

Compte rendu officiel de la Conférence, tenue le 11 mai 2016 à l'ENAP-Montréal



INNOVATION publique à l'ère du Numérique

PAR **GÉRARD BLANC & YVAN LAUZON**

VERSION FINALE (VF.1A)

Publiée le 8 août 2016, lors du lancement «OSONS L'INNOVATION PUBLIQUE» par

smartconference.ca

ISBN : 978-1989364437

*Pour fournir des commentaires -- ou pour obtenir une information -- sur ce document,
contactez-nous à l'adresse suivante : gestionnaire2.0@gmail.com*

*To provide feedback --or to obtain information on this document-- please contact us
via the following Address : newpmp2.0@gmail.com*

*Para proporcionar comentarios o para obtener información sobre este documento, por
favor póngase en contacto con nosotros : chefdeprojet2.0@gmail.com*

* * *

RÉVISION DES VERSIONS INTERMÉDIAIRES

*Les auteurs désirent remercier les personnes qui se sont impliquées
dans la révision des versions intermédiaires de langue française.*

* * *

DÉDICACE

*Ce Compte rendu officiel
est dédié à toutes les personnes
qui suivent actuellement des cours en Administration publique
et aux membres de la fonction publique désireux de s'améliorer.*

* * *

PARTENAIRES DE RÉALISATION DE L'ÉVÈNEMENT



ENAP : *École nationale d'Administration publique*



BNC : *Banque Nationale du Canada*



ÉTS : *École de technologie supérieure*



Cefrio : *Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations*

COMMANDITAIRES DE L'ÉVÈNEMENT



Les Logos & les Marques de commerce déposées appartiennent à leurs propriétaires respectifs.

AVERTISSEMENT : *Les entreprises identifiées ci-dessus, n'ont pas eu l'occasion d'examiner le présent Compte rendu officiel avant sa publication. Ce document ne reflète donc peut-être pas leurs valeurs de gestion, leurs visions d'affaires, ni leurs points de vue respectifs.*

C'est en toute transparence que nous préférons en avertir le lecteur.

LES AUTEURS



GÉRARD BLANC

Rédacteur, conférencier et consultant

Gérard Blanc M.Sc, Adm.A, CMC est un Rédacteur & Conférencier recherché. Excellent communicateur, il est l'auteur de nombreux documents de vulgarisation ou de natures professionnelles, tels des analyses, procédures, méthodologies, guides, rapports divers. Reconnu dans la communauté des technologies de l'information (TI) pour sa capacité d'innovation, une très bonne vulgarisation de concepts compliqués ou complexes, une vision stratégique avant-gardiste, et une collaboration efficace d'équipe, montrant ainsi une grande dextérité à rallier les participants à une Vision commune. S'appuyant sur une triple formation et une expérience diversifiée, scientifique, en affaires et en TI. Gérard est aussi un gestionnaire d'expérience et un intervenant stratégique de haut niveau, avec plus de 35 ans de services professionnels dans les secteurs des affaires, de la gestion et des TI, pour un large panel d'organisations de toutes envergures. Cette vaste expérience a été mise à profit dans différents domaines : en développement des affaires, en gestion administrative, en gestion des niveaux de services, en gestion de la relation clients, et gestion d'équipes de projet & autres équipes de travail, en gestion de la gouvernance. Gérard a également assuré le succès d'initiatives touchant la réalisation de plusieurs spécialités spécifiques rattachées au management, dont l'accroissement de la performance, de la pérennité et de la transformation des organisations, de la gestion du changement, de la réduction des risques, du soutien à la Direction, de la planification stratégique organisationnelle, des plans directeurs et d'affaires, du conseil en gestion et management, de l'architecture d'affaires, de la gestion de projets, de bureau et de portefeuille de projets, de la gestion et de l'amélioration continue des processus, et de la qualité, de la formation et de la motivation des équipes.



YVAN LAUZON

Chargé de cours (Maître de conférences) à l'ENAP
& Expert-conseil à l'international

Yvan Lauzon MBA enseigne à l'ENAP à titre de Chargé de cours (Maître de conférences) différents cours en Gestion de projet (GP) et en Gestion des ressources humaines dans un contexte technologique (eGRH). 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 agit aussi à titre d'expert-conseil pour des organisations internationales (aux Nations-Unies, ONU-CEFACT, 1993-1996), (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). Il a surtout enseigné ces dernières années l'eGRH, la GP, le Management TI, la Gouvernance des ressources informationnelles, et aussi la Gestion des savoirs collectifs (KM). Au niveau de ses recherches, Yvan réalisait en 2009 une étude qualitative sur le succès des projets publics en TI en interviewant 125 praticiens et 25 professeurs-chercheurs. Des initiatives complémentaires en 2012-2013, avec le concours d'associations de praticiens en GP de la francophonie, ont permis d'identifier des Compétences requises des Chefs de projet, applicables à plusieurs types de projet. Yvan était invité en mars 2013 à faire l'allocution d'ouverture du Forum annuel du PMI FRANCE, soit plus important chapitre du Project Management Institute (PMI) hors USA. Son intervention, portant sur les Compétences non techniques des Chefs de projet, a été reprise lors d'une Tournée régionale, dans 5 villes québécoises où l'ÉNAP est représentée. Il a lancé et financé 3 initiatives gratuites visant le développement des compétences du personnel des organisations publiques : (smartconference.ca), (smartconference.world), (climb.express). Finalement, une Tournée internationale 2017 est en préparation, couvrant cette fois les Compétences requises des Chefs de projets, la Collaboration efficace dans les Équipes de projet et les trucs pratiques de la Gestion des savoirs collectifs (KM) appliquée aux projets.

AVIS LÉGAL

Les organisateurs et les deux coauteurs du présent document --soit Gérard Blanc & Yvan Lauzon-- ne peuvent pas, raisonnablement, vérifier la provenance de chaque image et de toutes les informations contenues dans les présentations diffusées lors de l'événement, qui peuvent éventuellement être utilisées et/ou rapportées dans un document, y compris celui-ci.

Ainsi, chaque Conférencier & autre intervenant ayant pris la parole lors de l'événement tenu à l'ENAP-Montréal le 11 mai 2016, demeure entièrement responsable du matériel utilisé & présenté à cette occasion, puis dans les Actes diffusés, ainsi qu'éventuellement utilisé & présenté dans le présent Compte rendu officiel.

Advenant que ce dit matériel et que le présent Compte rendu renferment des noms de marques, de l'information légalement réservée, ou confidentielle et/ou soumise au droit d'auteur, toutes les mentions & citations appartiennent de facto directement à leurs auteurs et/ou propriétaires respectifs.

Par conséquent, les organisateurs, ainsi que les deux auteurs du présent document, dénie à l'avance toute responsabilité en la matière.

*De même, **l'allocution prononcée fait foi.***



TABLE DES MATIÈRES

Contexte de la Conférence	1
Préambule	4
Structure de l'événement	5
Conférenciers & Autres intervenants.....	7
Déroulement des interventions	8
Mise à niveau (<i>Pré-conférence</i>).....	10
Mot de Bienvenue	16
Sondage des cadres supérieurs de la fonction publique.....	17
Agenda digital belge dans son contexte européen	24
Initiatives récentes de l'OCDE	34
Le Québec en transition	40
Propositions pour penser et agir l'INNOVATION publique	47
La recherche en expérience utilisateur au Tech3Lab.....	57
Villes intelligentes	63
Mesure de la qualité et de la satisfaction client	67
Ambitions numériques	73
Montréal ville intelligente et numérique.....	78
Sciences , Innovation et Management public	87
Réguler les technologies au 21 ^{ème} siècle.....	92
Fonctionnaire-entrepreneur à fonctionnaire-innovateur	98
Les attentes Citoyens à l'ère de l'innovation numérique	107
Transformation du secteur public à l'ère du numérique.....	112
Le caractère innovateur des partenariats public-privé	115
Conduite du changement dans des projets innovants	122
Dépister le compétences individuelles.....	130
Le bonheur au boulot, préservation de la santé mentale	140
Complexité, Transformation et Valeur ajoutée :.....	144
Mot de Clôture	152
Liste de 12 Recommandations	154
Quelques références pertinentes	160
ANNEXE -A-.....	163
Résumé de lecture	163
Actualisation	168

Contexte de la Conférence

Cette conférence unique du 11 mai 2016 s'inscrit dans une trilogie d'événements riches en contenu innovant, visant les Gestionnaires publics de tous types, les Chefs de projet et autres Chefs d'équipes de travail, de même que les Conseillers RH; soit ceux qui, à l'ère du Numérique, soutiennent la transformation organisationnelle des services publics aux individus et entreprises.

Les événements de cette trilogie sont destinés à favoriser le maillage des talents des gestionnaires et des praticiens, œuvrant dans des cultures organisationnelles et milieux variés de la sphère publique : Administrations publiques provinciale & fédérale, Municipalités, Réseau de l'Éducation, Réseau de la Santé & Services sociaux ...

La première conférence de cette trilogie d'événements axés Citoyens eu lieu en novembre 2013 et portait sur les : «Facteurs clés de succès des projets municipaux dans un contexte de Villes Intelligentes ». La seconde conférence eu lieu en septembre 2015 et s'intitulait « Collaboration dans les projets & organisations publiques ». Nous souhaitons maintenant couvrir les différentes facettes de l'INNOVATION PUBLIQUE, toujours dans l'esprit de :

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

Extrait du Justificatif

Comme les précédentes, cette troisième conférence fait le pont entre la gestion des ressources informationnelles (GRI) et la gestion des ressources humaines (GRH), dans un contexte de nouveau management public et de transformation rapide de nos sociétés postmodernes.

Cette conférence apporte des pistes de solutions concrètes pour améliorer l'innovation publique, notamment via une meilleure collaboration gouvernementale, une ouverture à l'initiative locale & régionale, de même que l'utilisation optimale des ressources informationnelles (RI) d'un point de vue Citoyen.

Gestion des ressources informationnelles (GRI)

Nous explorons, cette fois encore, comment les technologies de l'information (TI) peuvent concrètement soutenir l'offre de services publics adaptés aux besoins, attentes et désirs des individus et des entreprises. Nous donnons également des exemples d'utilisation efficace des TI dans les organisations publiques, dans le respect des personnes et aussi de la planète, en traitant notamment de l'équité, du droit et de l'acceptabilité sociale des projets publics supportés par les TI.

Gestion des ressources humaines (GRH)

Les organisations publiques font face à des défis GRH imposants, voire sans précédents, avec notamment une main-d'œuvre vieillissante, une cohabitation intergénérationnelle de quatre ou même cinq générations présentes en même temps sur le marché du travail, une recherche accrue d'équilibre entre le travail et la vie privée, de même qu'une croissance de la diversité.

Le problème de l'attraction et de la conservation des talents est dans la réalité quotidienne et risque même de s'aggraver au cours des prochaines années avec les départs massifs à la retraite. Comme disait en 2012 Ian Williamson de la Melbourne Business School (*Australie*) : «La Guerre des talents est terminée et les Talents ont gagné». Il s'agit dès lors pour les employeurs de faire de leur organisation un milieu de travail intéressant pour les chercheurs d'emploi, mais aussi pour le personnel déjà en place.

En effet, une main-d'œuvre polyvalente et diversifiée est à même d'assurer à l'organisation publique une constante adaptation aux changements imposants qu'elle doit affronter. Ainsi, l'employeur doit donner les outils de base à l'employé pour qu'il soit en mesure « d'apprendre à apprendre » et aussi d'assimiler rapidement une quantité importante d'information, pas toujours pertinente, qui lui sera transmise pour s'adapter à un contexte dynamique. En effet, il est maintenant acquis qu'un travailleur qui a appris à apprendre et qui a l'occasion d'utiliser ses nouvelles compétences oppose moins de résistances aux changements et s'y adapte mieux et plus rapidement, car il a davantage confiance dans ses capacités, à les apprivoiser et à composer avec les différentes facettes à considérer. En fait, l'amélioration des compétences est l'affaire de tous et l'on doit y penser en permanence, donc pas seulement au moment de produire le Plan de développement des ressources humaines (PDRH). Il faut stimuler l'apprentissage quotidien dans l'action et aussi dans la mobilisation de l'intelligence collective.

INNOVATION PUBLIQUE à l'ère du Numérique

COMPTE RENDU OFFICIEL

Pour parvenir à mobiliser les employés, les organisations doivent mettre en place des pratiques de base : partager l'information, améliorer les compétences des employés, encourager la collaboration; mais également des pratiques innovantes que nous explorerons au cours de cette conférence.

En période de turbulence, plusieurs personnes se demandent légitimement :

« Qu'est-ce qui doit changer, pour que l'essentiel demeure ? » ♦

Préambule

C'est devant un Amphithéâtre rempli à pleine capacité, que se sont exprimés tour à tour différents intervenants nationaux et internationaux. Chacun expert d'un des sujets recherchés relié au thème principal de la Conférence, soit l'INNOVATION PUBLIQUE, avec une portée bien actualisée et souvent même alimentée d'une vision avant-gardiste.

Ce document n'a pas la prétention de se substituer aux Actes des présentations, distribués sur place aux participants, le jour même de l'événement. Il se veut simplement un « Récapitulatif » et un « Aide-mémoire », des présentations originales, couvrant les contenus et leurs diversités, présentés par les coauteurs, également rapporteurs de l'événement. Les supports visuels fournis (Présentations) et dont la distribution a été légalement autorisée par les conférenciers, se trouvent uniquement dans les Actes de l'événement. Le lecteur ayant participé à l'événement pourra s'y reporter, au besoin. Tel qu'annoncé dans la publicité initiale de l'événement, les Actes ne sont pas disponibles en ligne, ceci afin de favoriser en salle de riches échanges entre pairs.

Cette journée fut un grand succès, tant par les contenus présentés en salle, que le niveau de participation dont nombre de Gestionnaires publics et Chefs de projet public, Conseillers RH, etc. Les organisateurs et leurs commanditaires peuvent être fiers de l'avoir initiée, l'ÉNAP de l'avoir reçue dans ses locaux, la Banque Nationale du Canada et les Commanditaires d'en avoir assuré une partie du financement. Les organisateurs tiennent aussi à remercier les bénévoles pour leur contribution aux diverses activités, mais de façon toute particulière à : **Robert Coutu** Maire de Montréal-Est, **Josée Christiani** Vice-présidente associée de la Banque Nationale, **Maarouf Saad de l'ÉTS**, tous les trois Présidents de la Conférence, de même que **Pierre Desrochers** enseignant à l'ENAP pour son allocution de Pré-conférence, ainsi que **Benoit Morissette**, conseiller en organisation d'événements, pour son aide événementielle.

Les coauteurs,

Gérard Blanc & Yuan Lauzon

Structure de l'événement

La structure globale du présent événement prend la forme une journée complète de conférences magistrales et/ou de vidéo-projections thématiques (captations HD préenregistrées).

La présentation des contenus se fait notamment sous forme d'allocutions, mais aussi de périodes de questions animées, dans l'Amphithéâtre d'une prestigieuse maison d'enseignement universitaire dédiée à l'Administration publique, soit l'ENAP.

Les conférences se succèdent ainsi en cascade, présentées à chaque fois par un Animateur, agissant aussi comme Maître de cérémonie de l'événement. Les plages horaires et les temps impartis pour les présentations doivent être respectés scrupuleusement, afin que l'événement soit des plus efficaces.

Le strict respect du temps alloué pour chaque présentation, par équité pour les intervenants et pour contribuer au succès de l'événement, est régi de façon magistrale par l'Animateur, en fonction directement sur l'estrade.

Actes

Les Actes de l'événement, en trois tomes, contenant les copies des supports visuels, ont été distribués exclusivement aux participants, au moment de l'entrée ou de la sortie en salle en matinée, comme en après-midi. Ils ne sont pas joints au présent Compte rendu officiel et ne seront pas disponibles ni en ligne, ni sur demande, et ce, pour tous motifs.

Compte-rendu officiel

Le présent document est aussi fidèle que possible des échanges ayant eu lieu lors de cet événement et il en constitue le Compte-rendu officiel. Le genre masculin est utilisé dans ce document sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

IMPORTANT : Ce document n'a pas été conçu pour être lu d'un seul coup, mais bien comme un document de plus lente consultation pour un apprentissage individuel, ou collectif, se faisant *de facto* pas à pas. Ainsi, le lecteur y retrouvera de nouvelles idées tout au long du document. Il y a de bonnes idées, très pertinentes face au thème de l'innovation publique, du début jusqu'à la fin du document.

