- 2.. Planifier le changement.
- 3.. Implanter le changement.
- 4.. Gérer le changement.
- 5.. Maintenir ou Soutenir ('Sustain') le changement.

- Une intégration --ou à tout le moins, tenir compte à la fois, de façon systématique & articulée, de la Gestion du changement et de la Gestion de projet, permettait notamment de :

- Mieux Anticiper les Impacts humains (Réactions émotives, Préoccupations (Individus & Groupes) ..., afin de gérer efficacement la Transition et apporter le Soutien nécessaire).
- Sensibiliser, Informer & Mobiliser les employés pour que le changement souhaité se concrétise plus aisément dans l'action.
- S'assurer que les employés possèdent toutes les Compétences requises et les Outils (Méthodes, Techniques, Formulaire) pour faire face adéquatement au changement.
- Développer des Stratégies et des Actions concertées visant à assurer une transition harmonieuse vers le changement souhaité.

- Souvent citée dans les ouvrages diffusés par le PMI, la firme américaine PROSCI inc. ([prosci.com/...](http://prosci.com/)) est un Leader mondial, dans un marché libre, ayant des filiales dans d'autres pays.

NOTE: Les autres regroupements internationaux (ICCPM / IPMA / ISO) ont traité, chacun à leur manière, l'intersection **Gestion du changement-Gestion de projet**. Une intégration est souhaitable...



SOURCE : PMI (ISBN: 978-1628250152)

Conclusion & Prospective

Comme les auteurs de livres en Management doivent d'abord prendre de la hauteur sur les faits et les événements, avant de porter un regard critique qui résistera à l'épreuve du temps, j'ai voulu donner au présent ouvrage une grande Portée & Étendue (Scope & Range).

Voici maintenant quelques idées fortes, pour terminer avec un regard prospectif :

Équipe de projet efficace et performante

- La finalité première des équipes de projet est de bien réussir le projet, soit avec un écart négatif de 10% MAXIMUM des prévisions initiales pour chacun des 3 critères de base, soit la Portée de contenu & Qualité, les Coûts et les Délais, d'où Q-C-D; mais en même temps il s'agit de répondre à cinq autres critères de performance du projet : Cohérence du projet face aux objectifs exprimés au départ / Efficacité & Efficience du projet / Pertinence & Utilité du projet.
- L'équipe de projet doit aussi être évaluée avec des critères objectifs et pas simplement un «GO/NO GO». Cinq critères d'évaluation prédominent ici aussi : Efficacité (livraison rencontrant ou dépassant les attentes initiales, notamment les exigences de qualité) / Efficience (production de livrables à l'intérieur des prévisions de budget-temps et de budget-coût (car le temps c'est de l'argent !) / l'Innovation « Faire mieux » et/ou « Faire autrement ») / Apprentissage en équipe / Satisfaction des membres, notamment en matière de coordination des efforts d'une tâche à l'autre, au règlement des différends de manière constructive, à la présence continue d'un climat de confiance et avec une bonne cohésion d'équipe.

Complexité des projets

- Rappelons ici les principales caractéristiques des projets complexes :
 - Le niveau d'incertitude et l'intensité de la complexité sont plus grands, que dans les projets simples ou compliqués. Ils font face à plus d'inconnus, que de connus. Certains auteurs parlent même de l'absence de bonne réponse évidente, de la présence de contradictions.
 - L'accord (vision commune partagée, niveau de consensus entre les acteurs des parties prenantes, ...) face à la situation réelle rencontrée, est plus faible.
 - Les niveaux de connaissances individuelles et collectives ne nous permettent pas d'apprivoiser aisément, dès le départ, l'ensemble des informations requises pour exécuter ledit projet complexe. Ces informations ne peuvent pas toujours être aisément décomposées en éléments avec des limites clairement définies. Aussi, il nous est difficile, voire parfois même impossible, d'anticiper tôt le résultat final complet, il nous faut plutôt modéliser et simuler, pour tenter de cerner le projet et la voie à suivre dans son exécution. Ces projets sont souvent créatifs et même innovants. Ainsi, une approche flexible et itérative est souvent souhaitable, voire parfois requise.
 - Ces projets complexes exigent un effort managérial plus grand, un fort Leadership et la prise en compte simultanée de plusieurs facettes complémentaires.
 - Ces projets complexes requièrent également certaines conditions gagnantes.

Conditions gagnantes pour un succès grandissant des projets, même complexes

Comme le mentionnait pertinemment un document de juin 2018 de l'Association internationale IPMA (ISBN: 978-9492338198) :

Pour mener à bien un projet ... trois choses sont vraiment essentielles: la communication, l'utilisation de processus bien établis, de même qu'un ciblage constant (FOCUS) de ce qui doit être fait conformément à ce qui était prévu (par ex : au contrat) et de ce qui est réalisable sur le terrain, dans l'action réelle.

En ce qui concerne la communication, différents outils et processus structurés sont appliqués, mais ils constituent avant tout un état d'esprit ouvert des participants et un effort de tous pour comprendre les intérêts des autres parties.

Cela peut parfois être particulièrement difficile pour les Chefs de projet, car il leur incombe de mener à bien un projet, d'équilibrer les intérêts de tous les partenaires et éventuellement d'être modéré dans les conflits.

Dans un contexte interculturel, ces tâches deviennent encore plus importantes et le fait que les deux coordinateurs maîtrisent leurs langues de travail (par ex : anglais / japonais) peut contribuer à éviter les malentendus et à établir de bonnes relations de travail
(Traduction libre)

Tendances lourdes

Voici maintenant quelques tendances lourdes retrouvées en Gestion de projet, même complexe:

- Projectification grandissante de la société, fonctionnant de plus en plus en Mode projet.
- Complexification de la société : Enjeux & Défis, de plus en plus interdisciplinaires / Effet temporel accéléré / Contexte politique instable / Mouvements sociétaux, ...
- Adaptation rapide, requise en tout temps, du travail du Chef de projet, de ses gestionnaires, mais aussi de ses coéquipiers, notamment les recrues.

Et pour terminer, une citation provenant de ma *Tournée internationale 2018-2019* :

Le **Chef de projet Leader des années 2020** doit porter une attention spéciale, voire garder en tout temps le Focus, aux trois attributs de compétence suivants :

1.. En tant que Leader, il doit être un Chef de projet chevronné, croyant fortement à l'amélioration continue (Qualité), la mesure (Métrologie) et la communication ouverte...

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 et au développement de l'équipe, dans l'instant et dans la durée...

3.. Il est entièrement d'accord avec la nécessité de niveaux d'assurances élevés, basés sur l'utilisation continue des Meilleures pratiques; niveaux jugés importants par les Auditeurs et pour les examens d'experts-- préparant ainsi la voie à la reddition de comptes légitime et à la diligence raisonnable. Bref, il est plus que jamais RESPONSABLE & IMPUTABLE face aux autorités compétentes et aux différentes parties prenantes, notamment au Maître d'ouvrage (MOA), au Maître d'œuvre (MOE) et au Maître d'usage (MOU)...

Références

NOTA : La seconde édition du présent ouvrage collectif, qui sera publiée en juin 2019, renfermera une liste étoffée de RÉFÉRENCES : Articles & Livres “coup de cœur” (sur supports papiers & numériques), des signets thématiques (URL), etc.

**Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ÉDITION_2)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. ISBN : 978-1989364130**

Pour information en juin : newmanagement2.0@gmail.com

* * *

Mot de Premier lecteur

Mieux gérer vos projets, même complexes !

Connaissant le professeur Yvan Lauzon depuis 2012, soit à l'époque de mes cours universitaires au MBA à l'UQAM, je me rappelle qu'il traitait passablement de la Gestion de projet dans ses deux cours technologiques de la cohorte *MBA -- Villes et Métropoles*.