Ainsi, les volets RH & Changement se retrouvent principalement après la page 121.

Contenu

Le contenu global de l'événement du 11 mai 2016 a été découpé en thèmes élémentaires, qui se présentent successivement dans une chronologie réfléchie, ceci pour construire un « Espace rationnel de savoir ». En effet, l'ensemble global des différents thèmes est donc plus riche de Savoirs (Savoir / Savoir faire / Savoir-être) d'Expériences *in situ* et d'Expertise reconnue (KEE, en anglais), que la somme de chacun des sujets individuels pris séparément. Le présent Compte rendu officiel résume toutes les allocutions de cette Conférence, mais renferme également 12 recommandations, placées en fin de document.

Réalisation

Cette conférence est une réalisation de **smartconference.ca** dont la démarche utilisée pour construire des événements riches en contenu innovant, se décline en 3 temps :

1.. Avant la Conférence (*ex-ante*)

- D'abord une Revue de la littérature sur les principaux thèmes de la conférence.
- Production d'une Programmation événementielle (Programme préliminaire / Final)
- Puis la tenue de Forums de discussion, soit un Forum pour chaque volet, bloc ou axe événementiel. (*Cette fois, il y a eu 3 Forums, donc 3 Synthèses produites*).

2.. Jour de la Conférence (*durant*)

- Utilisation, au besoin, des questions identifiées lors des Forums de discussion.
- Prestations des conférenciers.
- Distribution des Actes, sur place, lors de l'événement.

3.. Après la Conférence (*ex-post*)

- Un Entretien de groupe (*Focus Group*) pour chaque volet, bloc ou axe événementiel, ceci afin d'examiner de plus près certaines questions ou sujets déjà ciblés. (*Cette fois 2 Focus Group, donc 2 Synthèses, accessibles qu'aux participants*).
- Rédaction du Compte rendu officiel de la Conférence ; 62 pages (Conf_1) à 176 pages (Conf_3).
- Rédaction d'articles, de 10 à 20 pages, dans les 3 langues des pays de l'ALENA, pour chacune des conférences de la trilogie axée Citoyens, destinés aux : Gestionnaires publics, Chefs de projet et autres Chefs d'équipe de travail, et Conseillers en ressources humaines. ♦

Conférenciers & Autres intervenants

(Dans l'ordre des interventions du 11 mai 2016)

- **Pierre Desrochers**, chargé de cours à l'ÉNAP
- **Yvan Lauzon**, MBA, chargé de cours à l'ÉNAP, membre du Comité organisateur de l'événement
- **Mathieu Courtat**, associé chez Deloitte
- **Frank Leyman**, FEDICT, Gouvernement fédéral de Belgique
- **Edwin Lau**, OCDE chef de la Division de la réforme du secteur public
- **Laure Waridel**, directrice du CIRODD, École Polytechnique
- **Guillaume Blum**, professeur à l'Université Laval
- **Pierre-Majorique Léger**, co-directeur Tech3Lab - HEC Montréal
- **Abdérafi Charki**, enseignant à l'Université d'Anger (France)
- **Yann Bonnet**, secrétaire général, Conseil national du numérique (France)
- **Harout Chitilian**, vice-président du Comité exécutif de la ville de Montréal
- **Jean Belzile**, professeur à l'ÉTS
- **Vincent Gautrais**, directeur du CRDP, Université de Montréal
- **Michel Vachon**, chargé de cours ENAP et UQAM
- **Vahé Kassardjian**, de la firme INM
- **Roy Vitale**, de la firme Salesforce
- **Pierre-André Hudon**, chargé de cours à l'ÉNAP
- **Christine Beaulieu**, partenaire chez Gartner Group
- **Stéphanie Fissette**, chargé de cours UQTR
- **Camillo Zacchia**, psychologue, Institut Douglas (Université McGill)
- **Danielle Desbiens**, professeure retraitée ÉSG-UQAM,
et **Sylvie Mercier**, économiste au Groupe Masia ♦

Déroulement des interventions

EN MATINÉE du 11 mai 2016

Pré-conférence -- Qu'est-ce que l'innovation publique ?

Pierre Desrochers, chargé de cours à l'ÉNAP

Mot de Bienvenue

Yvan Lauzon, chargé de cours à l'ÉNAP

Une nouvelle norme de la fonction publique

Mathieu Courtat, associé chez Deloitte

Agenda Digital Belge dans son contexte Européen

Frank Leyman, FEDICT gouvernement fédéral de Belgique, Service central en TIC

Gouvernement numérique & Administration innovante : initiatives récentes de l'OCDE

Edwin Lau, chef de la Division de la réforme du secteur public, Direction de la gouvernance et du développement territorial, à l'OCDE

PAUSE

Le Québec en transition : du Savoir à l'action pour opérationnaliser ensemble le Développement durable

Laure Waridel, directrice du CIRODD

Innover l'innovation : Proposition pour penser et agir l'innovation publique

Guillaume Blum, professeur à l'Université Laval

La recherche en Expérience Utilisateur à HEC Montréal (Tech3Lab)

Pierre-Majorique Léger, professeur & co-directeur Tech3Lab, HEC Montréal

PAUSE-REPAS

APRÈS-MIDI

Mesure de la Qualité et de la Satisfaction Client : Développement récents & Innovation

Abdérafi Charki, professeur à l'Université d'Anger (France)

Le projet de Loi pour une République numérique

Yann Bonnet, Secrétaire général du Conseil national du numérique (France)

Montréal, ville intelligente et innovante

Harout Chitilian, vice-président du Conseil exécutif de la Ville de Montréal

... ..

INNOVATION PUBLIQUE à l'ère du Numérique

COMPTE RENDU OFFICIEL

Suite de l'APRÈS-MIDI

NOTA : Répartition de l'auditoire en deux salles, pour des allocutions simultanées, réparties en deux blocs thématiques :

Thème - Pratiques Innovantes -

Mieux faire le pont entre les Sciences appliquées (ingénierie), l'innovation et le Management public

Jean Belzile, professeur à l'ÉTS

Réguler les technologies au 21^{ème} siècle

Vincent Gautrais, directeur du CRDP & professeur à la Faculté de droit de l'Université de Montréal.
Titulaire de la chaire L.R. Wilson en droit du commerce électronique

Favoriser un savoir-être du fonctionnaire-innovateur par une évolution de l'encadrement du fonctionnaire-entrepreneur

Michel Vachon, MSC, chargé de cours à l'ENAP & à l'UQAM

La dynamique des relations dans les partenariats public-privé (PPP) : Le cas du modèle anglo-saxon

Pierre-André Hudon, chargé de cours à l'ENAP

Thème - Compétences et Changements -

Conduite du changement dans des projets innovants : mythe ou réalité ?

Christine Beaulieu, partenaire chez Gartner

Dépister les compétences individuelles et développer les compétences collectives pour mieux collaborer et innover dans les organisations publiques

Stéphanie Fissette, chargée de cours à l'UQTR

Le bonheur au boulot : Peut-on préserver la santé mentale dans un monde stressant et innovant ?

Camillo Zacchia, Ph.D, psychologue

Complexité, Transformation et Valeur ajoutée : Perspective de Coach

Danielle Desbiens, Ph.D, PCC, professeure associée ESG-UQAM, psychologue et coach

Sylvie Mercier, économiste, ASC, Coach certifié, groupe Masia. ◇

Mise à niveau (Pré-conférence)

QU'EST-CE QUE L'INNOVATION PUBLIQUE ?

Pré-conférence, par Pierre Desrochers

L'intervention de Pierre Desrochers débute par le constat qu'il s'agit d'un véritable défi de tenter de résumer, en si peu de temps, un concept aussi vaste que l'innovation publique. Certes, l'innovation n'est pas un concept nouveau, l'histoire en véhicule de nombreux exemples, répartis au fil du temps.

Trois questions de base sont à garder à l'esprit : « Qu'est-ce que l'innovation publique ? », « Comment la rendre possible et permanente ? », et enfin, « Comment tenter de la faciliter par la coproduction et la collaboration ? ».

L'innovation est le rassemblement de ressources et énergies, créatives et efficaces, afin de transformer les connaissances et les idées en Produits, Services ou Processus nouveaux, ou encore de les améliorer.

Pierre Desrochers amorce sa présentation avec le cas de la mise en œuvre du réseau électrique en Amérique du Nord. D'abord, une mise au point culturelle et historique importante : contrairement à l'idée populaire reçue, Thomas Edison n'a pas vraiment inventé l'ampoule électrique, il a plutôt favorisé son innovation, soit son introduction dans un marché socio-économique donné. En effet, deux dates particulières plaident pour cela. D'abord, en 1810, un chimiste britannique invente l'arc électrique. Puis, en 1860, deux Canadiens, Henry Woodward, un étudiant en médecine torontois et Mathew Evans, un hôtelier, inventent l'ampoule électrique, pour laquelle ils obtiennent un brevet en 1864. Avec peu de moyens financiers pour promouvoir leur invention, ces deux canadiens eurent l'idée de rencontrer Thomas Edison et de lui expliquer leur concept d'ampoule électrique. Edison a tout de suite vu l'importance du concept d'ampoule électrique et son potentiel. Après avoir fait avec eux un peu de réingénierie des processus pour en assurer la qualité, il acheta ensuite leur produit. Le fait intéressant ici est les différentes facettes sectorielles de l'innovation, puisqu'un financier en assure le financement du développement, puis achète lui-même le produit final et enfin il en assume aussi la commercialisation. Avec cette commercialisation de l'ampoule électrique, Thomas Edison va ainsi se livrer à une intégration verticale dans l'industrie.

Au départ, la dynamo. Et ici, Pierre Desrochers explique : « Pour ceux qui ne savent pas ce que c'est qu'une dynamo, pensez à cet accessoire qui en tournant sur le côté de la roue des bicyclettes, produit l'électricité nécessaire pour faire éclairer l'ampoule du phare ».

Dans le cas de Thomas Edison cette dynamo était celle de son usine productrice d'électricité. En effet, Thomas Edison, dans son intégration verticale, disposait non seulement des ampoules, mais aussi du réseau électrique pour les faire fonctionner, incluant les usines productrices et les dynamos nécessaires. Avec ses dynamos, Thomas Edison utilisait le courant continu ou « DC », bien que cette utilisation ait comme contrainte physique la limitation en distance pour le transport du courant, cela coûte très cher, par rapport au courant alternatif « AC ».

Malgré tout, après que la ville ait refusé son projet et sa demande de participation, avec de nombreux d'investisseurs, Edison installa 100 000 pieds linéaires de câble dans New York pour quelque 300 000 \$, une fortune à l'époque. Mais, le coût de production était élevé pour cette électricité, car il fallait beaucoup de charbon pour faire fonctionner les machines à vapeur des usines. Le projet ne fut pas rentable dans ses premières années, mais sans cette innovation, nous ne pourrions pas vivre actuellement sans électricité, dans notre société post-moderne. Certaines innovations peuvent changer fondamentalement le fonctionnement même de notre société. Maintenant ce sont des moteurs électriques qui font fonctionner les machines des usines et des multitudes d'appareils et non plus des roues hydrauliques ou des roues à aubes. En outre, si ces deux Canadiens avaient eu leur propre financement ou trouvé un financement local, auraient-ils pu supplanter Thomas Edison ? Cela aurait-il changé l'histoire ?

Le conférencier continue en abordant le thème de « l'innovation technologique ». Il précise que l'innovation technologique n'est pas seulement une « innovation technique » ; mais qu'il faut aussi considérer tout ce qu'implique sa diffusion, sa commercialisation, et leurs effets.

Ainsi, la « Ford, modèle T » a révolutionné l'automobile, mais aussi et surtout, la façon dont les gens allaient utiliser la voiture. De même, l'introduction de la télévision en Amérique par RCA fut aussi une innovation colossale dans le milieu social.

Une autre innovation technologique capitale fut les nouveaux microprocesseurs.

Et Pierre Desrochers de préciser : « Ainsi, tout "iPhone" est maintenant bien plus puissant que la calculatrice professionnelle de mon père, qui était comptable en 1970 ». De même, le secteur traditionnel et bien établi des « moines-copistes » a été révolutionné par

l'arrivée de l'imprimerie qui a créé une nouvelle industrie ».

Pierre Desrochers poursuit en précisant qu'il y a foncièrement deux types d'innovations, soit des innovations radicales et des innovations progressives. Les innovations radicales concernent l'automobile, la télévision, la machine à vapeur, les microprocesseurs, etc. Ces innovations relèvent à la fois des sciences et du génie (ingénieurs).

L'innovation ouvre des marchés entièrement nouveaux, où elle évolue souvent de façon extrêmement rapide. Puis c'est la libre concurrence qui élimine les produits mal adaptés. Ainsi, le microprocesseur, dont le concept venait d'ailleurs, est raffiné par plusieurs acteurs de l'industrie, qui l'élaborent davantage et en font véritablement une nouvelle génération de produits. Cela peut prendre des années, ou bien naître rapidement d'un simple coup de génie, voire même d'un coup de chance. Mais, presque toujours, cela prend un espace-temps propice, voire un lieu assez puissant pour en assurer le financement. Le professeur Desrochers développe un exemple : « En 1450, Anvers est une ville centralisée, proche des marchés financiers, avec un commerce bien développé, permettant souvent de trouver du financement à l'intérieur même de la ville ; ce qui permettait de voir des inventions se transformer en projets innovateurs. (NOTA : On pourrait peut-être maintenant parler de « projetisation » de l'innovation). Par la suite, cette ville a pu véhiculer, et communiquer, à travers toute l'Europe, les projets qu'elle réalisait. Il s'agissait d'un marché fermé, autour du secteur financier. Ils ont utilisé l'imprimerie pour faciliter le commerce, et ensuite, ils ont répandu ce qu'ils faisaient au restant de l'Europe. C'était le réseau bancaire sophistiqué de l'époque ».

Puis, sur le ton de l'enseignant qui souhaite maintenant cibler son sujet, l'enseignant de l'ENAP avance : « Passons maintenant de l'Innovation ... à l'Innovation publique ». D'entrée de jeu, Pierre Desrochers questionne : « Dans le cas de l'innovation publique, peut-on rationnellement envisager -- que le rassemblement de ressources et d'énergies, créatives et efficaces, afin de transformer les connaissances et les idées en Produits, Services ou Processus nouveaux, ou de les améliorer -- puissent rendre possible et permanente l'innovation dans le secteur public ? ».

Certes, globalement l'innovation publique essaie de produire ou de faciliter, par leur spécificité, les services publics, tels que « Services Québec » ou « Services Canada ». Un autre exemple, dans le secteur public, cette fois à consonance municipale, est la ville d'Edmonton ; dynamique et particulièrement innovatrice autour de la participation citoyenne dans les services publics. Ainsi, pour tout problème avec un nid de poule, il y a

un canal de communication spécifique avec la municipalité. Il suffit de capter l'information et de la transmettre à la ville.

Pour les données ouvertes (*Open Data*), elles ont généralement un portail (*Dash-Portal*), qui permet de télécharger des données ouvertes et nettoyées, pour les retravailler et créer de nouveaux produits ou services, prenant en considération l'apport des gens. Certes, il faut un cadre, opérationnel et législatif, et un processus décisionnel.

« Les données ouvertes ne se reproduisent pas comme des champignons. En effet, ce ne sont pas des champignons, même si l'on aimerait qu'elles en fussent, d'ironiser l'universitaire ». Dans ses expériences, la Grande-Bretagne (*UK*) lorsqu'elle a commencé ses projets vers 2004, a littéralement envoyé des agents ministériels, de ministère en ministère pour demander : « Avez-vous des fichiers Excel, que nous puissions publier ? »

En ce qui concerne le Québec et le Canada il y a lieu de penser qu'ils en sont rendus un peu plus loin. Bien sûr, il existe des contraintes. Et si, par exemple, ces contraintes étaient le fait du type de bases de données utilisées ? Il faut également impérativement mettre en place un processus de filtrage efficace pour retirer les données privées et confidentielles. Sinon, cela deviendra problématique à brève échéance. C'est un risque important à considérer.