Plusieurs auteurs à travers le monde traitent de la Gestion de projet et certains abordent même le thème émergeant de la complexité des projets. Ce qui m'a interpellé dans l'ouvrage collectif colligé par Prof. Lauzon, c'est le judicieux équilibre entre la théorie et la pratique.

Certes, que ce soit au niveau des relations personnelles ou professionnelles entre les élus et la fonction publique, dans la mission même des municipalités, il est important de faire les meilleurs choix et s'assurer de toujours réaliser, dans un contexte de saine gestion des deniers publics, que les gens obtiennent entière satisfaction. Les notions d'acceptabilité sociale et de consultation publique sont maintenant parties intégrantes des facteurs clés de succès de la réalisation des meilleurs projets pour les citoyens, tout en gardant l'équilibre entre l'économie, l'environnement et social (développement durable).

En effet, la saine collaboration et communication entre toutes les parties prenantes sont fondamentales; entre les dirigeants ou gestionnaires de tous les niveaux, les employés, mais aussi avec les syndicats, les autorités gouvernementales, les partenaires d'affaires, etc.

Certains projets peuvent être plus ou moins complexes. Il faut tout d'abord bien comprendre et identifier un certain nombre d'éléments qui les rendent plus difficiles à gérer.

À travers mes différentes expériences, j'ai été en mesure d'en identifier quelques-uns, dont :

- La taille du projet avec les acteurs, les tâches, les ressources et les activités qui s'y rattachent.
- Le coût du projet en termes de valeur, avec les contrats et les fournisseurs impliqués.
- Un contenu incertain au niveau de la portée et de toute la gestion du changement.
- Le nombre de gens impliqués ou les nombreuses parties prenantes, dans la gestion des interactions.
- La gestion des équipes virtuelles, avec la technologie et un bon logiciel de collaboration.

Je n'ai aucune prétention d'être un expert en la matière et il est important de vous affirmer que même avec une ferme volonté de réussir, il faut absolument créer des conditions gagnantes et travailler avec les meilleurs dans les différents domaines... afin de former les meilleures équipes.

De même, que tirer les leçons de nos apprentissages, de nos erreurs, assumer son leadership et s'améliorer autant individuellement, que collectivement

D'ailleurs, il y aura toujours un risque à gérer des projets complexes, notamment dépasser le budget et les délais (dans plus de 70% des cas, selon certaines études).

Plusieurs facteurs rendent difficile le respect de l'échéancier et des budgets originaux. La meilleure façon d'y arriver est d'exercer de bonnes pratiques de management et de communication avec des gens compétents qui prennent le temps de réfléchir à l'avance (anticiper) à ce qui devrait être fait (ou non) lorsque les problèmes surgissent.

Ne sommes-nous pas trop souvent "victimes", à vouloir réaliser nos projets trop rapidement en négligeant la qualité, dans une pensée à court terme à la recherche du profit instantané sans en évaluer les impacts ou les conséquences ? ... bref, à refaire plus tard ce qui aurait dû être bien fait la première fois ? ...à servir son intérêt personnel au détriment de la collectivité ?

Voilà ce qu'il faudrait éviter...avec certaines notions à considérer impérativement :

- Enjeux, problèmes ou défis, échéanciers, qualité, coûts, études et facteurs PESTELOD.
- Niveaux de gouvernance (municipal, provincial et fédéral), imprévus, estimés vs réalité (écarts) Ressources (humaines, matérielles, financières et informationnelles).
- PODC, % réalisation, capacité de livrable, complexité, éthique, deniers publics, incertitude...
- Processus d'Amélioration continue (QUALITÉ), Développement durable et Acceptabilité sociable.
- Culture organisationnelle; Fonction publique à la recherche de la stabilité vs le privé (?), en changement continu avec un organigramme et du personnel qui doit être totalement flexible...
- Notion de risques, d'apprentissage et de gestion des compétences (enjeux majeurs dont peu sont ouverts à cette évolution) considérés souvent trop rapide au niveau technologique et humain.
- Facteurs clés de succès / conditions gagnantes / contexte d'affaire à l'échelle mondiale.
- La gestion du changement demeure un défi de tous les jours à tous les niveaux.
- Faire preuve de Leadership, de capacité à rassembler et à travailler réellement ensemble dans l'optimisation des ressources.
- Capacité d'atteindre les bons ou meilleurs objectifs pour obtenir une organisation motivée et performante dans l'action et dans la durée.
- Innovation / s'inspirer des meilleures pratiques pour bâtir, réaliser et coordonner des projets durables à plus long terme et non pour une période de 5-10 ans et recommencer par la suite.
- Importance du travail de qualité, d'un projet très bien fait pour longtemps ! Où tous en ont tiré un intérêt « raisonnable » avec soucis et conscience professionnelle.

Dans les organisations, autant publiques, que privées, il y a un équilibre à aller chercher dans la compréhension des rôles, des champs d'intérêts, du respect de l'éthique, de la légalité, des champs de compétences ou expertises de chacune des parties prenantes.

Il faut se questionner constamment pour devenir meilleur et sortir de notre zone de confort (par ex : *Oser aller plus loin, tous ensemble*). Pourquoi on fait cela finalement ? Faire des choix intelligents ? Est-ce vraiment utile, cohérent, pertinent, équitable, efficace vs efficience ?

Entrevoir la fin des silos, l'amélioration des communications, l'esprit de collaboration, d'intégration et de refonte des modèles de gouvernance où on ne plus faire cavalier seul !

À l'ère de la nouvelle intelligence artificielle (IA), du « Open Data » de l'instantanéité (tout est vite et on doit faire et tout faire rapidement ! il devient un « art » de ralentir le rythme...de prendre le temps de prendre les meilleures décisions), il sera intéressant de voir les projets évoluer et rendre encore plus de meilleurs services aux communautés.

Savoir, savoir-être et savoir-faire demeurent importants dans les relations humaines où la confiance, le travail dans le plaisir et la complicité ont toujours leur place.

Favoriser une approche sous plusieurs angles; prendre le temps de réfléchir.

À la lecture du présent ouvrage, malgré le fait qu'il existe déjà plusieurs écrits sur le sujet, l'approche du professeur Lauzon demeure avant tout pragmatique, réaliste et surtout très utile. L'objectif principal étant de s'améliorer, mieux s'outiller, se préparer à toute éventualité pour assurer le succès de nos projets même complexes !

Bonne lecture !

Robert Coutu, MBA

Maire, Ville de Montréal-Est

25 mars 2019

* * *

INDEX NUMÉRIQUE des THÈMES COUVERTS

NOTE : La seconde édition du présent ouvrage collectif, qui sera publiée en juin 2019, renfermera plus de 300 clés de recherche, présentant donc les mots-clés (descripteurs) triés par section & page :

Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ÉDITION_2)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. ISBN : 978-1989364130

* * *

INDEX ALPHABÉTIQUE THÉMATIQUE

NOTE : La seconde édition du présent ouvrage collectif, qui sera publiée en juin 2019, renfermera plus de 300 clés de recherche, présentant les mots-clés (descripteurs) triés alphabétiquement :

Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ÉDITION_2)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. ISBN : 978-1989364130

* * *

PRÉCISIONS TERMINOLOGIQUES

NOTE : La seconde édition du présent ouvrage collectif, qui sera publiée en juin 2019, couvrira plusieurs domaines terminologiques, donc pas uniquement l'Administration publique :

Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ÉDITION_2)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. ISBN : 978-1989364130

* * *

Vous trouverez ci-dessous sur série de définitions, touchant essentiellement l'Administration publique, pouvant s'avérer utiles pour une bonne compréhension des projets compliqués et complexes, de même que des organisations qui les gèrent, provenant de l'unique source suivante (S1) :

S1.. Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique :

La référence pour comprendre l'action publique

/ L. Côté & J-F Savard (dir.). Site de l'ENAP : Version française & anglaise
 (http://www.dictionnaire.enap.ca/Dictionnaire/17/Index_par_mot.enap?by=mot)

(NOTA: La reproduction totale ou partielle des définitions de ce dictionnaire de l'ENAP-UQ est pré-autorisée par l'ENAP-UQ, à condition d'en indiquer la source).