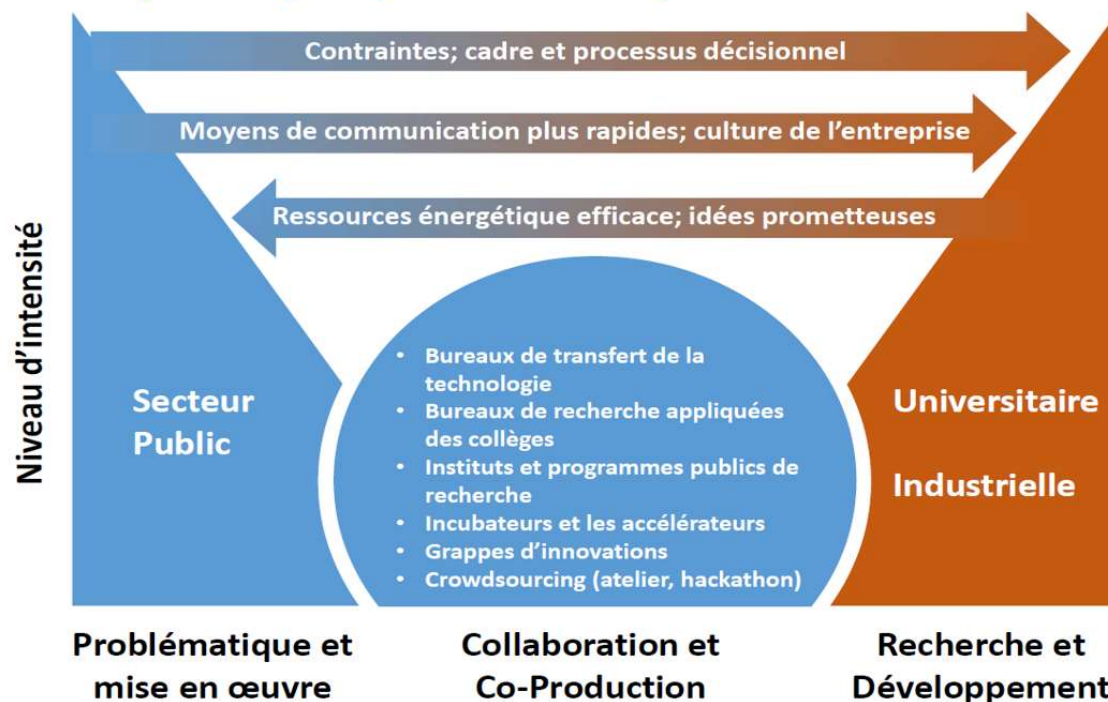
En ce qui concerne les moyens de communication, la ville d'Anvers, déjà citée comme exemple, dispose dès 1450, d'un processus novateur et efficace de communication à l'externe. Elle peut ainsi communiquer, au travers de l'Europe, tout ce qu'elle fait comme innovation. Bien entendu, il faut que cela soit plus rapide et efficient que les autres moyens de communication déjà disponibles.

Par ailleurs, la culture organisationnelle doit absolument être prise en compte à l'intérieur même de la fonction publique. Le Royaume-Uni (*UK*) a montré que souvent un héros obscur, par exemple une personne -- qui travaille au troisième sous-sol et qui a une idée géniale, mais pas une écoute suffisante dans sa propre organisation -- peut travailler sur un projet phénoménal, qui aurait pu faire de lui « un héros obscur » et qui aurait pu influencer avantageusement toute l'organisation.

Sur le plan des Ressources humaines (RH), il faut s'assurer d'utiliser tous ces gens pour créer un essor, pour que l'ensemble soit le plus efficace possible sur le plan des énergies disponibles, et ainsi contribuer à faire évoluer la rentabilité globale des efforts.

Au niveau des idées prometteuses, et il faut bien admettre que toutes les idées ne sont pas prometteuses, il faut donc s'assurer d'en sélectionner les meilleures.

Comment rendre l'innovation publique possible et permanente ?



D'après Industrie Canada, 2011; Borins 2013; Bernier, Hafsi, Deschamps 2013

Pierre Desrochers explique : « Ainsi, sur chacun des deux côtés de cette figure, j'ai utilisé les composantes du diagramme de l'étude d'Industrie Canada de 2011, portant sur l'Innovation dans le secteur public. C'est un excellent diagramme, pour montrer que pour l'innovation à l'extérieur de l'entreprise, et à l'extérieur de la fonction publique, il faut aller soit vers le secteur universitaire, soit vers le secteur industriel ».

Ce sont encore les données ouvertes, qui en sont le meilleur exemple. Il poursuit avec : « Il faut sortir de l'organisation avec des grappes d'innovation, pour aller chercher des gens à l'extérieur pour venir faire avec nous de l'Innovation, de la Collaboration et de la Coproduction ». Il existe quand même déjà quelques idées qui ont circulé depuis longtemps, que ce soit au niveau du transfert de la technologie, des grappes d'innovation, du crowdsourcing, et des programmeurs qui travaillent ensemble pour créer un produit ou un service destiné à la consommation des Canadiens.

La coproduction, parmi les producteurs et les utilisateurs du savoir – y compris les chercheurs et les entreprises – ainsi que la collaboration au sein de leurs mises en œuvre, sont-elles des leviers possibles pour l'innovation publique ? C'est très important comme notion fondamentale. Car, peu importe qui soutient l'innovation publique, l'important c'est d'être en mesure de la mettre en œuvre. Il faut donc un processus décisionnel.

« Voici dans ce schéma quelques exemples, qui sans être un modèle unique et logique, sont là pour permettre de suivre la pensée ».

- Bureaux de transfert de la technologie
- Bureaux de recherche appliquées des collèges
- Instituts et programmes publics de recherche
- Incubateurs et les accélérateurs
- Grappes d'innovations
- Crowdsourcing (atelier, hackathon)

Il faut considérer que l'innovation publique prend du temps ... Beaucoup de temps ... Cela peut prendre plusieurs années, non seulement pour que l'innovation soit possible et permanente, mais pour que le changement culturel à l'intérieur de l'organisation soit réellement opérationnalisé.

En conclusion, le conférencier ajoute : « Je vais vous dire que toutes les innovations et tous les changements dans la fonction publique n'ont pas changé les mentalités, les pratiques durables, ni créés une culture de l'essai et de l'échec, et surtout pas instauré une culture de la confiance ».

En fait, ce sont plutôt les solutions novatrices de collaboration et d'échanges d'idées dans les entreprises et dans la fonction publique qui ont commencées à faire changer les mentalités et les pratiques durables, en tentant de créer une culture de l'essai, de l'échec, mais surtout en tentant d'initier une culture de la confiance.

« D'ailleurs, l'un des grands enjeux de la transformation de l'individu dans l'environnement numérique, c'est le changement culturel, qui implique un changement dans les croyances, et ce, dans les manières d'envisager les possibilités ». Un point clé à partager aujourd'hui est que le numérique bouleverse profondément nos processus, nos mentalités et nos possibilités. ◇

Mot de Bienvenue

Le lancement officiel de l'événement est fait par Yvan Lauzon, agissant ici comme animateur, mais également à titre de coordonnateur du contenu de l'ensemble des présentations multi-facettes et thématiques de cet événement.

Tout d'abord, l'animateur remercie les participants pour leur présence, les conférenciers pour leurs allocutions, les partenaires de réalisation événementielle et les commanditaires pour leur appui.

Après une brève présentation des objectifs et finalités de la Conférence, ainsi que du déroulement de cette journée riche en contenus appropriés et innovants, l'animateur souligne que cet événement est aussi un lieu de rencontre unique entre des conférenciers experts de domaine et les différentes catégories de participants, allant des Gestionnaires publics, aux Chefs de projet, Chefs d'équipe de travail, et aussi aux Conseillers en ressources Humaines (RH), parce que la présente Conférence fait le pont entre trois grandes communautés, soit celle du Management public, et celle œuvrant en Technologies de l'information (Ti) et celle des Ressources humaines (RH).

L'animateur offre ensuite aux participants une première réflexion initiale sur la raison d'être de la trilogie de conférence reliées à la Collaboration, l'Innovation, la eGouvernance et le travail en équipe efficace pour ...

« FAIRE MIEUX en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE »

L'animateur mentionne ensuite, que cet événement se réalise en 3 temps : « Avant l'événement », soit trois Forums de discussion, puis la Conférence elle-même du 11 mai 2016 à l'ENAP Montréal, et enfin, « Après l'événement » avec essentiellement deux Focus Groups ayant eu lieu le 31 mai 2016, puis finalement la Rédaction et la Diffusion Web du présent Compte rendu officiel et de quelques « articles » produit dans les trois langues officielles de l'ALENA.

L'animateur termine son Mot de bienvenue en informant les participants du fait que les Actes seront remis en 2 temps (début AM & début PM) et mentionne l'Avis de non-responsabilité concernant le droit d'auteur, notamment la propriété intellectuelle des images (fixes & vidéo) présentées pendant cet événement et des textes joints aux Actes. ♦

Sondage des cadres supérieurs de la fonction publique

Il s'agit du contenu de la prestation de Mathieu Courtat.

Le conférencier précise d'entrée de jeux : « Qu'aujourd'hui, il va parler d'un sondage, celui "Des cadres supérieurs de la fonction publique" ». C'est un sondage que le cabinet Deloitte réalise périodiquement, depuis 1995, et depuis 2014, en partenariat avec l'Institut d'administration publique du Canada (IAPC).

Pour présenter ce sondage, Mathieu Courtat explique que ce fut quatre pays qui ont été ciblés pour le présent sondage. Il s'agit de l'Australie, du Canada, des Émirats Arabes Unis et de la Nouvelle-Zélande.

Les chiffres témoignent des réponses fournies par les quelques 2200 participants qui répondirent au sondage, dont 72 % faisaient partie d'un gouvernement provincial ; soit l'équivalent de celui du Québec pour ce qui est du Canada. Ces répondants sont essentiellement des sous-ministres et des cadres supérieurs qui furent interviewés, pendant environ 20 minutes chacun.

Dans la présentation des résultats, chacun de ces quatre pays compte pour 25 % globalement, et non pas en fonction du nombre de répondants, dont le poids a été rééquilibré en fonction des pays. Une seule particularité régionale à signaler au niveau des répondants, concerne le Canada ; où il y a eu un peu plus d'hommes (68%) que de femmes (32%), comparativement aux autres pays sondés.

Le sondage indique que les répondants sont des cadres qui occupaient leur fonction depuis moins de 5 ans dans 70 % des cas, par contre 25 % étaient dans la fonction publique depuis plus de 20 ans. Ce qui pourrait montrer l'importance des mouvements d'emploi dans la fonction publique.

Les thèmes ayant constitué le sondage :

Premier thème : Ressources humaines

Au niveau des ressources humaines (RH), il s'agit du développement professionnel, de la motivation des équipes et des processus de gestion du rendement.

Deuxième thème : Développement de la collaboration

Il s'agit de développer l'engagement des parties prenantes, mais aussi la collaboration intergouvernementale et la collaboration avec le milieu universitaire.

Troisième thème : Fonctionnement du gouvernement en période de restrictions budgétaires

Les restrictions budgétaires, les contraintes financières, sont aujourd'hui de partout et chez tout le monde. Le sondage ne pouvait pas les ignorer.

Quatrième thème : Changement, les priorités en matière de politiques et programmes.

Les priorités en matière de politiques et de programmes ainsi que les nouveaux facteurs de changement, dont l'innovation.

Faits saillants du sondage

La grande conclusion de ce sondage est : « Une nouvelle norme de la fonction publique fait son apparition dans tous les pays ».

Cette nouvelle norme de la fonction publique est que l'Administration publique, qui se changeait progressivement en s'améliorant de façon plutôt incrémentale, voit maintenant ces changements s'accélérer d'un coup. Cela signifie que des pressions s'exercent maintenant sur l'Administration publique, notamment au niveau des ressources humaines (RH). Et le sondage va montrer qu'il s'agit surtout de : besoins importants en termes de perfectionnement des compétences, de promotion de la gestion du changement, du renforcement des capacités en Leadership des dirigeants de la fonction publique, et finalement d'encourager l'innovation. Mais, les priorités à court terme viennent parfois contrecarrer les améliorations recherchées en Leadership, par le déploiement de Cadres de gestion de la performance, qui semblent relativement peu utilisés, voire peu utiles, ou peut-être même, relativement peu -- ou mal -- compris.

Le deuxième grand résultat de cette étude sur la collaboration est que : « Les Administrations publiques cherchent de plus en plus à susciter la confiance du public ».

S'il en est question notamment en abordant les données ouvertes, c'est aussi le cas à travers l'ensemble des interactions entre le gouvernement et ses citoyens, ou encore, les villes et leurs citoyens. C'est un rapport de confiance qui doit s'établir, « tout comme un rapport de marque, qui s'établirait avec des consommateurs », de préciser le

conférencier. Cependant, cette collaboration ne vise pas uniquement le public, elle était aussi traditionnellement avec le milieu universitaire. Or, les répondants des quatre pays affirment qu'un fossé se creuse inexorablement entre l'État et l'Université. Par contre, la collaboration entre les différents paliers de gouvernement s'améliore. Que ce soit entre le municipal et le provincial (territoires ou états), entre le provincial et le fédéral, et même entre les différents pays eux-mêmes.

Afin de mieux cibler son contenu, le conférencier explique que, « compte tenu de l'ampleur du sondage et du temps imparti pour sa présentation, il a dû sélectionner trois tableaux de résultats, qui sont aussi trois questions fondamentales du sondage en rapport avec le thème de la Conférence ». Ces trois grands résultats sont :

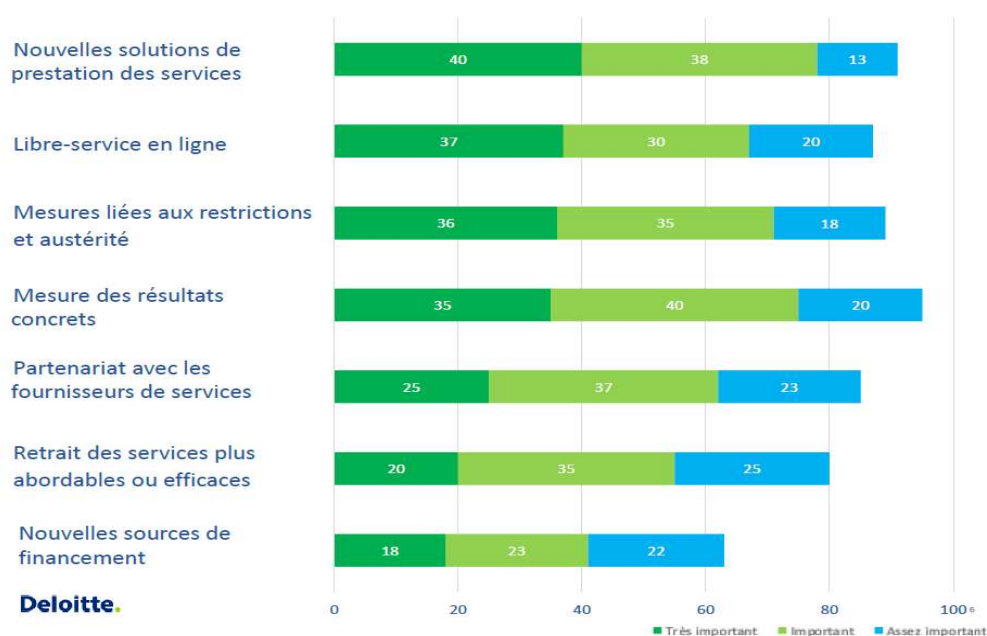
D'abord, le perfectionnement du personnel. Le sondage aborde avec les répondants leur vision du perfectionnement du personnel, et leurs priorités pour leurs équipes.