* * *

Code de conduite (*Code of Conduct*)

EXTRAIT (S1): un code de conduite renferme les règles, les préceptes et les prescriptions que l'on souhaite voir appliquer à la régulation des conduites de l'administrateur public afin qu'il conserve une image d'intégrité morale. En général, deux types de codes importent aux membres de la fonction publique : le code de déontologie et le code d'éthique.

Le code de déontologie constitue un document de référence pour les membres d'une profession. Historiquement, le serment d'Hippocrate, prononcé par les médecins depuis la Grèce ancienne, en représente le premier exemple, puisqu'il fixe les règles et les normes d'une pratique médicale ordonnée au bien du patient. La codification de telles règles pour les autres professions a suivi et aujourd'hui, au Québec par exemple, chacune des professions reconnues par la loi possède un tel document de référence qui règle la pratique de ses membres. Dans la fonction publique, où l'on compte un large éventail de professionnels, plusieurs de ces codes de déontologie sont en usage. Ils font la promotion des comportements adéquats et assurent que les prestations de travail sont fournies avec compétence et dans le respect des obligations imposées par les corporations professionnelles qui en sont les gardiennes.

Le code d'éthique est une tout autre chose puisqu'il rassemble des règles qui s'appliquent plus largement aux comportements acceptables aux yeux d'une communauté dans tous les domaines

de l'action humaine et non seulement dans celui des pratiques professionnelles. Longtemps, les codifications éthiques ont reposé sur les prescriptions morales d'inspiration religieuse. Avec l'avènement des Temps modernes (c'est-à-dire inspirés par la philosophie des Lumières du XVIII^e siècle), on s'est progressivement rendu à l'idée que ces codes d'éthique devaient être adoptés sur la base de valeurs définies et reconnues par des communautés particulières, en tenant compte des lois en vigueur et des bonnes mœurs. Cette notion sera revue ultérieurement, lorsqu'on aura pris la mesure de la discipline qui lui offre son contenu.

Éthique publique (*Public Ethics*)

EXTRAIT (S1) : L'éthique publique est un nouveau paradigme en sciences sociales qui permet de jeter un regard particulier sur le comportement des agents publics et des acteurs sociaux engagés dans la construction des problèmes publics, sur les dispositifs de régulation des comportements de ces derniers et sur les qualités et les justifications morales des actions publiques. La référence à l'éthique se fait aujourd'hui dans une perspective de démarcation avec d'autres modes de régulation et de visées normatives telles la morale et la déontologie.

Gestion par résultats (*Management by Results*)

EXTRAIT (S1) : La gestion par résultats (GPR), ou la gestion axée sur les résultats, est un cadre de gestion de la performance publique articulé autour de trois liens logiques établis entre la qualité des services aux citoyens, l'optimisation des ressources et des moyens disponibles et l'imputabilité des gestionnaires publics.

La GPR est fondée sur un principe d'engagement de réalisation : il ne suffit pas aux gestionnaires de se fixer des objectifs, comme ce fut le cas pour la gestion par objectifs, il faut aussi qu'ils s'engagent à les réaliser. Ainsi, l'action managériale contrainte par une obligation de résultat (ou engagement de réalisation) devrait permettre, ou du moins faciliter, l'atteinte des cibles de résultats. Les trois contraintes à gérer sont la rareté des ressources et des moyens mis à la disposition des gestionnaires, la conformité aux règles, aux normes et aux pratiques juridico-administratives en vigueur et la satisfaction des citoyens, considérés comme clients, usagers, bénéficiaires, allocataires, destinataires des services publics (Mazouz et Leclerc, 2008).

Dans son approche générale, la GPR place la notion de résultats au centre de l'action managériale et organisationnelle. Par résultats, Mazouz et Leclerc (2008) font référence à quatre catégories d'extrants, spécifiques et mesurables, que les gestionnaires d'un système public d'offre de services doivent intégrer dans leur quête de performance : résultats de prestation, résultats de gestion, résultats d'orientation et résultats d'amélioration globale (les catégories de résultats sont décrites plus loin dans cette définition).

La planification stratégique, les plans annuels de gestion et d'amélioration continue, la mesure et l'évaluation systématiques, les tableaux de bord de gestion, les indicateurs de performance, l'étalonnage, la révision des processus, les rapports annuels de gestion, la reddition de comptes, les ententes de gestion et les contrats (conventions) de performance conclus entre les différents paliers et intervenants de l'action publique font partie des outils de gestion largement utilisés dans le cadre de la GPR. Ils permettent aux gestionnaires publics de planifier, d'organiser, de décider, de contrôler, de suivre et d'apprécier en nombre et en valeur les résultats obtenus dans le cadre de leur mandat de gestion (Mazouz et Tardif, 2010).

Gouvernance des entreprises publiques (*Corporate Governance of State-owned Enterprises*)

EXTRAIT (S1) : La gouvernance d'entreprise désigne tout d'abord l'articulation des relations, tant formelles qu'informelles, entre la direction générale d'une entreprise et ses actionnaires ou propriétaires représentés à son conseil d'administration. Ceux-ci vont définir la stratégie de l'organisation, approuver le budget et discuter des enjeux principaux auxquels elle doit faire face. La prise de décision doit tenir compte de la rentabilité, mais aussi de considérations de développement durable et de responsabilité sociale. Il est attendu, plus particulièrement des entreprises publiques, qu'elles démontrent un comportement éthique et une grande transparence en raison de leur caractère public (Simard, Dupuis et Bernier, 2006).

La question de gouvernance d'une entreprise publique réfère à un ensemble complexe de lois et règlements, de mécanismes, de normes et coutumes et de processus qui permettent de la gouverner (Lynn, Heinrich et Hill, 2000). Plus précisément, il s'agit des relations entre la haute direction d'une entreprise publique, son conseil d'administration et l'environnement institutionnel de cette entreprise relativement autonome, et non pas les directions de ministères dont les relations concernent le ministre dit de tutelle et parfois le premier ministre et les sous-ministres ainsi que les organismes centraux chargés des entreprises publiques au ministère des Finances ou au Secrétariat du Conseil du trésor selon les gouvernements. Les entreprises publiques doivent aussi comparaître devant les commissions parlementaires de leur domaine d'activité.

La gouvernance des entreprises publiques a ceci de particulier : il y a un actionnaire unique qui est le gouvernement. Une entreprise publique a un ministre de tutelle qui est l'interlocuteur privilégié de ses dirigeants. Il n'y aurait donc pas de nécessité à ce que les diverses parties prenantes prennent part à sa gouvernance pour représenter des groupes d'acteurs de la société. Les gouvernements ont toutefois jugé nécessaire ou utile que des représentants de divers milieux touchés par les activités de l'entreprise publique y siègent pour que sa gouvernance prenne en compte leurs points de vue.

Gouvernance publique (*Public Governance*)

EXTRAIT (S1) : La gouvernance publique est un domaine d'étude interdisciplinaire portant sur les relations de pouvoir entre les autorités publiques, la société civile et le marché, dans un contexte de transformation de l'aptitude des communautés politiques à se diriger légitimement et à agir efficacement. Ces relations peuvent être de différentes natures : des relations d'autorité – autorité émanant de l'État, mais également du marché en application de dispositions contractuelles –, des relations d'influence et de persuasion, de contrainte, de coercition et de manipulation (Lukes, 2005).