À cette question, comme premier point, 88 % des personnes sondées ont répondu qu'il était important pour eux de renforcer les capacités en Leadership de leurs équipes. Le second point est de promouvoir la gestion du changement. Et le troisième point est d'encourager l'innovation. Pour les experts, une tendance se dégage clairement : « le changement ». D'ailleurs, pourquoi voudrait-on améliorer ces trois points, si ce n'est pour le désir de changer ? Mathieu Courtat explique : « Ce qui sort de ce sondage, au niveau du perfectionnement du personnel, c'est comment les gens sont préparés à initier, à accepter, puis à intégrer le changement ». Assurément que cette tendance va générer un flot d'autres questions. Ainsi, pour changer : A-t-on la capacité aujourd'hui d'attirer les bons Leaders ? A-t-on les bons programmes de formation en Leadership ? D'ailleurs, qu'est-ce qu'un bon programme de formation en Leadership ? Quelles sont les capacités, et les compétences que doivent avoir ou développer les Leaders, et principalement dans un environnement de changement ? Finalement, a-t-on les bons modèles d'innovation ? Ces modèles, en ce qui concerne la gestion des risques versus le contrôle, sont-ils toujours basés sur le contrôle, ou bien permettent-ils d'accepter de prendre quelques risques ? Sont-ils encore basés sur la répétition des processus déjà existants ou permettent-ils un certain nombre de changements, de concert avec les gestionnaires, requis pour initier l'innovation ? Un premier thème est donc de faciliter le changement et assurer son intégration.

Puis, les priorités au niveau des Politiques et Programmes

Le premier résultat est que les priorités vont aller du côté des nouvelles solutions en prestation de services, comme « le libre-service ». Mais il faut aussi considérer les mesures liées aux restrictions et contraintes d'austérité. Comment en mesurer les résultats ? Faire des partenariats avec les fournisseurs ? Retirer les services non abordables, ou peu efficaces ? et Trouver de nouvelles sources de financement ? La plupart des autres réponses viennent presque toutes appuyer celles-ci, d'où son importance. Mais comment tout cela peut-il être lié ?

Priorités de politiques et de programmes



Le conférencier lance alors à l'auditoire, d'un ton interrogateur : « Les nouvelles solutions de prestations de services, pensez-y ! Si les releveurs de compteurs sont remplacés par des compteurs intelligents, si les facteurs sont remplacés par des boîtes aux lettres communautaires, si les bureaux d'immigration à travers le monde sont remplacés par un formulaire sur internet, c'est que l'Administration cherche à la fois à engranger les bénéfices financiers émanant de ces changements de processus, de transférer la responsabilité de la prestation au citoyen, de façon à lui donner plus d'autonomie, et en même temps comme il y a passage au numérique, les résultats pourront être mieux mesurés.

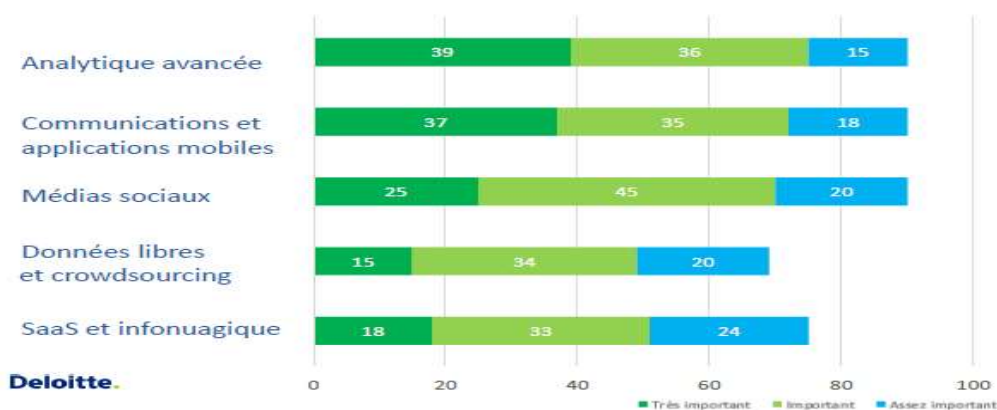
Et l'Administration, entre autres, devient capable de savoir qui fait quoi, quand, où, combien de temps cela prend ? Et quelles seraient les prochaines vagues de développement ? Pour ce faire, il y a besoin de partenariats, en effet, relativement peu d'Administrations publiques (*gouvernements, ... municipalités*) sont actuellement bien préparées à prendre en charge l'ensemble des demandes et de prérequis nécessaires pour déployer ce genre de solution ».

Puisque le temps est à la réflexion sur les services, ne serait-ce pas le bon moment d'envisager, plutôt que de l'améliorer, de carrément le supprimer ? Maintenant qu'une meilleure visibilité sur les résultats et la performance du service livré est disponible, cela vaut-il vraiment encore la peine de le faire ? A-t-on gardé en mémoire la raison pour laquelle ce programme avait été initié, à l'origine il y a des années, voire des décennies ?

« Au niveau du gouvernement du Québec, il y a quelques années, c'est le Comité permanent de révision des programmes qui a dû se poser cette question, puisqu'il examine maintenant de façon régulière l'ensemble des dépenses pour voir si le programme a encore son utilité et dans l'affirmative, comment il est possible de l'améliorer », de préciser le conférencier ...

Enfin, les tendances ayant des impacts majeurs sur leur administration

Tendances qui vont le plus impacter votre organisme



Il semble que cette troisième question plonge en plein dans le « Buzz Word » de l'innovation. Qu'est-ce que l'innovation ? C'est tout un tas de nouvelles choses. Quelles sont les tendances qui auront le plus d'impacts sur votre organisation publique ?

La première réponse fut « L'analytique avancée »

« Intéressant, mais qui aurait prédit de trouver cette réponse en première place ? J'aurais plutôt misé sur les nouvelles méthodes de livraison de services », de souligner le conférencier.

Ainsi, l'analytique avancée arrive en premier, est-ce logique ? En y pensant bien, l'analytique avancée est une façon d'obtenir une réponse à nos questions. En cherchant un peu, quels sont les algorithmes d'analytique avancée qui seraient si utilisés et feraient qu'ils soient présents à l'esprit de tout le monde ? La première chose serait la lutte contre la fraude, une des actions « Numéro un » au sein des Administrations.

Le conférencier ajoute : « La fraude, non seulement à l'intérieur de l'Administration, mais pensez aussi à Revenu Québec, à l'Agence de revenu du Canada, à la Société d'Assurance automobile (SAAQ), mais pensez également à l'ensemble de la gestion faite pour le public et des contrôles requis, qui doivent être mis en place ».

La seconde réponse fut le traitement des dossiers. À partir de la mise en place d'un service autonome, d'une prestation autonome, l'ensemble des dossiers -- ou du moins une grande partie — sont maintenant numérisés. Depuis lors, il est possible de se poser des nouvelles questions, et obtenir de nouvelles réponses, par exemple, en médecine pour le triage des patients. Là il est question de prestations autonomes de services, donc d'optimisation de services. Il ne s'agit pas d'un nouveau programme, mais de communication, donc de ciblage et de marketing, voire peut-être même de « vente ».

« Mais, pas comme la Société des alcools du Québec (SAQ) qui déploie une carte de fidélité pour accroître ses ventes », de lancer le conférencier.

Ici, il est question de ciblage pour vous indiquer « À quel programme avez-vous droit ? », et « Comment il est possible de communiquer la bonne information, à la bonne personne, sans devoir envoyer une communication générique à tout le monde, en même temps ? ».

Vient ensuite la Gestion des règles complexes. Pour faciliter la compréhension le conférencier expose un exemple : « Cette gestion des règles complexes, certaines provinces canadiennes sont capables, grâce à l'analytique, de sauver des millions de dollars, voire des dizaines de millions de dollars en taxes TPS, juste parce que les crédits demandés au fédéral sont mal calculés. Et grâce à l'analytique avancée, il est possible de repasser l'ensemble des transactions des dernières années, pour voir si tout avait vraiment été réclamé et de s'ajuster dans le cas contraire ».

Finalement, une autre chose importante qui ressort du sondage, concerne les Communications et les Applications mobiles. Tout d'abord : Communications et Applications mobiles, pourquoi au juste sont-elles jointes ou traitées ensemble ? Au départ, à partir du moment où elle peut être numérique, l'attestation de services peut être rendue mobile. Donc, il est possible de se déplacer aisément dans la rue ou dans les lieux fréquentés par le citoyen, et pouvoir obtenir le dit service. Plus besoin d'avoir un guichet et au citoyen de s'y déplacer obligatoirement. Il est maintenant possible d'aller dans les écoles pour rendre le service aux écoliers, ou encore d'aller dans les universités pour rendre le service aux étudiants.

Un autre point probant, c'est que la communication numérique a un coût très faible par rapport à la communication papier, ou même téléphonique. S'il est nécessaire de communiquer un statut ou une information particulière à une population nombreuse, c'est beaucoup moins onéreux de la faire par message court de type SMS, que d'envoyer un court mémo ou une lettre. Le déploiement de la communication mobile sera donc favorisé.

Un autre élément concerne les Médias sociaux. « C'est intéressant le cas des Médias sociaux » de préciser Mathieu Courtat. Qui poursuit en disant : « On y retrouve la communication, mais comment communique-t-on efficacement ? Comment crée-t-on la confiance avec les citoyens, et le public en général ? En ce moment, les médias sociaux sont excessivement bien déployés au niveau des quartiers. Par exemple, dans le sud-ouest de Montréal, ils disposent d'une dizaine de pages Facebook pour déployer les nouvelles locales ».

Les villes sont de plus en plus connectées, car elles disposent de beaucoup d'informations à transmettre. Et comme d'autres, elles vont chercher les canaux de communications les moins onéreux, et qui se trouvent là où sont déjà les citoyens. Avant c'était l'Agora, sur la place publique, maintenant c'est entre autres Facebook™.

La quatrième réponse touche aux Données libres. Les données libres ont été évoquées pour profiter du « développement avec la participation de nombreux utilisateurs » (*Crowdsourcing*). Mais, elles apportent bon nombre d'autres avantages dont la transparence. Ce thème de la transparence est très important au niveau politique. La mise en ligne de données ouvertes fait passé le message de vouloir favoriser la transparence. C'est aussi la participation citoyenne. « À vous de travailler avec nous, pour obtenir des résultats ». Et, en même temps, l'espoir est grand que ces analyses ramènent des solutions intéressantes, et il y a une partie d'éventuelle réduction importante des coûts.

Enfin, explique le conférencier, « le dernier élément, qui a été placé volontairement avec le « Saas Services », est « l'infonuagique ». « Je me suis interrogé longuement sur le fait que les répondants placent le SaaS et l'infonuagique dans les tendances qui allaient avoir des impacts majeurs sur leurs organisations. C'est souvent dépendant du matériel (*Hardware*) ; ce sont des choses très technologiques ; c'est aussi la façon dont les serveurs fonctionnent, cela devrait être totalement transparent au niveau des impacts. Eh bien pas du tout, parce que les impacts en question sont deux choses fort différentes.

La première chose, un parc informatique totalement libéré, pour que nos équipes internes puissent travailler sur des choses à valeur ajoutée. De partout où les membres de notre direction des technologies de l'information (*DTI ou DSI*) ne sont pas en train de monter des serveurs et de les surveiller, ils sont en train de travailler avec les autres parties prenantes de l'organisation, pour développer des programmes, des nouveaux services, des nouveaux modes de communication.

La deuxième chose est un intérêt qui est important au niveau du coût, qui va permettre de dégager une certaine masse monétaire, qui pourra être réallouer.

Bref, « il s'agissait des grandes conclusions que je voulais partager avec vous, concernant ce sondage », de conclure Mathieu Courtat. ♦

Agenda digital belge dans son contexte européen

Il s'agit du contenu de la prestation de Frank Leyman.

Cette section du Compte rendu expose les propos de Franck Leyman, venu spécifiquement de Belgique pour participer à cette Conférence internationale, afin de l'enrichir de l'expérience Belge. C'est dans un style fort agréable, voire parfois bien humoristique, qu'il a livré son propos.

Frank Leyman débute son intervention comme suit : « Tout au long de mon propos, j'aimerais vous présenter l'exemple d'un pays situé au cœur de l'Europe et vous parler de la manière dont nous avons digéré l'innovation publique à l'ère du numérique, et

comment nous l'avons traduit dans un plan d'action concret, le « Digital-plan ». Une tâche ardue que de parvenir à faire quelque chose d'utile, en peu de temps. La Belgique est un petit pays face à l'ensemble de l'Europe, mais politiquement plutôt complexe. Pays fédéralisé, donc sur le plan politique, il y a un niveau fédéral national, trois régions, des communautés linguistiques et à peu près six cents villes et communes. Évidemment, il n'y a pas de liens hiérarchiques stricts entre l'ensemble de ces entités ; il y a simplement un partage de responsabilités ».

Avant d'aborder l'innovation, outre toutes les perceptions, d'inventions, de gadgets, de nouveaux produits portés par la « Vox populi », il faut absolument faire une liste des défis d'aujourd'hui. Être submergé en permanence de nouvelles technologies, c'est grisant pour l'avenir. Mais, il faut aussi pouvoir les digérer, savoir les utiliser et être capable de les intégrer. Ce n'est pas toujours évident. Il y a cette masse énorme de données qui arrive: « le Big Data », « l'Open Data », tous ces Buzz Word qui nous assaillent constamment.

Le conférencier souligne : « Mais, en pratique, dans la fonction publique, je crois que beaucoup de ministères paniquent un peu, quand ils voient cette masse de données qui est en train de déferler. Ne sachant pas trop comment « ça va virer tout cela », ou comment analyser, puis convertir les données, informations et connaissances dans des outils utilisables pour la gestion journalière. En Belgique, comme ailleurs en Europe et dans le monde, il y a pas mal de ministères qui paniquent un peu et qui par conséquent, laissent de côté toute cette opportunité. Il s'en suit donc partiellement une perte de contrôle, et par conséquent pour limiter cette dérive ils acquièrent des équipements ». Certes, il y a aussi des discussions sur la valeur des données, et sur le traitement des données de la vie privée, dont les renseignements personnels. Et le constat est que plus il y a de technologie qui inonde la Société, plus celle-ci est en train de perdre de plus en plus de respect de la vie privée.

Des différences de cultures se créent même entre les générations. Frank Leyman ajoute: « Ce que nous essayons de défendre comme une valeur de la vie privée, nos enfants y accordent aucune importance. Ils sont surtout intéressés à communiquer massivement et rapidement, tout le reste leur paraît secondaire. Notre Comité de veille au respect de la vie privée est maintenant confronté à un problème de conscience : « Défendre des valeurs concernant la vie privée et constater qu'en réalité, sur le terrain, cette action est complètement déphasée. Les jeunes n'en tiennent pas compte. Le Comité est en train de se remettre en cause afin de savoir s'il doit s'adapter à la réalité, ou encore, de continuer à tenir à ses valeurs de respect de la vie privée. Des discussions solides sont nécessaires».

Abordant un autre sujet le fonctionnaire expose : « Nous avons également des problèmes de coûts, de contrôle des coûts informatiques et de leur croissance, la convention entre les ministères est un défi éternel. Nous voudrions que tout aille beaucoup plus loin, et qu'il y ait beaucoup plus de cohésion... mais les politiciens sont les politiciens et ils ne raisonnent pas toujours de façon tout à fait rationnelle, ou du moins, comme nous ... Mais comme c'est la réalité, notre Ministère de l'informatique, entre autres, doit vivre avec ça, car les politiciens sont aussi nos clients ».

Poursuivant son discours Frank Leyman aborde : « Au cours de la présentation, il sera souvent question de la Carte d'identité belge. Elle joue un rôle clé dans toute la stratégie, parce qu'en informatique, quoi que vous fassiez de transactionnel ou d'important, il faudra toujours commencer par s'identifier, voire même s'authentifier. Nous avons créé un outil fort dont la manière de l'utiliser peut croître avec le temps. C'est la carte d'identité. Elle est distribuée à tous les Belges, pour leur permettre de s'identifier de manière physique ou virtuelle, donc à distance.

Une autre chose, à l'échelle Européenne, l'Europe souhaite créer un grand « Plan Data ». Il y a deux ans et demi à peu près tous les chefs d'État se sont réunis pour asseoir un Plan et un budget. Mais, n'ayant pu parvenir à s'entendre pour mettre rapidement un milliard d'euros sur la table ... depuis ils se contredisent fréquemment. Mais, il faut aussi être résilient et savoir l'accepter dans une telle démarche collective.

Deux mots sur l'origine de mon organisation belge. À l'aube l'an 2000, face à la réputation peu enviable de l'informatique dans le secteur public, en Belgique, comme ailleurs dans le monde à ce moment (lent, redondant, donnant relativement peu de services, ...) le gouvernement fédéral belge a décidé de créer dès 2001 le Ministère de l'informatique pour donner un nouvel élan à tout ça, et profiter un peu d'une grande réorganisation en train de s'éteindre. Beaucoup de gens du secteur privé furent recrutés. Le secteur privé connaissant et pratiquant le service à la clientèle, étant à l'aise avec la relation client-fournisseur, il était alors tout indiqué pour créer ce même esprit dans la fonction publique.