Management public (*Public Management*)

EXTRAIT (S1) : Le management public consiste en un ensemble de processus et d'outils visant à atteindre une performance optimale d'une organisation vouée au service public.

Cette brève définition, simple au premier abord, recèle plus de difficultés qu'il n'y paraît. Un examen plus approfondi permet de constater que les racines historiques et idéologiques marquent encore les pratiques contemporaines inspirées du management et que de nombreux enjeux demeurent sous-jacents à cette notion.

D'un point de vue historique, le management public prend racine dans les années 1970 et 1980 au moment où le discours néolibéral, dénigrant à la fois les interventions de l'État et la qualité de la gestion au sein des administrations publiques, prend de l'ampleur. Ce discours véhicule notamment la supériorité des méthodes de gestion du secteur privé au détriment de celles du secteur public. L'attrait est grand pour l'adoption des pratiques du secteur privé, d'autant plus qu'elles sont perçues comme un élixir pour les problèmes vécus par les administrations publiques (Rainey, 1990, p. 166). Cette perception force la redéfinition de l'administration publique et de la bureaucratie webérienne traditionnelle (Auby, 1996, p. 3; Hood, 2005, p. 14; Parenteau, 1994, p. 5-8; Rainey, 1990, p. 157). Or cette redéfinition entraîne inévitablement des tensions entre deux rationalités, celle managériale d'une part et celle juridico-administrative d'autre part, tensions qui provoquent un choc entre le culte de la performance et le respect des règles et des procédures et qui s'apaisent lorsque le management perd certains aspects de la rationalité du privé, dont la notion de profit, pour en acquérir de la rationalité du public, par exemple, l'équité. Le management devient alors public (Payette, 1992, p. 8) et dorénavant l'État gère, il n'administre plus (Savoie cité dans Payette, 1992, p. 5-6).

Les administrations publiques mettent l'accent sur la recherche de performance. Cette notion devient centrale en management public, tant dans la recherche que dans la pratique. D'autres notions l'accompagnent telles que la délégation de pouvoir et ses corollaires, l'imputabilité ou l'efficience. L'expression anglophone *Let managers manage* résume bien cette philosophie propre au management public.

Services intégrés (*Integrated Services*)

EXTRAIT (S1) : Dans le contexte du secteur public, les services intégrés sont le résultat du regroupement et de l'harmonisation des services gouvernementaux de manière à offrir aux citoyens une expérience d'accès unique et continu, basée sur leurs besoins et leurs aspirations. L'expression prestation intégrée des services est de plus en plus utilisée pour désigner ce concept. La conception et la pratique de la prestation intégrée des services sont nées des notions antérieures de prestations de services sous la forme de guichet unique et de point d'accès, termes encore employés aujourd'hui.

Différentes formes d'initiatives d'intégration des services gouvernementaux ont été mises en œuvre dans le monde entier, du Canada au Kazakhstan. Des sondages de satisfaction menés dans de nombreux pays ont démontré que les citoyens souhaitent des services axés sur leurs besoins. Ils désirent accéder aux services gouvernementaux rapidement, aisément et de façon continue, quel que soit le palier de gouvernement responsable de la prestation de ces services. Les citoyens souhaitent également recevoir leurs services par leur canal de prédilection, que ce soit par téléphone, en personne ou en ligne. Ils font pression pour que les organismes publics offrent des services de qualité équivalente, voire supérieure, à ceux fournis par le secteur privé.

Il y a longtemps que les gouvernements proposent une prestation intégrée des services. Au Canada, par exemple, la Colombie-Britannique a mis en place des Bureaux des agents du gouvernement dès les années 1880. La plupart des organisations de prestations intégrées des services n'ont cependant vu le jour qu'à la fin des années 1980. L'étonnante et complexe variété de services qui ont émergé va de la simple collaboration entre deux ministères pour offrir un service unique, à l'alliance de plusieurs ministères d'un gouvernement avec des ministères d'un

autre gouvernement, des entreprises privées et des organismes communautaires dans le but de fournir une multitude de services.

En fonction de ses finalités, la prestation intégrée de services peut être classifiée en diverses catégories :

- les centres d'information offrent un accès à l'information gouvernementale et à des services de référence, par exemple ceux touchant la protection du consommateur, par des canaux tels que les centres d'appels, les centres de services et les sites Internet ;
- le guichet unique de services gouvernementaux, par exemple Centerli, que ceux-ci soient reliés ou non les uns aux autres, habituellement par les principaux canaux de prestation de services ;
- les portails de services intégrés fournissent un accès simplifié par un ou plusieurs canaux de prestation à un ensemble de services reliés (par exemple des conseils aux entreprises) ou de services visant une clientèle précise (par exemple la jeunesse).

La prestation de services intégrés peut également être classée selon la structure organisationnelle:

- la prestation directe touche la prestation de services assurée par un ministère ou un gouvernement ;
- la prestation directe dans un emplacement commun concerne la prestation de services par des ministères ou des gouvernements partageant des locaux ;
- la prestation partagée porte sur la prestation par un partenariat qui intègre les services de plusieurs ministères ou gouvernements ;
- un mandataire de services est une organisation qui offre des services au nom d'organismes gouvernementaux, mais qui n'offre pas ou peu de services en son propre nom ;
- un organisme de prestation de services intégrés prend la forme d'un ministère ou d'un organisme dédié à l'amélioration de la prestation de services et comprend une section responsable de promouvoir la prestation des services intégrés.

Les projets de prestation de services intégrés basés sur le modèle du guichet unique sont particulièrement populaires en Australie et au Canada où ils ont été adoptés non seulement par le gouvernement fédéral (Centerlink et Service Canada) mais également par pratiquement tous les gouvernements des États ou des provinces (par exemple Smart Service Queensland et Accès Nouvelle-Écosse).

La plupart des projets de prestation de services intégrés impliquent une forme de partenariat qui peut inclure une coordination et une collaboration outrepassant les frontières ministérielles, juridictionnelles ou sectorielles. L'expérience a montré qu'en général, les projets de prestation de services intégrés regroupant différents ministères sont plus facilement mis en place que les projets similaires réunissant différentes juridictions ou différents secteurs. Il est désormais convenu que dans l'avenir les services gouvernementaux seront de plus en plus offerts dans le cadre de collaborations avec les secteurs privé et communautaire.

De nombreux gouvernements ont intégré leurs services en les regroupant sur leur site Internet en fonction des événements de la vie, tels que la naissance d'un enfant ou le mariage. Le portail du citoyen du Danemark en est un exemple. Certains gouvernements, comme celui du Royaume-Uni avec son projet Tell Us Once, offrent à leurs citoyens de transmettre une seule fois les

renseignements touchant des modifications dans leur vie, telles que les naissances, les décès ou les changements d'adresse. Ces renseignements sont par la suite partagés avec tous les ministères concernés. Les gouvernements font également un usage considérable des technologies du Web 2.0 telles que Facebook, Twitter et les wikis, de manière à intégrer leurs services en mettant en communication les ministères, leurs partenaires et les citoyens.

L'intégration des canaux de prestation de services est une composante vitale de la prestation intégrée des services. Les citoyens emploient souvent plus d'un canal de prestation de services, par exemple le téléphone et Internet, pour une seule transaction avec le gouvernement. Il incombe donc de coordonner la prestation de services d'un canal à l'autre. Il faut également rationaliser l'emploi des canaux de prestation en offrant les services par celui qui est le plus économique. Internet représente l'épine dorsale de la gestion de l'information pour assurer la prestation de services par d'autres canaux comme le service téléphonique et le service en personne. En outre, Internet est devenu le moyen préféré de nombreux citoyens. Puisque l'utilisation d'Internet est beaucoup plus économique que les autres canaux de prestation, les gouvernements souhaitent voir leurs citoyens migrer vers celui-ci ainsi que vers d'autres canaux en libre-service tels que les bornes interactives et les systèmes interactifs de réponse vocale. En même temps, une pression considérable s'exerce pour le maintien des canaux traditionnels comme le téléphone et le contact de personne à personne afin de permettre aux citoyens d'utiliser le canal de leur choix pour accéder aux services dont ils ont besoin, quelles que soient leurs caractéristiques démographiques, géographiques ou technologiques.