Dans les faits, tout commença par la question de base. Si l'interaction entre le citoyen et son gouvernement existe, pourquoi ne pas se mettre à la place du citoyen, pour essayer de connaître les critères primordiaux qu'il exige, lors d'une interaction avec le gouvernement ? Ce fut une grande et longue enquête, qui est revenue avec quatre grandes réponses : EFFICACITÉ-RAPIDITÉ-TRANSPARENCE-COÛT.

La première, les citoyens veulent de l'efficacité, lorsqu'ils posent une question. Ils doivent trouver la solution et celle-ci doit être correcte. Cette réponse doit être quasi instantanée (*temps réel*). Il est impératif qu'ils aient une vue claire et une grande transparence du gouvernement, sur tout ce qui touche à leurs données, y compris privées. Ils doivent pouvoir savoir comment le gouvernement gère les données et ils doivent avoir la garantie qu'elles sont vraiment respectées, y compris les aspects de la vie privée, et que finalement ce soit gratuit ou au moindre coût.

L'exercice suivant a été de questionner la fonction publique. Que voulons-nous lors de l'interaction Citoyenne, individuelle, ou encore face aux entreprises ? Finalement quels sont nos critères spécifiques pour cela ? Et bien, on ne peut mieux tomber, car ce sont les mêmes que ceux des citoyens, tant corporatifs (*entreprises*), qu'individuels : être efficace, être rapide (*temps réel*), tout à fait transparent, et au moindre coût. Ça devrait être facile ... Et pourtant, le constat que l'on fait aujourd'hui est paradoxal : Pour bien des gens de la fonction publique, qui sont aussi des citoyens, ils leur semblent plutôt difficile de se mettre dans la peau du citoyen, quand il s'agit de créer des services publics.

Compte tenu de la situation politique et du contexte opérationnel que je viens de décrire précédemment, en partie du moins, de grandes décisions furent prises. D'abord, se différencier de ce qui se fait dans les entreprises. Chaque politicien, c'est à dire le patron de chacun des ministères, veut malgré tout pouvoir faire ce qu'il a envie de faire. C'est donc un environnement « plus permissif » qui a été créé. En Belgique, la décision fut donc prise de créer un « Back-office » commun et standardisé qui sera géré par le Ministère de l'informatique, par contre du côté du « Front-office » chaque ministère pourra développer un peu ce que bon lui semble. Mais tous les outils nécessaires lui seront fournis, pour qu'il puisse le faire correctement. Il y a donc de facto une grande différence sur ce qui se passe sur la scène et ce qui se passe derrière la scène.

Une autre décision importante fut prise, c'est d'introduire l'indépendance au matériel, dans tous les développements de services. Que certains préfèrent utiliser un PC, d'autres un Smartphone, ou une Tablette et les troisièmes encore autres choses, les services créés sont totalement indépendants de l'environnement technologique et acceptent les plus grands standards de l'industrie.

Étant très orienté service à la clientèle par conviction, il a été décidé de mettre le client, le citoyen, et l'industrie, au milieu de toute action et de leurs créer des services tout autour, pour qu'ils puissent fonctionner dans les meilleures conditions possibles. Afin de

leur rendre la vie le plus efficace et le plus tranquille possible. C'est une conviction profonde qu'en le faisant, le secteur public deviendra également plus efficace. Et force est de constater, après quelque quinze ans de pratique, que la fonction publique belge aussi est devenue plus efficace.

Après de nombreuses réunions, de discussions et négociations, il a fallu également mettre à jour un certain nombre de règles du jeu, anciennes parfois, souvent quasi oubliées de tous. Parmi ces règles, une essentielle, il ne faut implémenter que les services qui peuvent l'être dans leur totalité. Pas d'implantation partielle, ou en petits morceaux, car s'il y a un maillon faible, tout le service est faible. Donc, la mise en ligne ne se fait que pour des services complètement numérisés ou complètement informatisés, et sans défaut.

Le principe général du « Only once » est devenu une obligation au niveau européen. Mais la Belgique l'implémentait déjà bien avant. Un citoyen qui a fourni une donnée spécifique dans un ministère quelconque, n'est plus jamais obligé de la fournir de nouveau dans un autre ministère. En effet, autrefois il était rageant de chercher une copie de la donnée là où elle se trouvait. Par conséquent tout le « back office » a été organisé de telle façon à ce que tout le monde puisse retrouver efficacement toutes les données recherchées.

« Maintenant, l'implémentation devrait se faire à l'échelle européenne. C'est ce qui découle logiquement de la création d'un marché européen unique. Cela signifie que « si un touriste belge voyage en Espagne, s'il a un problème médical, le médecin sur place sera capable d'accéder à son dossier médical qui réside en Belgique », d'expliquer Frank Leyman.

Qui poursuit en précisant : « Le Back-office est un environnement de réseau, qui est premièrement sécurisé et se compose de trois couches. La première couche est une infrastructure de réseau montée sur une fibre optique qui relie tous les systèmes entre eux. C'est le niveau connexion. Au-dessus, la seconde couche, est un environnement de transactions. Et c'est le nerf de la guerre. C'est là que sont organisés tous les transferts de données d'un point à un autre et que les autorisations et les droits sont attribués. Telle requête a le droit d'accéder à telle donnée et pour telle ou telle fin. C'est là que tout le secteur public est protégé et que les critères sont discriminés. Cette couche s'appelle « le BUS ». Enfin, au-dessus la troisième couche est une couche applicative et d'accès. Il s'agit d'un environnement « One pass » interdisant d'avoir un accès direct à une entreprise, c'est interdit. Il faut absolument passer par l'application. Sur la même couche, il y a aussi un environnement d'accès, car évidemment ici tout protège tout. Tout ce petit monde est

bien sécurisé, ce qu'il manque, c'est de donner à tous une clé sécurisée pour entrer. Et bien, c'est la carte d'identité électronique qui en fait office. Cette carte d'identité est obligatoire en Belgique à partir de l'âge de 12 ans. Il existe aussi une seconde carte pour les enfants plus jeunes et un troisième type de carte pour les résidents officiels étrangers. Donc, avec ces 3 types, la carte d'identité couvre tous les citoyens belges et les résidents officiels étrangers. Tous possèdent donc un moyen de s'identifier et de s'authentifier afin de fonctionner dans la Société belge. Il est important de remarquer que la fonction de cette carte n'est qu'une clé pour ouvrir une porte. Il n'y a pas d'application dessus. Tout se fait en ligne.

Encore une autre décision qui a été prise par le Ministère est de ne pas s'occuper de créer des applications. Par contre, il a été décidé de créer des outils (*Tools kit*) permettant à l'industrie ou à d'autres ministères impliqués dans le « Front-office » de créer des applications, dans les meilleures conditions possibles en combinant la carte d'identité. Il ne faut pas toujours essayer de tout gérer, de tout vouloir créer, le marché privé est aussi là, et peut être très complémentaire.

À titre d'exemple, pour vous montrer jusqu'où l'efficacité peut aller en combinant un « back-office » très simple et protégé avec une carte d'identité pour vous identifier, C'est le portail Belge : « **belgium.be** », si le visiteur clique sur « services en ligne », il est redirigé de « **belgium.be** » vers « **my.belgium.be** » et là il y a moyen de s'identifier avec sa carte d'identité. Ainsi, le visiteur accrédité met sa carte d'identité dans un lecteur et entre son « code PIN » et à ce moment-là se fait le lien entre lui et toutes les applications du « Back-office ». S'il se dirige, par exemple, vers « Tax on WEB » pour les déclarations d'impôt, il va trouver toutes ses déclarations antérieures, les coordonnées du Bureau fiscal qui s'occupe de son dossier. Le tout personnalisé, et beaucoup plus efficace. Certes, les citoyens et l'industrie belges préfèrent ce type de portail. L'interaction entre les citoyens et le secteur public se fait surtout au niveau des communes, qui n'ont pas de spécialistes en informatique, ni de gestionnaires de sites WEB. Par conséquent, le Ministère leur développe des petits modules préfabriqués, qu'elles peuvent utiliser pour les intégrer à leurs sites, et cela améliore grandement leurs sites tout en les rendant beaucoup plus interactifs, appuyé par un centre d'appel ministériel.

Le « Back-office », ce « middleware » est l'artère principale de cette architecture technologique sur laquelle tout repose. Ce fut certes une œuvre de négociation, d'accords et de communications entre professionnels. Il a fallu choisir et publier des standards. Sans

réinventer la roue, il n'y a pas de raison de tout réinventer lorsque ça existe déjà et que c'est bon.

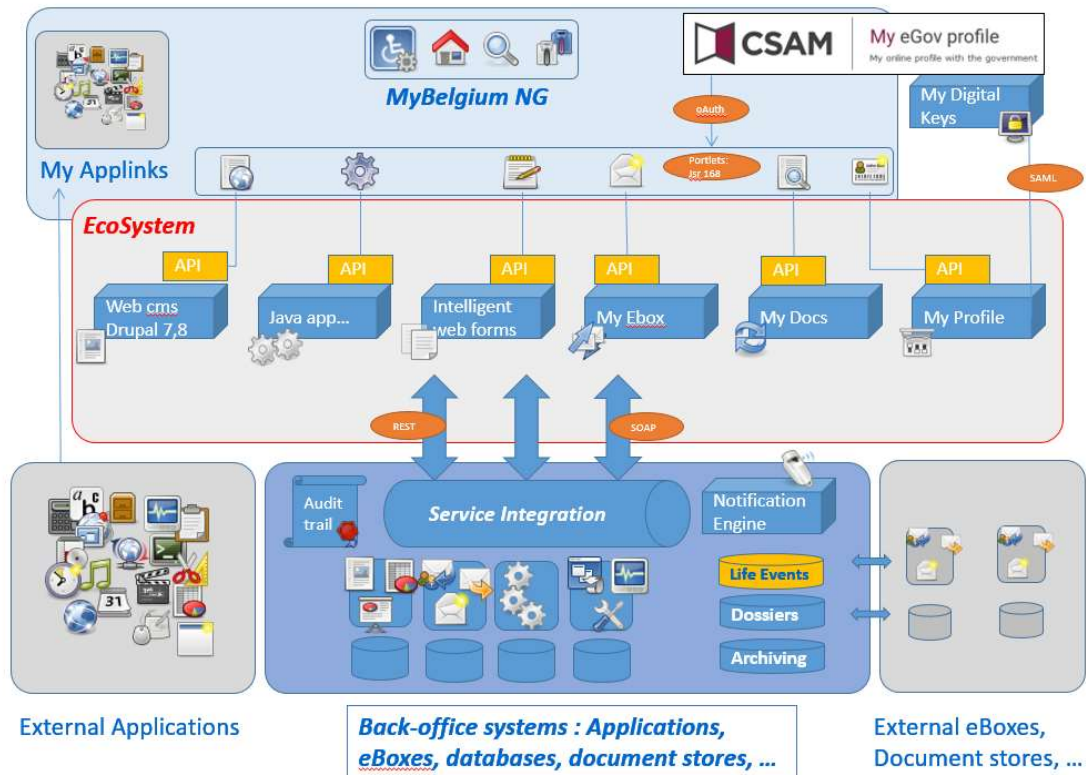
Actuellement, c'est l'évolution de ce « Back-office » qu'il faut maintenant considérer. Il y a naturellement fallu l'améliorer « couche par couche ». Maintenant, il faut créer ce qui s'appelle des écosystèmes. Les citoyens et l'industrie deviennent de plus en plus digitaux. Et plus ça avance et plus il apparaît qu'il soit possible de leur donner un peu plus d'accès et les laisser prendre un peu plus de décisions. Par exemple, il est possible de permettre aux citoyens de créer leurs profils virtuels, et de le gérer eux même. C'est la création de boîtes électroniques dans lesquelles tous les documents virtuels peuvent être stockés, et où le gouvernement est autorisé par endroits à les consulter. Il est possible d'y mettre un dossier médical, par exemple. Avec tout ça, c'est le cheminement vers le futur et les nouvelles technologies, tant au niveau national qu'international.

Il faut retourner quelques instants sur l'aspect « identification ». Car, le monde culturel impose de plus en plus d'être sûr qu'il s'agit de la bonne personne qui s'annonce sur le réseau. Tout comme Alibaba et les 40 voleurs, et son "Sésame ouvre-toi", il a fallu pour notre architecture créer notre CSAM, qui fut le nom de code de notre plateforme d'Identity and Smart Acces Management.

Certes, la carte d'identité est très bien et très performante, mais ne couvrait pas encore tous nos besoins. Une explication s'impose. Un utilisateur introduit la carte dans un lecteur, le système lit les données dans la puce, ce sont des données essentiellement statiques. Mais ce n'est pas suffisant. Il est important aussi de savoir que bien que vous soyez une personne physique, en quelle qualité vous annoncez-vous à l'entrée du réseau ? Pour quelle organisation intervenez-vous ? Dans ce cas-ci, quel est votre rôle dans cette organisation ? Et, c'est la combinaison de ces quatre précisions qui spécifient à qui l'architecture à affaire. Il pourrait s'agir d'un bureau d'avocat, ou d'un consultant travaillant pour plusieurs clients. Par exemple, s'il est d'un bureau d'avocat, et qu'il est dûment autorisé pour un client particulier, alors, il sera simple de décider s'il va être autorisé à accéder.

Dans la pratique, l'utilisateur introduit sa carte dans le lecteur, le système lit d'abord les données dans la carte d'identité, puis va à une source authentique où il trouve certains attributs, puis passe à une autre pour y chercher les rôles qui seront appliqués, pour une société pour laquelle l'utilisateur travaille. Tout cela est géré, et le système n'utilise que des sources authentiques, et ne copie jamais de données. Il y a toujours un endroit où se trouve la donnée recherchée. Cela permet d'avoir toutes les dernières données et des données à jour.

FUTURE



Rendu à ce point, Frank Leyman coiffe sa casquette européenne, en expliquant : « Une dimension européenne, comme vue précédemment, l'Europe est en train de créer son marché unique et ça va être une réalité d'ici 2020, donc on y est presque. Le défi est d'essayer de rendre « interopérable » entre les 28 pays européens, toutes les données authentiques d'autant plus qu'elles se trouvent dans le « Back-office ». Un exemple d'une nouvelle demande actuelle, typiquement européenne, et sur laquelle nous allons devoir nous impliquer. Si un utilisateur fait sa déclaration d'impôts en ligne. D'abord, il va vers un site WEB. Mais, par sécurité, il aimerait d'abord savoir s'il s'agit du vrai site de l'Administration fiscale, et non pas d'un site contrefait. Il a donc été demandé à l'Europe de créer un outil, et des règles d'utilisation garantissant la véracité du site et de la connexion. Certes, l'utilisateur belge s'identifie maintenant avec sa carte d'identité, mais pour un utilisateur autrichien, c'est purement visuel, et dans un troisième pays, ce serait encore différent. Ce système va devoir identifier tous les Européens. Puis, une fois la

déclaration soumise il faut la signer, d'une signature électronique. Là encore, le système doit permettre d'identifier et de reconnaître toutes les signatures de façon formelle. Pour certaines données plus spécifiques qui devront être rentrées, il faudra un système d'horodatage à créer et qui doit être reconnue par tous les pays européens. Dans ce cas aussi, il faut enregistrer, stocker et pouvoir consulter toutes ces données. Voilà les nouveaux défis d'aujourd'hui, ouverts à solutions.

L'Europe, pour créer sa réglementation touchant le cadre juridique européen à travers les 28 pays, pour toutes les données, a développé le règlement eIDAS. Dans le passé récent, quelques tests pilotes ont été organisés, donc techniquement un système est en place pouvoir vérifier les données de quelqu'un d'autre. Parfaitement logique, et facile à gérer, l'aspect technologique est réalisable. L'aspect légal a été un peu plus complexe. Mais, maintenant il s'agit de la dernière phase qui doit permettre de passer d'un résultat pilote à une implémentation globale. Cependant, il reste quelques aspects purement marketing qui rentrent en compte et qui vont créer pas mal de problèmes, parce que dans le secteur public, il y a peu de compétences disponibles à ce sujet.

Le conférencier belge prévient l'auditoire : « Je terminerai mon propos en vous expliquant les grandes lignes du « Plan digital Belge ». En effet, notre ministre a annoncé l'année passée, la continuité de quinze années, et tout d'un coup c'est la mise en place d'un « Roadboard ». Il est vrai que pour l'instant nous sommes au 5e rang des Européens, et l'ambition du ministère est de faire mieux, soit figurer dans le TOP-3 numérique de l'Europe de 2020. C'est un travail, d'abord politique, mais qu'il va falloir essayer d'opérationnaliser rapidement. Cela se traduit en cinq piliers : Économie numérique / Infrastructures numériques / Compétences et emplois numériques / Confiance & Sécurité numérique / Pouvoirs publics numériques.

Il va falloir regarder : Qu'est ce qui manque ? et Où sont les faiblesses aujourd'hui ? Puis, élaborer un plan d'action pour chacun des piliers, afin de « booster » l'économie, surtout l'économie numérique. Il faudra alors s'occuper des problèmes d'infrastructures et devenir complètement numériques. Mais, il y a un problème notoire de confiance dans le virtuel. Par exemple, chaque Belge a l'expérience d'avoir acheté quelque chose en ligne et que le produit ne soit jamais arrivé. Ça crée des problèmes de méfiances auxquels il faut répondre. Notre ministère voudrait que le secteur public lui-même, soit beaucoup plus numérique. Il faudrait que la législation soit un peu plus « User-friendly » pour le numérique, car elle est vieille, et cette législation doit être mise à jour. Le « e-commerce » est un mot qui ne se trouve pas dans la législation. Avoir une carte d'identité

électronique doit avoir la même valeur qu'une carte d'identité physique. De même pour la signature électronique. Pour toutes ces petites choses il faut adapter notre Administration. Il faudrait créer une plateforme beaucoup plus « e-commerce oriented », pour qu'elle devienne un outil de tous les jours. De même, il faudrait éliminer tout ce qui est facturation papier, partout et essayer d'avoir une facturation numérique générale, ainsi qu'une signature électronique, comme outil de standard, par rapport au papier. Notre ministère souhaiterait être « Driven by default » d'ici 2020. Il y a quand même là un grand défi.

Du côté des infrastructures la Belgique dispose de « twist pair » et de « coaxe » dans le sol qui connectent toutes les maisons. Même si c'est bien, il faut absolument avoir plus que 30 Mbit et 100 Mbit de disponibles. Le ministère vise aussi des Hubs numériques pour les entreprises. Au niveau des compétences se profile un grand défi, simplement en regardant les écoles et l'éducation des enseignants, qui est toujours très académique. Il n'y a pas encore beaucoup de formation sur « Comment donner un cours avec un PC », même avec PowerPoint ou en utilisant Internet. L'éducation des éducateurs va devoir repartir à la base et là faudra un plan de travail.

En qui concerne l'Inclusion numérique, les prix d'Internet et de tout ce qui est data est très cher en Belgique. Cela en limite l'utilisation par les gens. Le marché local est beaucoup trop petit pour faire jouer la concurrence et il est difficile de faire une action spécifique pour essayer de rendre ça un peu plus attractif.

Au niveau confiance, il y a beaucoup de choses à faire. Mais une des choses possibles est de changer la loi et de resserrer les filets contre les contrevenants. La sécurité est un défi européen et il faut faire des actions communes. Par exemple, les 28 pays font deux fois par an des exercices de simulation d'impacts.

Enfin, en dernier, voilà la numérisation du secteur public en soi. Nos essais pour tenter d'éliminer tout ce qui est papier ne fonctionnent pas toujours, il y a beaucoup de résistance. Souvent, les gens expliquent que « oui » ils sont favorables, mais que dans leur cas à eux, ce n'est pas possible. Il y a aussi l'aspect « Open Data », qui lui est plutôt culturel, même si tout le monde est d'accord avec le fait de mettre ses données maintenant sur le portail Open-Data. Mais lors de toute demande, il ne se passe pas grand-chose. Comme quoi « Entre le dire et le faire, il y a encore pas mal de travail ». Pour que tout cela nous aide à devenir beaucoup plus efficaces, au niveau opérationnel, il y a un important défi. C'est un défi particulier, on a ici affaires à des gens qu'il faut convaincre, la technologie est docile et elle peut tout faire ce que l'on désire. C'est expliquer davantage, encore et

encore. Il faut faire beaucoup de promotion, et d'éducation. Et ça, c'est le talon d'Achille du secteur public. On dépense beaucoup d'argent en technologie et on oublie qu'après, il faut aller expliquer aux gens, que ça existe, et ce que ça peut faire pour eux, afin de les motiver à l'utiliser.

Frank Leyman conclut sa prestation comme suit : « Mon défi actuel est de tenter de convaincre les politiciens à utiliser des méthodes relevant du marketing, non pas pour faire des ventes, mais pour promouvoir les services publics ». ♦

Initiatives récentes de l'OCDE

En matière de gouvernance numérique et administration innovante

Résumé des propos tirés de la captation-vidéo en mode HD (Haute Définition) de monsieur Edwin Law, Chef de la Division de la réforme du secteur public, Direction de la gouvernance publique et du développement territorial, OCDE

Contexte

Les gouvernements font face à des défis sans précédents, notamment à cause d'importants enjeux en présence et de la complexité grandissante de l'environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et légal.

Ceci, de même que l'apport des technologies de l'information (TI), change maintenant la donne.

- Des efforts importants de transformation sont requis
- Les problèmes sont de plus en plus complexes ; demandant alors une compréhension plus fine ; impliquant plus d'acteurs (*parties prenantes*) ; conduisant à une croissance de la portée des actions à entreprendre
- Les Citoyens s'attendent à ce que les gouvernements répondent rapidement à des exigences et besoins plus nombreux et plus spécifiques

- Les Gouvernements doivent devenir plus fins et intelligents dans l'identification et la mise en place de solutions.

La crise économique, qui perdure depuis 2008, a fait augmenter le chômage et les inégalités sociales et elle a miné la confiance envers les institutions publiques et la capacité des gouvernements de répondre adéquatement aux besoins des populations.

Les gouvernements doivent maintenant faire face à des défis mondiaux et pas seulement nationaux. La population mondiale croîtra de 2 milliards d'habitants d'ici 2050, ce qui augmentera considérablement les besoins en énergie et en ressources, et changera également notre rapport avec l'environnement. Les gouvernements doivent prendre des mesures adéquates. De plus, le Leadership du secteur public sera mis à contribution pour trouver des solutions plus efficaces et respectueuses de l'environnement, afin d'assurer un niveau de vie adéquate à leurs populations.

Réaction gouvernementale

Mais pourquoi les gouvernements ne vont PAS plus vite ? Les gouvernements et leurs règles de Gouvernance devront tenir compte d'un manque d'informations ciblées, de ressources disponibles, mais aussi de capacités requises pour répondre aux besoins grandissants et de plus en plus diversifiés. Les gouvernements ne pourront y répondre seuls.

En effet, les gouvernements devront trouver de nouvelles formes de travail collaboratif afin de :

- Répondre aux attentes & exigences sociétales
- Fournir des services efficaces
- Soutenir l'innovation, plus largement entre les individus et les entreprises.

De même, de nouveaux besoins informationnels sont maintenant requis par les gouvernements.

L'OCDE a développé de nouveaux outils stratégiques pour faciliter les usages des nouvelles technologies, ceci pour :

- Accroître la performance
- Augmenter la capacité d'innovation
- Avoir des politiques plus efficaces
- Fournir des services publics mieux adaptés aux besoins des Citoyens.

Les Gouvernements devront faire des investissements plus stratégiques en matière de Numérique afin de :

- Soutenir la prise de décision
- Favoriser de nouveaux canaux de communication et des échanges plus directs avec les Citoyens
- Adopter de nouvelles formes d'organisation du travail (OT)
- Repenser les Services publics et leurs propres rôles
- Établir de nouvelles politiques
- Miser sur les données publiques et leurs réutilisations faciles, libres et gratuites
- Viser un fort impact sociétal, notamment dans les secteurs à forte valeur publique sociétale, comme la Santé et l'Éducation.

Les Réseaux sociaux offrent de nouvelles opportunités.

La eCollaboration permet aux fonctionnaires de mieux travailler.

La eParticipation (eDémocratie) permet de nouveaux échanges entre les fonctionnaires et les Citoyens.

Donnons maintenant des exemples d'innovation publique :

- Le gouvernement britannique, via le « *UK Digital Government Service 2011* » a opté le Numérique dès le début aussi appelé « Numérique par défaut ». Une économie de 1,7 milliards de livres Sterling aurait été réalisée en 2014-2015
- Le gouvernement français a créé le rôle d'Administrateur général de données, afin d'améliorer « DATA SCIENCE » et les données, notamment dans les secteurs de la Santé et de l'Éducation et dans le développement d'espaces urbains
- Le gouvernement de la Lettonie a créé un Portail qui pourrait être traduit par « MA VOIX », ceci afin de soutenir le législatif (eDémocratie). Ainsi, l'appui de 10 000 citoyens peut changer les choses en obligeant les discussions.

Parmi les problèmes auxquels font face les gouvernements soulignons :

- Duplication des investissements
- Mauvais choix technologiques
- Fragmentation des décisions et des efforts
- Projets ratés
- Bénéfices ratés ou qui ne sont pas au rendez-vous

- Risques accrus au niveau de la Protection des renseignements personnels (PRP) et des autres aspects du Respect de la vie privée, découlant notamment de la dématérialisation.

Afin de profiter d'opportunités, tout en tenant compte des risques, les gouvernements doivent maintenant développer une vision plus stratégique de l'utilisation des TI.

Pour soutenir ces efforts, le Conseil de l'OCDE a adopté une Stratégie numérique gouvernementale. C'est le premier instrument international pour guider efficacement les gouvernements dans ce domaine. On y retrouve :

- 12 Principes directeurs, formant un Cadre conceptuel précieux
- Organiser autour de 3 Piliers de la Stratégie :
 1. Engagement et Participation
 2. Gouvernance et Coordination
 3. Capacité de soutenir l'implantation du gouvernement numérique (*eGouvernement*).

Le Gouvernement « Numérique par défaut » permet de penser dès le début les services publics en mode numérique.

Les données ouvertes représentent une opportunité. Ainsi, l'OCDE a développé le « R Data Index » pour mesurer les efforts de certains pays de l'OCDE, de l'Indonésie et la Colombie visant :

- Disponibilité
- Accessibilité
- Réutilisation des données publiques rendues disponibles (*OPEN DATA*)
- Mise en disponibilité des services publics, pour créer de la valeur publique.

Des approches innovantes dans le secteur public sont requises, notamment :

- Développement Agile
- Dialogue utilisateur
- Nouvelles méthodes de PES (*Prestation électronique de services publics*)
- Pensée Design (*Design Thinking*)
- Prototypage de services publics
- Test de Politiques publiques.

On voit les gouvernements s'écarter de leurs traditionnelles positions d'organisations très hiérarchiques, afin d'explorer de nouvelles mesures visant à encourager l'intelligence collective et le flux des idées nouvelles, pour obtenir de meilleures solutions aux problèmes actuels, mais aussi pour mettre en place des conditions favorables à l'innovation publique et générer de la valeur publique.

Une collaboration des secteurs Privé et Public est requise. En fait, souvent les Citoyens s'y attendent et ne comprennent pas toujours pourquoi ce n'est pas plus simple et plus rapide.

Mais l'innovation publique est plus facile à dire, qu'à faire. Elle dépend souvent du contexte et par conséquent les gouvernements doivent faire autrement.

Il y a des difficultés réelles d'innover dans le Secteur public. Mais, même si les choses sont difficiles, ça ne veut pas dire que l'on ne peut pas réussir.

Qui dit innovation, dit expérimentation, donc le résultat, les impacts, voire le succès des projets et autres initiatives, ne sont « pas certains dès le départ ». Expérimenter, c'est faire des choses qui peuvent ne pas fonctionner dès la première fois, donc du premier coup. Souvent c'est faire des essais & erreurs. Il y a donc des risques nouveaux à évaluer et à assumer.

Le secteur public n'offre peut-être pas le meilleur contexte pour expérimenter, apprendre et améliorer. Mais, il faut créer de nouvelles opportunités dans le secteur public et partager des connaissances solides. Par exemple, l'apprentissage par les pairs permet des économies d'échelle et des économies d'envergure.

Il nous faut donc développer une « Culture de l'innovation publique », favorisant ainsi la tolérance aux risques inhérents aux processus d'innovation publique, de même que des mécanismes d'intelligence et de bonne gestion.

L'OCDE a mis sur pied un « Observatoire de l'innovation dans le secteur public ». L'Observatoire contient plusieurs innovations et bonnes pratiques et sert de Plateforme d'échanges et d'expériences entre les gouvernements, soit pour se soutenir mutuellement, soit pour créer des conditions nouvelles.

Un Cadre conceptuel d'analyse a été proposé par l'OCDE dans le document intitulé « Impératifs de l'innovation dans le secteur public ». Ce document examine les niveaux de l'innovation, de même que les 4 facteurs déterminants pour que l'innovation ait lieu :

1. Formes de travail
2. Règles & Procédures
3. Flux de connaissances
4. Compétences requises.

En résumé

Les nouvelles technologies, la multiplication des sources de données et les nouvelles techniques de traitement et de partage des données non seulement offrent des possibilités de nouvelles formes d'interaction entre les différents acteurs mais, à bien des égards. Ils ont réellement besoin de collaboration pour améliorer les services publics. Les plates-formes mobiles, les médias sociaux et les données ouvertes offrent de nouvelles possibilités de co-crée des services, des politiques et des données, ainsi que de faire appel à des solutions innovantes. Les gouvernements doivent donc être en mesure de relever ces nouveaux défis, en apportant de nouvelles idées, en essayant de nouvelles approches et de nouvelles façons de travailler. Pour aider les gouvernements dans leur quête de pratiques innovantes, l'OCDE a mis au point un Cadre intégré pour l'analyse de l'innovation dans le secteur public et a adopté la Recommandation du Conseil sur les stratégies numériques, visant à assister les gouvernements dans un usage des technologies qui renforce l'ouverture, la participation et l'innovation dans le secteur public.

Les gouvernements doivent donc s'adapter rapidement. Ils n'ont PAS le choix. Encore faut-il le faire intelligemment. L'OCDE peut aider les gouvernements à créer de la valeur publique et rendre leur travail un peu moins ardu. ♦

Le Québec en transition

Du savoir à l'action, pour opérationnaliser le Développement durable

Il s'agit du contenu de la prestation de Laure Waridel.

Laure Waridel débute sa présentation par une invitation à l'auditoire : « Lors de cette présentation, l'auditoire est convié à parcourir des sentiers qui n'ont pas déjà été parcourus ce matin. Et peut-être même à transiter en dehors du thème précis de la conférence, pour réfléchir à l'innovation et aux technologies numériques dans un cadre plus large face à votre vie. Et une question primordiale, **« Qu'est-ce qui doit changer, pour que l'essentiel demeure ? »** »

La directrice du CIRODD exhorte l'auditoire à se laisser entraîner dans un petit tour d'horizon enrichissant, en partant de ce qui est notamment essentiel, comme « la TERRE, notre maison commune à tous » ! « Pour avoir travaillé avec des chercheurs dans des disciplines très variées : en ingénierie, en biologie, en sciences humaines et autres, lors de réflexions sur la planète, force est de constater qu'elle est en bien piètre état. Le seul fait de regarder les dernières études sur les changements climatiques, sur la biodiversité, sur la pollution et ses impacts sur la santé humaine, il devient clair que les perturbateurs endocriniens, qui sont omniprésents dans l'eau et la nourriture, affectent quotidiennement notre bien-être, sans que l'on s'en rende compte et ultimement notre santé, voir notre espérance de vie. Qui, ne connaît pas une personne qui est décédée d'un cancer, ou de différentes maladies liées à des déficiences du système immunitaire ? »

Laure Waridel continue avec : « Lorsque l'on regarde du côté des indicateurs sociaux, force est aussi de constater que les inégalités augmentent de façon dramatique entre pays. Au sein même de notre pays, et même au Québec, qui pendant longtemps était perçu comme un lieu où les inégalités étaient moins importantes qu'ailleurs. Mais, elles y progressent moins rapidement malgré tout. Il est cependant possible de relever des impacts probants, par exemple, certaines des politiques fédérales de ces dernières années, où il a été montré des liens directs entre l'augmentation de la pauvreté et celle des indicateurs sociaux, tant au Canada qu'au Québec ».