De nombreuses barrières politiques, légales, structurelles, administratives, opérationnelles et culturelles gênent l'intégration des services. Cependant, les gouvernements ont fait preuve de volonté et d'innovation dans leur quête visant à surmonter ces obstacles et à mettre en place des services intégrés, centrés sur les citoyens, au-delà des juridictions et dans une perspective multimodale.

Services partagés (*Shared Services*)

EXTRAIT (S1) : La notion de services partagés peut être définie comme une approche de gestion qui consiste, de manière générale, à une concentration d'activités opérationnelles, s'étendant à l'ensemble d'une organisation, afin de desservir de multiples partenaires internes en leur offrant à la fois des coûts plus bas et un accès à des niveaux élevés d'expertise techniques, et ce, dans le but commun de satisfaire les besoins des clients externes et d'accroître la valeur corporative (Schulman et autres, 1999, p. 9).

L'approche de gestion en services partagés réfère ainsi à la pratique d'une mise en commun d'un ensemble de services d'une organisation qui sont rendus, de façon similaire, dans plusieurs entités administratives (Quinn, Cooke et Kris, 2000, p. 11). Les services partagés représentent, en somme, des économies d'échelle par le regroupement d'activités (Pépin, 2004, p. 11) visant à maximiser l'efficacité par le partage, notamment, d'équipement, d'information et d'expertise. Selon l'étude de Dreyfuss (2010), il existe six principales raisons pour la mise en œuvre de services partagés : la réduction des coûts de production des services, l'efficience dans l'utilisation des ressources, la constance des processus établis, le maintien des standards de qualité, l'agilité à répondre aux besoins des clients et l'efficacité d'affaires (Dreyfuss, 2010, p. 5).

L'origine du concept de services partagés ne fait pas consensus. En effet, certains l'attribuent à la compagnie General Electric qui avait, aux États-Unis en 1986, un groupe nommé Client Business Services qui a servi de modèle à ce qui est appelé aujourd'hui les services partagés. Comme le mentionnent Quinn, Cooke et Kris (2000), d'autres consultants participant aux études conduites en 1990 par Bob Gunn de chez A.T. Kearney, auprès de compagnies telles que Ford, Johnson et Johnson, IBM, AT&T, Nynex, Digital, Dupont, Hewlett-Packard, Alcoa et Shell, ont démontré une caractéristique commune à l'ensemble de ces compagnies, soit la présence d'un type de services partagés d'opérations financières. Ce constat donne la légitimité aux consultants de l'équipe de Bob Gunn de réclamer la création du concept ou du moins l'idée de nommer ce type de fonctionnement, services partagés. Historiquement, deux éléments relatifs à l'origine du concept de services partagés sont assurés : sa création vient des États-Unis et sa première cible visée est l'ensemble des opérations financières (Quinn, Cooke et Kris, 2000, p. 20).

Traditionnellement, l'approche en services partagés a été davantage appliquée aux opérations financières. Toutefois, l'éventail des services pouvant être partagés s'est élargi au fil du temps (King, 2007, p. 13). Les services de soutien et d'expertise tels que les ressources humaines, les technologies de l'information, les acquisitions, les chaînes d'approvisionnement, la gestion documentaire, des services juridiques, la gestion des relations avec la clientèle sont venus enrichir les possibilités des services partagés (Pépin, 2004, p. 11).

Le secteur public semble être un des domaines les plus prometteurs pour l'expansion de cette approche. Des administrations publiques se sont inspirées des expériences des entreprises privées pour faire face, entre autres, au vieillissement des populations, à la demande accrue de services et au besoin de réduire les coûts d'opérations des gouvernements. À cet égard, l'approche des services partagés est devenue une question d'envergure internationale puisqu'elle permet aux organisations d'augmenter leur efficacité et leur agilité à s'ajuster à ce contexte tout en réduisant leurs coûts. Plusieurs administrations publiques ont entrepris de mettre en place des services partagés (Pépin, 2004, p. 8). C'est le cas, au Canada, pour la Colombie-Britannique, l'Alberta, l'Ontario, le Nouveau-Brunswick et le Québec. Sur la scène internationale, les administrations publiques de la Grande-Bretagne, des États-Unis, de la France, de l'Espagne, de l'Allemagne et de l'Australie (Pépin, 2004, p. 18) ont, entre autres, pris le virage vers ce modèle de gestion.

L'approche de services partagés dans les administrations publiques signifie que divers services, particulièrement de nature administrative, sont fournis selon un modèle de gestion particulier dans lequel les ministères et les organismes gouvernementaux (les clients) définissent leurs besoins en services, choisissent le niveau de services à partager, contrôlent le budget et payent pour les services qu'ils ont choisis (British Columbia, 2002, p. 2).

La philosophie de gestion en services partagés qui amène une division entre les responsabilités de gouvernance et les responsabilités relatives aux services opérationnels (ministère des Services gouvernementaux, 2005, p. 4) est un élément clé de ce modèle de gestion. Elle force les organisations publiques à revoir leurs stratégies (Hogan, 2007, p. 17) de production des services et à choisir de nouvelles approches adaptées pour fournir les services internes.

Les expériences au sein de diverses administrations publiques révèlent différents modèles de mise en œuvre de l'approche de gestion des services partagés. Certains modèles tendent à centraliser les services administratifs comme en Colombie-Britannique, en Alberta, en Ontario et

en Grande-Bretagne. D'autres recourent à l'entreprise privée pour certains types de services. Certains modèles de gestion en services partagés maintiennent, au sein d'un ministère, l'administration et la gestion des services administratifs de soutien, alors que d'autres créent un nouvel organisme distinct voué à l'application du modèle de gestion (Pépin, 2003, p. 5).