Tout d'abord un état des lieux, qui est certes un peu déprimant, convenons-en. Là deux positions possibles ; La première qui peut être parfois pessimiste, parce que l'on a envie d'être découragé. Mais pas sûr que ça suffise pour pouvoir adopter une attitude de

sinistre. Ou bien encore de se dire : de toute façon, il est trop tard, il n'y a plus rien que l'on peut faire. Ou aussi, il est aussi possible de choisir de se mettre la tête dans le sable, comme une autruche, et penser : Ma foi ça ce n'est pas dans mon champ d'action, il n'y a rien vraiment que je puisse faire, alors je ne vais pas trop regarder les études scientifiques sur le sujet, et je vais continuer à faire les choses comme si de rien était. La seconde où l'on peut se dire : Réfléchissons ensemble, pour comprendre quelles sont les causes de ces problèmes. Quelle que soit la position que l'on occupe, comme citoyen ou employé d'une entreprise privée ou publique, d'un groupe de citoyens, comment peut-on collectivement agir sur ces phénomènes ? Phénomènes, effectivement qui sont globaux et souvent hors de notre portée. Pourquoi réfléchir à d'autres manières de le faire, et pourquoi prendre le temps de regarder les causes des problèmes ? Et bien tout simplement « Parce qu'on a plus de temps, pour prendre de mauvaises décisions ». C'est une citation du Directeur général du CIRODD.

Trop souvent, lors de discussions concernant le développement durable, le propos en vient à : « Voilà la solution miracle ». Mais, dès qu'elle est analysée, un tant soit peu en profondeur, c'est le constat de la promotion d'une fausse solution, d'où l'importance cruciale de regarder les enjeux d'une manière transdisciplinaire. En incluant les acteurs du terrain des différents secteurs, et de différentes disciplines, afin de pouvoir constater les mécanismes qui mènent aux problèmes globaux et se demander : Comment serait-il possible de sortir de cet engrenage ? qui semble parfois n'être qu'un cercle vicieux. Finalement, la grande question à se poser, et dans laquelle se classe souvent l'innovation, est : « Comment créer de la richesse, de manière à répondre équitablement aux besoins des humains, tout en respectant les limites des écosystèmes ? » Le grand défi à définir dans le contexte actuel, face aux limites des écosystèmes et des classes sociales, qui soit aussi le défi dans lequel nos États se trouvent, est une grande question, qui est souvent en filigrane de bien d'autres, qui elles sont plus visibles.

Laure Waridel questionne ensuite directement l'assemblée : « Dans le cadre des discussions d'aujourd'hui : Comment peut-on « innover » pour créer de la richesse ? Mais qu'entend-on fondamentalement par richesse ? Certes, on parle souvent d'argent. Mais, je vous pose la question à vous. Très concrètement, dans votre vie de tous les jours, quelles sont vos plus grandes richesses ? [Échange avec la salle : la santé, la famille, les enfants, les ressources, les ressources naturelles, les ressources humaines, la qualité de vie (déterminée un peu par la santé des gens)].

Laure Waridel continue en disant : « Il y a aussi la sécurité, même si au Québec on a tendance à se sentir en sécurité, lorsque l'on regarde ce qui se passe ailleurs, c'est bien différent. Quand on va dans un de ces endroits, on réalise vite que la sécurité, tout comme les droits humains, et la santé, sont comme bien d'autres choses : des biens communs ».

Évidemment, c'est leur perte qui nous fait réaliser que c'était une richesse qui avait une grande valeur à nos yeux. Et une valeur, qui bien souvent ne rentre pas en compte dans le principal indicateur de la richesse, qui est : le Produit intérieur brut (PIB). Et le PIB se calcule seulement à partir de chose qui ne se compte qu'en argent (PIB = dépenses des Consommateurs + dépenses des Gouvernements + Investissements des entreprises + Exportations moins les importations).

Par conséquent, les divers éléments que vous avez mentionnés, en réponse à la question, n'entrent pas dans le calcul du PIB. Tous les outils utilisés pour la prise de décisions par les décideurs, et qui entre dans l'évaluation de la croissance d'une entreprise se calculent en dollars. Dans ces calculs, il n'est pas fait le « distinguo » entre les dépenses positives et les dépenses négatives. Une dépense pour construire une prison lorsqu'il y a augmentation de l'insécurité, et de la criminalité, qui a aussi des liens avec d'autres indicateurs sociaux, va provoquer une augmentation du PIB. Au même titre qu'une dépense pour construire une bibliothèque ou construire une école. Mais « à contrario », sur le plan environnemental, un lac ou une rivière, qui n'est pas pollué, et dont on profite et qui contribue à notre qualité de vie, n'entre pas dans le calcul du PIB. Par contre, en situation de contamination, les coûts de dépollution viennent contribuer à la croissance du PIB. Un parent qui choisit de prendre du temps pour s'occuper de ses enfants, donc qui a une moins grande entrée de salaire, ou pour s'occuper d'une personne âgée par exemple, avec une réduction de salaire, réduit le PIB même s'il y a augmentation de la richesse, du bien humain et du bien être fort probablement de certaines personnes dans la société. Il faut donc être conscient que cet indicateur, que l'on utilise internationalement comme phare, a un enjeu de fond, sur lequel il faut réfléchir collectivement. Ce que plusieurs chercheurs font, depuis déjà un certain temps.

Bien sûr, il existe d'autres indicateurs, mais que l'on utilise très peu, et auxquels on fait seulement parfois référence.

Et la conférencière y aller là d'un exemple : on se rappellera de l'adage attribué au premier ministre Jean Chrétien, qui disait que « *Le Canada était le plus meilleur pays du monde* », et bien ça c'était grâce à l'Indice de développement humain (IDH), de l'Organisation des Nations Unies (ONU) qui non seulement regarde la valeur du PIB par habitant, mais

regarde également d'autres indicateurs comme, l'égalité entre hommes et femmes, la liberté, l'accès à l'éducation, au service de santé. L'OCDE a également développé un indicateur de progrès, qui lui aussi tient compte de plusieurs facteurs sociaux, de différentes richesses collectives. C'est ce qui fait que finalement lorsque l'on compare « l'indice de l'OCDE » pour les États-Unis à celui du Québec on réalise que même si le PIB par habitant au Québec est passablement moins élevé qu'aux États-Unis (*USA*), mais dans les faits « l'indice de mieux être » est beaucoup plus élevé au Québec. Il y a moins d'inégalités et elles sont de moindre ampleur. Aux États-Unis, il y a par exemple beaucoup de gens extrêmement riches, mais également beaucoup de gens extrêmement pauvres. C'est quelque 60 millions de personnes qui dépendent régulièrement des banques alimentaires.

Lors de la COP21, l'Accord de Paris autour du climat en début d'année, lors des discussions qui ont lieu au Fonds Mondial International (*FMI*), la Banque mondiale et à l'OCDE même, on parle de plus en plus de transition et de la nécessité de transformer nos économies, afin qu'elles tiennent compte des limites des écosystèmes et des inégalités sociales. Mais comment opérationnaliser concrètement le développement durable dans nos prises de décisions ? C'est précisément sur quoi se penchent les 88 chercheurs du CIRODD, qui sont financés par des fonds publics, le Fonds nature et technologie, le Fonds de recherche société et culture. Avec l'idée d'aller en « transition » vers une économie plus verte et pas seulement verte par les technologies, mais une économie qui entraîne une amélioration du bien-être et de l'équité sociale, tout en réduisant considérablement les risques de pénuries écologiques.

Comment mettre l'innovation, et les technologies numériques au service de la planète et de l'humanité ? Comment pourrions-nous l'utiliser pour faciliter la transition ? Il y a longtemps que l'on parle du développement durable, et que l'on montre le petit schéma qui signifie que le développement durable c'est « en obtenant l'équilibre entre le social, l'environnemental et l'économique ». À la réflexion, on oublie que si l'on pense aux biens communs, et aux bases de la vie sur terre, ce n'est pas tout à fait ce qui se passe dans la réalité. En fait, il n'y a pas d'économie possible sans société, et il n'y a pas de société qui peut survivre, sans un écosystème en santé. On le sait au niveau global, mais même au niveau local, le Québec l'a vécu. Comment a été gérée la pêche en Gaspésie et sur la Côte Nord ? Comment ont été gérées les forêts ? Finalement, les limites de la biosphère en viennent bien à avoir des impacts sur la société et même sur l'économie.

La preuve en est que des grands économistes, comme Joseph E. Stiglitz, nous mettent en garde et disent « Attention, si nous n'agissons pas maintenant pour limiter les effets des changements climatiques, ça va coûter beaucoup plus cher ». Même dans une analyse économique à moyen terme, il faut impérativement tenir compte des écosystèmes et des limites sociales qui s'imposent. Il faut réaliser que l'économie est une construction sociale, même si on nous la présente comme un phénomène naturel, sur lequel nous n'avons pas d'impact, et que les lois du marché s'imposent. On oublie alors que cette économie fonctionne à partir de croyance, à partir d'institutions que nous avons créées. À partir du moment où l'économie vient cannibaliser les bases mêmes de la société et la capacité de survie de notre espèce, il faut impérativement et collectivement réfléchir comment on peut la transformer pour la remettre au service des citoyens dans le respect des écosystèmes.

Juste une petite parenthèse, sur les lois naturelles, comme citées ci-dessus relativement à l'économie. Jean Martin Ossen faisait un parallèle. On nous présente ça comme un phénomène naturel. Mais, en regardant bien dans le concret, ce qui arrive dans la nature, par rapport aux inégalités, l'exemple est enrichissant : Dans les dernières données, concernant les inégalités, « c'est 1 % de la population mondiale, les plus riches, qui détenait autant de richesse que l'ensemble des 99 % restant de la planète ». Ces données des dernières années sont très choquantes. Dans la nature si vous prenez 100 animaux, par exemple 100 lions, et que vous en prenez 1, à qui vous donnez 99 % des ressources, croyez-vous que les 99 autres lions vont se laisser faire ? « Non, pas du tout ». Il faut réfléchir en d'autres termes et imaginer comment on va rééquilibrer les choses, et les frustrations accumulées aussi, après le stade de résilience.

Également une autre petite parenthèse pour les changements climatiques. De gros mouvements de population ont déjà commencé, les plus médiatisés sont ceux qui proviennent de la Syrie, pour des raisons politiques. Mais, si on observe les crises dues aux augmentations du niveau de la mer, il y a également des mouvements de population qui ont débuté dans d'autres parties du monde. Mais, la plupart touchent des pays du sud. Alors, on ne le voit pas trop. Mais, il va y avoir des mouvements de population très importants à venir. Il est estimé que plus de 25 millions de personnes migreront d'ici 2035, selon ce qui était établi. Cela va assurément demander de l'adaptation, et de la résilience, en plus de voir comment ce flux de personnes pourra être géré, quand on voit le débat qui se fait autour du faible nombre relatif de personnes qui émigrent au pays, face au défi de ce qu'ils vivent en Syrie, par exemple ; Qu'est-ce que ça va être face aux changements

climatiques ? Il faut se préparer, autant que faire se peut, afin d'évaluer plus adéquatement cette situation évidemment.

Parmi les éléments de réflexion, parmi les outils disponibles, et même quand on pense aux questions des technologies numériques, et au fonctionnement de notre économie ; Il va falloir voir comment créer une économie qui peut s'inscrire davantage dans une économie de fonctionnalité et qui se vaut dans l'écoconception. La technologie numérique, par exemple, les ordinateurs dont on dispose ne sont pas vraiment faits pour durer longtemps, pas conçus pour être transformés, et adaptés. Il y a donc pas mal de travail à faire collectivement avec les entreprises, parce que les mesures volontaires ne suffiront pas. Réduire à la source veut dire acheter des produits de la meilleure qualité possible, qui soient idéalement réparables, réutilisables, recyclables... Mais, la question de réduire à la source passe par la production de matériaux qui sont de meilleure qualité et de changer de culture en passant du « consommer-jeter » au « consommer par location ». Ce qui rend le producteur plus responsable, ce qui revient pour lui à avoir un produit de qualité, qu'il peut réparer, plutôt que d'être pris dans la boucle du consommer-jeter.

On peut s'intéresser aux stratégies de « l'Analyse du cycle de vie ».



© Conception : EDDEC | Design graphique : Marie Reumont

Par exemple, comment peut-on produire, ou se procurer des technologies de l'information et de la communication qui ont la plus petite empreinte écologique possible? Et cela, du berceau au tombeau, mais idéalement du berceau au berceau. Soit de l'extraction des matières premières, de la fabrication, de la transformation, du transport, jusqu'à la fin du cycle de vie, pour créer **une économie circulaire**. En s'inspirant

de la nature où les déchets de l'un deviennent la matière première de l'autre. En visant la création d'emplois, plutôt que l'obsolescence programmée.

Au CIRODD, de concert avec les acteurs gouvernementaux et l'entreprise, un projet dans les technologies numériques est le projet Synchronédia qui vise à créer un écosystème infonuagique intelligent et durable. En effet, tout ce stockage d'informations nécessite énormément d'énergie. Juste aux États-Unis, c'est 3 % de l'électricité produite qui est nécessaire au fonctionnement de ces serveurs, et de toute une cascade d'appareils qui sont nécessaires, et l'énergie pour refroidir ces matériels est absolument énorme. Des chercheurs, et des ingénieurs travaillent sur ces questions, ainsi que des gens en sciences sociales sur comment transformer les pratiques.

Les ingénieurs luttent en faveur de la solution dite « du changement de comportement ». Ils mettent fortement l'accent sur « le changement de paradigme », et « sur l'utilité de ce changement de paradigme ». Lorsque ce sont les ingénieurs qui réfléchissent le plus aux technologies, et qui disent que le cœur du problème est au niveau des comportements et de l'importance d'un changement de paradigme, « cela veut en dire long ».

Sur l'image d'un vol de bernaches du Canada, la conférencière précise qu'elles ont comme particularité qu'elles volent en « V », pour se relayer les unes les autres à la tête du groupe. Cela permet à chacune, tour à tour, de profiter de l'effet d'entraînement et ainsi de se rendre à destination de la manière la plus efficace possible. Cela évoque que si le Québec et la planète veulent innover et relever les nombreux défis environnementaux et socioéconomiques devant lesquels ils se trouvent, il va falloir apprendre davantage à travailler ensemble, plutôt qu'en compétition les uns contre les autres.

Darwin et bien d'autres chercheurs ont identifié « la collaboration » entre les espèces comme un facteur d'évolution extrêmement important. En ce moment l'humanité, notre espèce, qu'on dit parfois menacée à différents égards, n'aurait-elle pas intérêt à se rappeler Pourquoi et Comment elle a pu occuper l'espace qu'elle occupe sur la planète? Et si elle a su innover comme elle l'a fait jusqu'à présent, c'est parce qu'elle excellait dans l'art de travailler ensemble. Pour produire collectivement de la richesse, puis Comment la répartir ?

Laure Waridel termine en évoquant un souhait : « J'espère que nous allons travailler ensemble à la création d'un futur qui soit plus écologique et plus équitable ». Puis, elle ajoute une citation de Peter Drucker : « *The best way to predict the future is to create it* »♦

Propositions pour penser et agir l'INNOVATION publique

Il s'agit du contenu de la prestation de Guillaume Blum.

Pour débiter sa présentation, le professeur Blum propose aux participants de faire le point sur le Design : « Quelques mots d'abord pour vous expliquer, ce qu'un prof. de l'École de Design vient faire à cette Conférence sur l'innovation publique ? Voudrait-il parler de comment rendre l'innovation plus belle ? Ou l'Administration publique plus jolie? ». «Oubliez ça complètement ». Le Design n'a plus grand-chose à voir avec ça. Le Design c'est maintenant complètement autre chose. C'est « repenser les différents problèmes, notamment en ne s'intéressant non pas qu'au produit fini en tant que tel ».