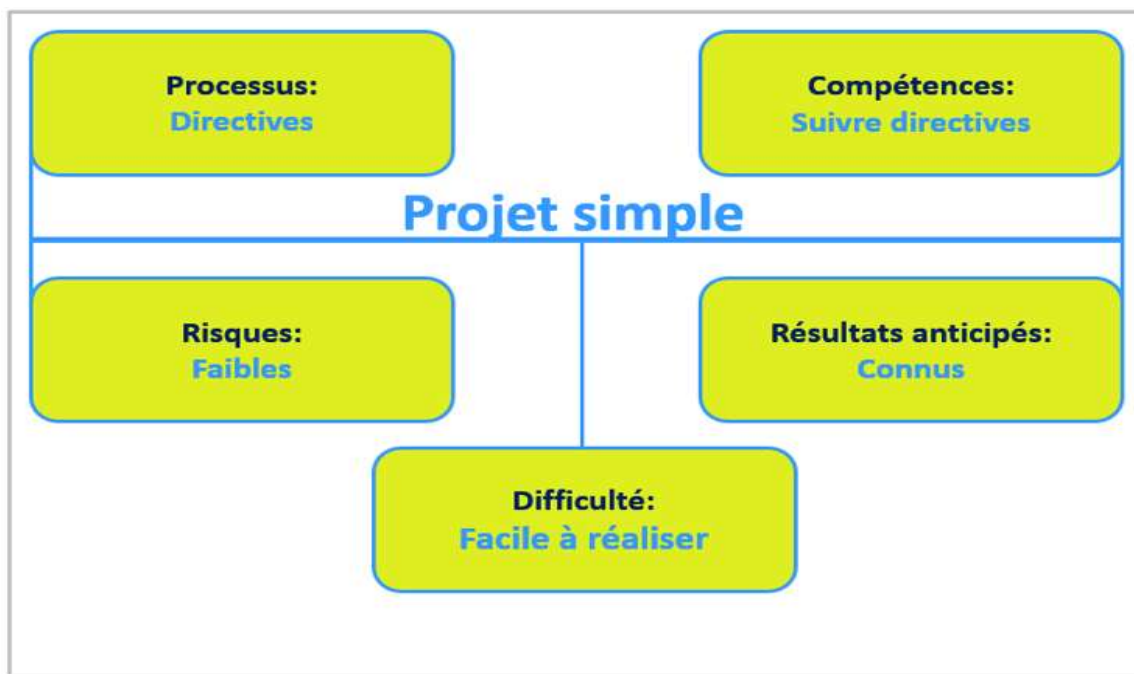
La valeur de tout type de modèle de services partagés est de fournir des services à l'intérieur d'un modèle de gestion choisi, établissant des économies d'échelle que chaque ministère ou organisme client ne pourrait faire s'il agissait seul. Ce modèle de gestion représente un changement majeur de culture de service (ministère des Services gouvernementaux, 2005, p. 4) orientée vers la satisfaction des besoins des clients et la réduction de coûts.

Le choix d'un type particulier de modèle pour la mise en place de services partagés repose sur plusieurs considérations. Il exige, entre autres, une analyse qui tient compte des forces et des faiblesses de l'organisation, du cadre légal de fonctionnement, de la culture, de la structure administrative en place, de la clientèle à desservir et de la concentration géographique des entités (Pépin, 2003, p. 6). De plus, imposer ou non l'obligation, ou l'adhésion volontaire, des ministères et des organismes à participer à des services partagés demeure un choix pour chaque administration publique. La plupart des provinces canadiennes, par exemple, ont adopté une approche obligatoire pour trois ans seulement alors que dans les États de l'Australie, tous les organismes devaient participer à au moins un centre de services partagés pour les services transactionnels désignés par les autorités (ministère des Services gouvernementaux, 2005, p. 25).

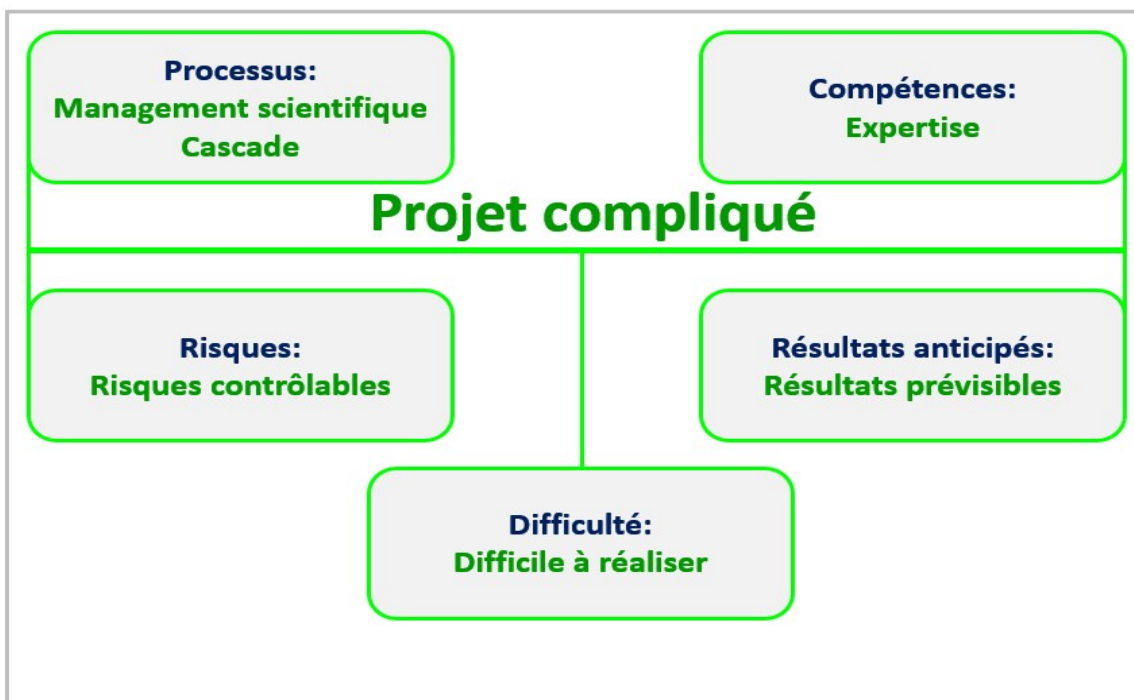
Les services partagés offrent aux administrations publiques une occasion de réduire les frais d'exploitation et d'augmenter le niveau d'expertise relatif aux services administratifs. En fait, le modèle de gestion en services partagés contribue à diminuer les dédoublements inhérents aux fonctions de soutien administratif dans chaque ministère et organisme et à augmenter l'efficacité de l'administration publique (Quinn, Cooke et Kris, 2000, p. 216).

Le caractère unique des administrations publiques présente des enjeux particuliers et spécifiques au concept de services partagés (Pépin, 2004, p. 22). Il exige le soutien des autorités politiques et administratives, une mobilisation importante tant du personnel que des partenaires et une stratégie de mise en œuvre qui tient compte de la réalité et de la capacité des ministères et des organismes gouvernementaux. Il s'agit là d'un véritable changement de paradigme (ministère des Services gouvernementaux, 2005, p. 149) pour les administrations publiques et d'un défi de taille. Les services partagés fournissent la possibilité d'une offre de service standardisée que l'évolution des technologies soutiendra favorablement. Les administrations publiques qui ont mis en œuvre des modèles de gestion en services partagés considèrent cette approche comme un outil essentiel à l'atteinte de leurs objectifs (Pépin, 2004, p. 22).

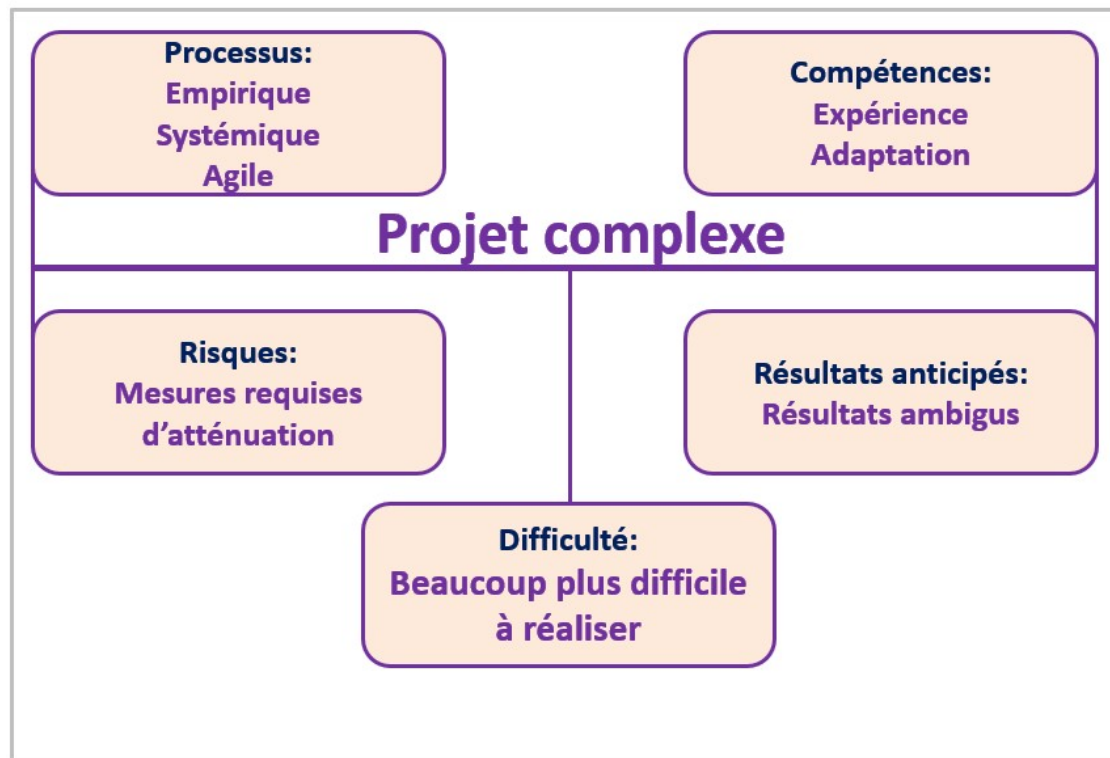
* * *

TPOLOGIE des PROJETS : SIMPLE / COMPLIQUÉ / COMPLEXE / INNOVATION de RUPTURE


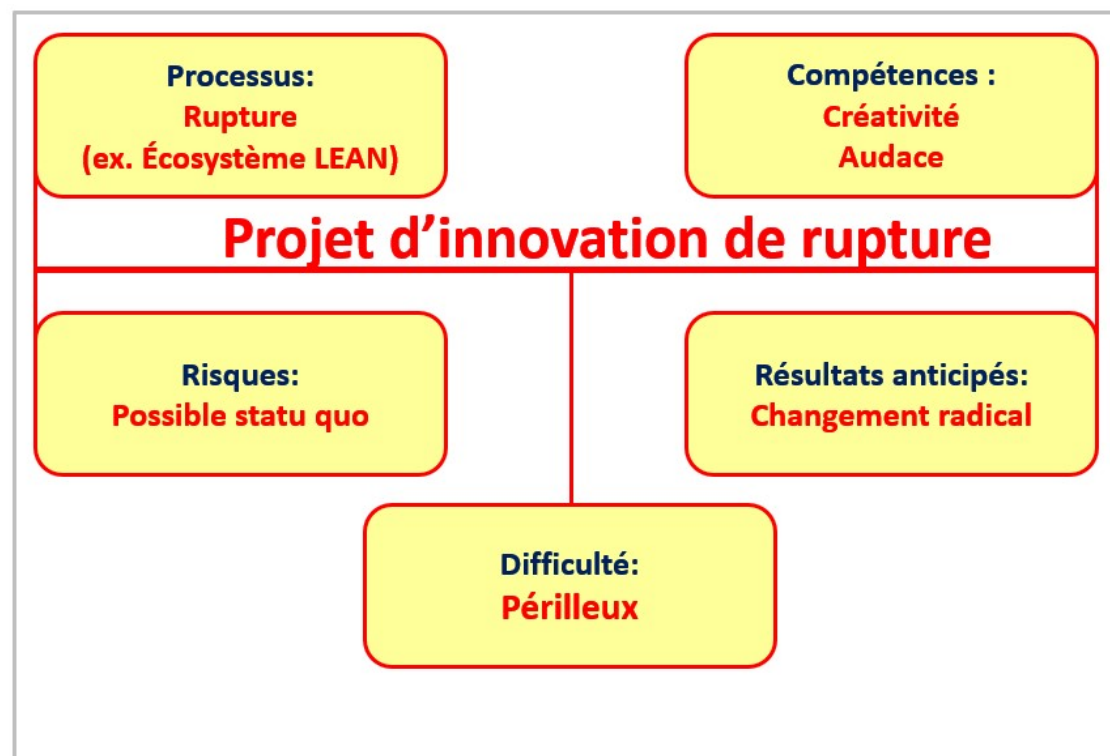
Source : Internet. Infographie GB & Traduction libre Yvan Lauzon MBA.



Source : Internet. Infographie GB & Traduction libre Yvan Lauzon MBA.



Source : Internet. Infographie GB & Traduction libre Yvan Lauzon MBA.



Source : Internet. Infographie GB & Traduction libre Yvan Lauzon MBA.

FOIRE AUX QUESTIONS (FAQ) sur les Projets complexes

Q1)- Comment fait-on la différence entre un projet compliqué et un projet complexe ?

Typiquement, les projets complexes ont les caractéristiques suivantes :

- Le niveau d'incertitude et l'intensité de la complexité sont plus grands, que dans les projets simples ou compliqués. Ils font face à plus d'inconnus, que de connus. Certains auteurs parlent même de l'absence de bonne réponse évidente, de la présence de contradictions.
 - L'accord (vision commune partagée, niveau de consensus entre les acteurs des parties prenantes, ...) face à la situation réelle rencontrée, est plus faible.
 - Les niveaux de connaissances individuelles et collectives ne nous permettent pas d'apprivoiser aisément, dès le départ, l'ensemble des informations requises pour exécuter ledit projet complexe. Ces informations ne peuvent pas toujours être aisément décomposées en éléments avec des limites clairement définies. Aussi, il nous est difficile, voire parfois même impossible, d'anticiper tôt le résultat final complet, il nous faut plutôt modéliser et simuler, pour tenter de cerner le projet et la voie à suivre dans son exécution. Ces projets sont souvent créatifs et même innovants (Réf : nouveauté introduite dans un marché socio-économique)
- Ainsi, une approche flexible et itérative est souvent souhaitable, voire parfois requise; bref, c'est un véritable terroir pour l'Agilité !
- Finalement, ces projets complexes exigent un effort managérial plus grand, un fort Leadership et la prise en compte simultanée de plusieurs facettes complémentaires.
 - Ces projets complexes requièrent également certaines conditions gagnantes importantes.

Q2)- Un projet complexe est-il toujours un gros projet; ou bien un projet peut-être petit et complexe, d'où une relation taille-complexité ?

NON, il n'y a pas une corrélation positive, applicable à tous les cas de figure.

Un projet peut être jugé complexe, alors qu'un projet de même taille (IDEM budget-coût et budget-temps < jours-personne >) ne l'est pas, et ce, d'autant plus qu'une organisation travaillerait toujours avec le même type de projet ...

Q3)- Un projet peut-il être de multi-complexité ?

OUI, la complexité peut être protéiforme.

Q4)- De la même façon, que l'on peut faire plusieurs petits projets avec un gros projet (un pont et les routes adjacentes), peut-on faire plusieurs projets non complexes en « saucissonnant » un projet complexe ?

Je ferais ici une analogie avec la situation rencontrée dans les Partenariats privé-public (PPP). Voir le résumé de l'Allocution de Pierre-Andrée Hudon, (PP 115 et suivantes) <http://recherche.enap.ca/fr/lectureNouvelle.aspx?idNews=27549#.V9ImM0-FMdU>

Q5)- Tout comme il y a une gradation dans l'expertise des chefs de projet (de juniors à seniors) doit-il y avoir une catégorie de Chefs de projet pour les projets complexes ?

OUI, en toute logique, il devrait y en avoir, avec un statut reconnu par les Autorités officielles et des avantages correspondants.

Q6)- Un projet complexe est-il complexe pour tout le monde, ou bien ce qui est complexe pour l'un, pourrait être déclaré non complexe pour un autre ?

Des Autorités officielles et reconnues d'un gouvernement, tel que le Secrétariat du Conseil du trésor et/ou le Vérificateur général, peuvent statuer sur cette question, dans leurs documentations officielles et leurs pratiques exemplaires courantes.

Q7)- Dans le portefeuille de projets typique d'une organisation, par exemple celui maintenu par un Bureau de projet ministériel (PMO), quelle est la proportion (ou pourcentage) de projets complexes par rapport aux autres types de projet ?

Ça dépend ! C'est du cas par cas.

Demandez d'abord au responsable de votre Bureau de projet (PMO) corporatif.

* * *

LISTE des CONTRIBUTEURS

Voici la liste des contributeurs (auteurs) de cet ouvrage collectif par pays :

BELGIQUE

- **Frank Leyman**, ancien président du Conseil international des CIO gouvernementaux : International Council for Information Technology in Government Administration.
(<http://www.ica-it.org...>)

CANADA

- **Christian Boudreau**, Ph. D., professeur à l'ENAP-UQ.
- **Stéphanie Fissette**, CRHA, est Chargée de cours à l'UQAR.
- **Gabriel Jobidon**, L.L.B., MBA, M. Env. Candidat au doctorat en droit.
- **Yvan Lauzon**, MBA, professeur contractuel (Chargé d'enseignement) à l'ENAP-UQ.
- **Andrea Migone, Ph.D.** IAPC-IPAC (www.ipac.ca)
Directeur de la recherche et de l'information -- Director of Research and Outreach
- **Jacques A. Plamondon**, Ph. D., professeur associé de l'ÉNAP-UQ.

FRANCE

- **Thierry Piette-Coudol**, ancien enseignant des Facultés de Droit, avocat honoraire au Barreau de Paris.
- **Yves Négro**, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulin, Lyon 3 & Président Honoraire du Conseil National des Universités en sciences de Gestion. Docteur d'État en Sciences de gestion et Docteur en Économie et en Administration des entreprises.

* * *

DESSCRIPTIF des PUBLICATIONS -- YLA

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie depuis 2003 des livres numériques (eBooks) gratuits, mais aussi des livres sur support papier disponibles en librairies universitaires (*).

(*) Ouvrages payants sur papier peuvent être commandés EN LIGNE via: **WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM**

Voici un descriptif des quelques-uns de ces ouvrages_:

FAIRE MIEUX en faisant autrement TOUS ENSEMBLE (ÉDITION 2) / Yvan Lauzon. 2018-10. ISBN : 978-1999461485

Cet ouvrage présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon plus harmonieuse, plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail agréable et stimulant pour le plus grand nombre, notamment en dé-silotant l'organisation, pour mieux collaborer tous ensemble, avec les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la démarche managériale CLIMB (décrite sur le site : www.climb.express). La seconde section de l'ouvrage traite les Compétences requises par différents acteurs de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8). La troisième section porte sur la Performance en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques, parapubliques ou privées (P9) et accroître ainsi nos chances de vivre mieux dans une société performante et plus pérenne (P10), selon la logique suivante : « Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ? ».

Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS (Competence Breakdown Structure) / Yvan Lauzon. 2018-10 ISBN : 978-1999410636

Après une synthèse des principales recherches liées aux attributs de compétences requis en Gestion de projet, cet ouvrage suggère un modèle structurant de répartition des compétences (CBS Model) des Chefs de projet, afin d'assurer un taux de réussite plus élevé et une meilleure adéquation aux besoins et fonctionnalités recherchées par l'organisation. Ce modèle CBS est principalement conçu pour mettre en évidence les qualités le plus souvent responsables d'un fort Leadership (Compétences-clés / Fonctions bien assumées / Caractéristiques personnelles ...) conférant un Leadership distinctif. Au total, 20 rôles sont répartis dans 10 catégories, sur 4 niveaux. Ce livre contient 3 listes de plus de 100 attributs de compétences chacune, applicables aux personnes habituellement les plus importantes dans la réussite du projet, soit : Haut dirigeant agissant en tant que Commanditaire (président, v. p., ministre, sous-ministre, directeur général...), Chef de projet et Gestionnaire public. Également inclus: 40 attributs de compétences des grands Négociateurs (très utile pour mieux gérer les relations avec les parties prenantes) / Une liste des meilleures pratiques de gestion... / 12 règles de survie pour les Chefs de projet Leader...

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

Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ÉDITION_2)
/ Yvan Lauzon. 2019-01. ISBN : 978-1989364017

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

Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail
/ Yvan Lauzon. 2019-01. ISBN : 978-1989364086

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

Évaluation multicritère des projets publics
/ Yvan Lauzon. 2019-06. ISBN 978-1999461430

Les projets publics sont souvent soumis à l'opinion publique et aux reportages des médias et aux pressions qui en découlent. Nous savons que les Vérificateurs généraux déposent des rapports impressionnants sur des projets terminés (ou en voie de l'être), critiquant les dépassements de coûts, les défauts de qualité et de fonctionnalité --ou encore-- les retards excessifs. Les Hauts dirigeants et Gestionnaires, de même que les personnalités politiques, sont appelés à rendre des comptes, parfois dans des circonstances difficiles. Ce livre couvre l'évaluation de la Gestion de projet (3 critères), mais également l'évaluation de : la solution d'affaires découlant du projet (5 critères) / Performance de l'équipe de projet (5 critères) / Performance du Chef de projet (20 critères) / et aussi d'autres critères qu'il est préférable de ne jamais oublier...

* * *

LISTE des PUBLICATIONS -- YLA

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie depuis 2003 des livres numériques (eBooks) gratuits, mais aussi des livres sur support papier disponibles en librairie. Les voici, selon le MOIS de parution :

OUVRAGES GRATUITS (*)

- Facteurs clés de succès des projets municipaux dans un contexte de villes intelligentes (Smart City) (ÉD2) – (2019-03)
- Collaboration dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du numérique (ÉD2) – (2019-03)
- Innovation publique à l'ère du numérique (ÉD2) – (2019-03)

* * *

OUVRAGES en LIBRAIRIE ()**

- Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet:
Modèle CBS (Competence Breakdown Structure) – ISBN: 978-1999410636 – (2018-09)
- Project Manager Roles & Main Skills Attribute:
Competence Breakdown Structure (CBS) Model – 978-1999410629 – (2018-09)
- FAIRE MIEUX en faisant autrement TOUS ENSEMBLE (ÉD2) – 978-1999461485 – (2018-10)
- DOING BETTER by doing differently TOGETHER (ED.2) – 978-1999461478 – (2018-10)
- Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ÉD2) – 978-1989364017 – (2019-01)
- Developing the collective intelligence in project teams (ED.2) – 978-1989364000 – (2019-01)
- Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail – 978-1989364086 – (2019-01)
- Let the Collective Intelligence of Your Work Team Break Out – 978-1989364079 – (2019-01)
- Évaluation multicritère des projets publics – 978-1999461430 – (2019-06)
- Multi-criteria Evaluation of Public Projects – 978-1999461447 – (2019-06)
- Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ED.2) -- 978-1989364130 – (2019-06)
- Managing Projects better, even Complex ones (ED.2) -- 978-1989364147 – (2019-06)
- Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne (ED.2) – 978-1989364116 – (2019-06)
- Approche intégrée de la gestion de l'information : Meilleures pratiques pour une performance pérenne (ED.2) – 978-1989364123 – (2019-06)

* * *

(*): Ouvrages gratuits sont accessibles notamment via : **www.share.institute**

(**): Ouvrages payants sur papier peuvent être commandés EN LIGNE via: **WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM**

Pour information, contactez l'ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR :

YLA FORMATION inc.

C.P. 24006, CSP POINTES, MONTREAL, CANADA, H1A 4Z2

newmanagement2.0@gmail.com

NOTE : En dépit des titres quasi-similaires dans une autre langue, il ne s'agit pas ici de traductions intégrales, puisque chacun de ces ouvrages a bel et bien un contenu différencié.