D'ailleurs aujourd'hui faire du Design ça ne concerne plus forcément un Produit, mais ça peut être du Service, ou une Organisation. Mais, en s'intéressant aussi aux besoins humains qui circulent à l'intérieur. Par exemple, « dans mon cas, avant d'en venir au Design, mes études ont d'abord été en Ingénierie, puis en Management »

Parler d'innovation dans la Fonction publique, c'est une évidence. D'ailleurs, l'innovation est une évidence en général, avec 938 références, dans le dernier mois, uniquement dans les actualités de Google™. Et si on regarde spécifiquement sur les sites du gouvernement du Québec, tous les sites en « .gouv.qc.ca » référencent 220 000 résultats sur le terme « innovation » en même temps que le terme innover. C'est évident, et en même temps on peut se poser la question, « Qu'entend-on par innovation ? » Il n'est pas du tout sûr que pour la Fonction publique, l'innovation, si on pose la question à un citoyen, soit la première chose pour caractériser cette Fonction publique, au niveau du Québec, ni même de partout d'ailleurs dans le monde.

Le professeur continue par : « Vous avez ici une citation de mon collègue Vincent Bontems qui dit : « Tenir un discours au nom de l'innovation, revient à légitimer une série d'ajustements de l'organisation, de la recherche auprès de différents agents qui ne s'accordent probablement pas, ni sur les réalités et ni sur les finalités qu'elle recouvre »... Finalement, il dit, « À l'intérieur de l'innovation il y a tout un tas de choses, mais qui finalement font en sorte que c'est un peu un mot creux ».

Suite à l'image d'un trou noir sur l'écran, il serait presque légitime de se poser la question: « Est-ce que l'innovation ne serait pas un trou noir ?. Voire même pire ?

Est que les organisations, tant publiques que privées, ne sont pas en général des trous noirs ? » lance de façon provocante le conférencier. « J'aurai tendance à dire un petit peu, et j'inclus ma propre organisation, et celles où j'ai eu l'occasion de travailler précédemment ». Et une des principales raisons est qu'il y a un phénomène bureaucratique qui inverse les fins et les moyens. « Les organisations sont des unités sociales poursuivant des buts spécifiques, leur véritable raison d'être est d'atteindre ces buts ». Mais une fois créées, les organisations acquièrent des besoins propres, et ceux-ci deviennent parfois, par déviance, les besoins maîtres. C'est ce qui se produit par exemple « lorsqu'une fondation charismatique dépense plus d'argent pour payer son personnel dirigeant, des constructions et sa publicité, que pour faire la charité ; but pour lequel cependant les fonds ont été récoltés. (Etzioni, 1971) ». Comme on le voit, l'organisation a inversé ses fins et ses moyens. C'est un phénomène bureaucratique répandu et très problématique » de préciser Guillaume Blum.

Les besoins d'innover sont criants, La Société a cruellement besoin d'innover. Elle fait face aujourd'hui à une potentielle de triple crise : crise économique, crise sociale et crise environnementale. Auxquelles il faudra amener des triples réponses : des réponses sociales, des réponses environnementales et des réponses économiques et qui, tôt ou tard, devront être compatibles. Mais, aujourd'hui il n'y en a pas beaucoup à l'horizon. On parle beaucoup de productivité et d'efficacité, mais on peut se poser la question : Qu'est-ce qu'il y a derrière ces termes ? D'autant plus, que « productivité » et « efficacité » sont des ratios !

Le prof. de l'université Laval précise : « Innovation » ça vient du latin « innovatio » qui signifie renouvellement. Pour ma part, j'aime bien la définition suivante : « le processus de création, invention et exploitation des idées nouvelles par et pour les humains dans la sphère socio-économique », parce qu'elle montre la dimension humaine du processus d'innovation, et cette partie est souvent complètement oubliée. Cela signifie l'innovation faite pour la technologie paraît moins dangereuse. Mais, « une innovation qui aurait comme finalité la technologie, et non pas l'humain, ne servirait à rien ». Donc, l'innovation n'est pas l'invention...

La littérature sur l'innovation, conduit à de grands problèmes. Elle met l'emphase sur les techniques, les procédures et les processus, de l'innovation, plutôt que de réellement faire de l'innovation. Finalement, il semblerait que l'on se pose trop la question. Comment

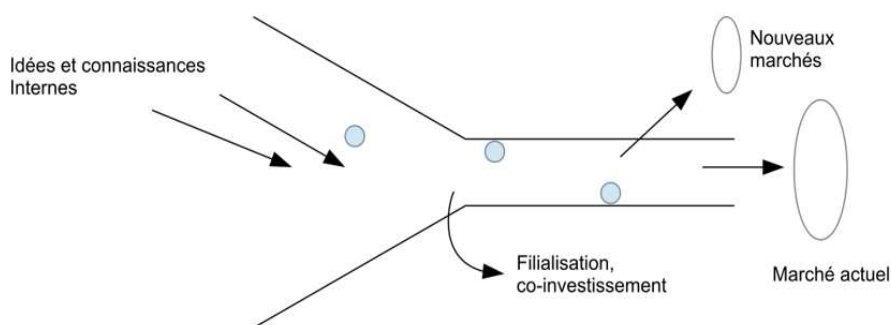
innove-t-on ? Si c'est très bien de se poser ce genre de questions, cela ne suffit pas. L'une des raisons principales c'est que l'on veut absolument arriver à un succès à tout coup. La littérature adopte pour une grande part une approche technique, rendant les chances réelles d'innovation très faibles. Cheminement progressif vers une approche basée sur les sciences humaines et sociales de l'innovation. La typologie, on peut parler de l'objet : les produits, les procédés, les organisations : nouveaux produits, nouveaux procédés (ou processus), l'innovation de marché. On peut parler d'innovation incrémentale ou radiale. On peut parler de maintien, de l'innovation de rupture/perturbatrice.

		Concepts clés	
		Renforcés	Modifiés
Liens entre concepts et composants	Inchangés	<i>Innovation incrémentale</i>	<i>Innovation modulaire</i>
	Changés	<i>Innovation architecturale</i>	<i>Innovation radicale</i>

Source : Henderson & Clark, 1990

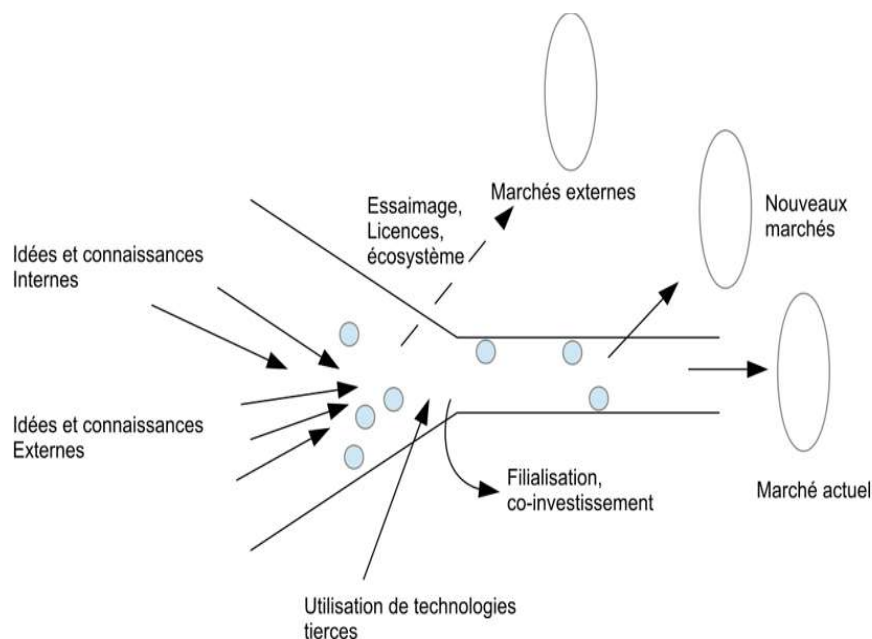
Il est aussi possible d'aller plus loin, comme Henderson et Clark l'on fait, en séparant la typologie en fonction de la zone d'impact. Est-ce que cela touche juste un élément technique, ou tout le module organisationnel ? Est-ce que cela touche les liens entre eux ? Est-ce que cela touche seulement un service à l'intérieur d'un ministère ou un module à l'intérieur de sa procédure ? Ou bien cela va toucher toute la Fonction publique, mais que chacun va continuer à faire comme il veut ? Si l'ensemble est impacté, on parle d'innovation radicale. Si c'est juste à l'intérieur d'un module, on va parler d'innovation modulaire. Si c'est à l'intérieur de la façon dont s'est organisé ce sera de l'innovation architecturale. Et tout cela est valable pour de l'innovation organisationnelle comme pour de l'innovation technique.

Modèle d'innovation classique



Source : Chesbrough, 2003

Modèle d'innovation ouverte



Source : Chesbrough, 2003

L'innovation ouverte est un point dont il n'a pas été encore question, du moins pas directement. Quand on envisage l'innovation ouverte, la Fonction publique aurait sûrement de quoi y souscrire. C'est un concept amené par Chesbrough, qui dit que les organisations, publiques ou privées, ont « une culture un peu renfermée », qui n'utilise

que leurs propres idées. Et qui ne sont pas forcément menées au bout. Nombre d'entre elles vont mourir entre temps parce qu'elles ne sont pas pertinentes, et d'autres, qui seraient pourtant intéressantes, mais ne correspondent pas à la finalité de l'organisation. Par ailleurs, il y a quelques idées intéressantes qui viendraient de l'extérieur, mais comme elles ne viennent pas d'ici, on ne les considère pas. L'innovation ouverte, c'est le fait de rendre « poreux », en quelque sorte, les frontières de l'organisation. D'aller s'inspirer de ce qui se passe ailleurs. Par exemple, on veut favoriser les liens avec le public, mais ce n'est pas l'organisation qui est capable de le faire, ou si d'autres bonnes idées, pour des raisons stratégiques, des raisons de financement ne peuvent être exploitées, pourquoi les garder à l'intérieur ? Pourquoi ne pas aller les proposer à d'autres services par exemple, toujours dans la Fonction publique, ou même à des entreprises privées, si on ne veut ou ne peut pas les faire à l'intérieur ? C'est quelque chose qui n'existe pas encore dans la Fonction publique.

Guillaume Blum propose maintenant à l'assistance d'ouvrir un nouveau chapitre sur les cinq grandes dysfonctions au sein de l'innovation, en démarrant son discours sur la photo d'un vélo à roue carrée. « Voilà cette image (voir ci-dessous), d'abord parce que c'est rigolo, par rapport à la dysfonction, mais pas seulement parce que c'est rigolo ... ».

Dysfonctions conceptuelles



Invention

≠



Innovation

Pour introduire le concept de dysfonctions, Guillaume Blum va s'appuyer sur une anecdote : « Connaissez-vous l'histoire du Viagra™ ? En ce qui concerne le Viagra™, c'est Pfizer qui le produit, comme tout le monde le sait... enfin presque. Mais, en fait cela aurait dû être GlaxoSmithKline (GSK), car GSK avait testé la molécule 5 à 7 ans avant Pfizer. Et, c'est un bon exemple de dysfonction. La molécule a été testée par GSK pour un problème cardiovasculaire, ce que Pfizer a fait également, simplement ça n'a pas marché. Les résultats étant peu probants, GSK a arrêté là son expérimentation. Ils ont été « assez efficaces pour arrêter l'étude à temps ». Pfizer, eux ont été « moins efficaces d'une

certaine façon ». Mais, ils se sont aperçus que les médicaments « disparaissaient des tablettes », malgré le manque d'efficacité. Là où la plupart aurait dit : manque d'efficacité, c'est fini. Eux, se sont dit : on va faire une petite enquête pour comprendre pourquoi. Pour savoir ce qu'il se passait vraiment. Et, ils se sont rendus compte que le médicament avait un effet secondaire. « Finalement, ce ne fut pas une mauvaise chose pour Pfizer, car ça a ramené beaucoup d'argent, et ils ont ouvert un tout nouveau marché ».

En fait, quand on cherche à faire de l'innovation, c'est toujours un petit peu compliqué, voire imprudent, de vouloir être trop efficace. Le risque de l'efficacité « à tout poil » en innovation est celui qu'a rencontré GSK en abandonnant trop tôt, dès que ça semble ne pas fonctionner comme ce qui était prévu au départ. Cela arrête tous les projets à risques et qui sont souvent potentiellement innovateurs. Quand l'innovation rentre en conflit avec la culture de ce qui se fait déjà, forcément au début, il y a un peu d'inefficacité, voir même beaucoup d'inefficacité dans l'air ... Mais, encore faut-il être capable de voir à plus long terme. Rappelons-nous Edison et le déploiement du réseau électrique (Réf. : page 11).

Le professeur Blum explique que l'innovation peut présenter 5 dysfonctions spécifiques, qui sont : « la dysfonction conceptuelle ; la dysfonction socio-individuelle ; la dysfonction fonctionnelle ; la dysfonction bureaucratique ; et la dysfonction symbolique ».

1.. Dysfonction conceptuelle

C'est par exemple le fait de confondre innovation et invention. C'est le fait de ne pas comprendre les concepts derrière l'innovation. Si l'on se base sur les mauvais concepts, il est sûr que l'on prendra ensuite de mauvaises décisions. Un exemple, parmi d'autres : une belle invention le vélo à roue carré, mais pas sûr que ce soit très intéressant au-delà de l'aspect esthétique. Par contre, le Bixi est une innovation très intéressante. Le fait que ce soit une entreprise, et non plus « Stationnement Montréal » qui s'en occupe, la perception est que le service a beaucoup évolué. Pourtant, dans les faits, il n'y a pas grand-chose qui aurait changé. C'était un dysfonctionnement conceptuel. Un autre exemple de dysfonction conceptuelle, et qui pose beaucoup de problèmes, concerne la connaissance. En général, quand on pense à la connaissance, on pense à un livre, et à la connaissance qui peut y être mise. Le problème est que ce n'est pas le seul type de connaissances. Puis Guillaume Blum s'adressant à la salle demande : « Qui sait faire du vélo ? », les mains se lèvent, « Quand même beaucoup ! » s'exclame le professeur. « Mais qui peut expliquer Comment faire du vélo ? » poursuit l'expert.

Le problème est que nos organisations privilégient la première connaissance, la connaissance livresque, la connaissance « explicite ». L'autre savoir, la connaissance « tacite », est considérée comme une connaissance bas de gamme et non académique. Pourtant, ce qui fait que « Google est Google » ce n'est pas la connaissance explicite, c'est plutôt la connaissance tacite. Dans les hautes technologies, la compétitivité est basée de plus en plus sur la connaissance tacite. C'est tout aussi valable pour la Fonction publique. Malheureusement, ce n'est pas reconnu. Cette connaissance est délaissée. Ce sont des ensembles entiers de dysfonctions conceptuelles qui font que l'on conçoit mal ce qui se passe. Ainsi, ce sont des pans entiers du savoir de notre travail que nous éliminons. Et cette connaissance tacite s'éteint avec ceux qui la possèdent.

2.. Dysfonction socio-individuelle

Il s'agit d'un mythe sociétal, qui veut toujours faire remonter l'innovation à un génie, à un super innovateur. Qui fait qu'en bout de piste, c'est généralement une seule personne qui hérite de la paternité de l'innovation, bien qu'elle soit généralement issue d'un collectif. Il y a de nombreux exemples. Guillaume Blum montre une photo à la salle en demandant : « Savez-vous qui est ce monsieur ? » La salle est dubitative, le prof. continue « Savez-vous ce que représente cette seconde l'image ? C'est un indice ». Alors l'universitaire dit : « Cette seconde image est un boson ... ! » et la salle s'exclame « Le boson de Higgs ». Effectivement, confirme Guillaume Blum, « C'est monsieur Peter Higgs ». Ce qui est intéressant c'est que Peter Higgs a écrit son article en même temps que deux autres scientifiques, qui s'appellent François Englert et Robert Brout, que personne ne connaît à moins d'être versé dans la physique fondamentale. Ils ont tous écrit leur article sur le même sujet, sans se connaître, à un mois d'écart, et sans se parler. En sciences, c'est souvent comme cela. C'est ce qui explique cette course à la publication. Car tout ce qui n'est pas publié rapidement, pourrait voir quelqu'un d'autre le publier sur le même sujet, ou un sujet fort similaire, un mois avant. Cela amène plein d'erreurs, comme privilégier la performance individuelle en innovation, ou encore, privilégier la propriété intellectuelle.

3.. Dysfonction fonctionnelle

Généralement, il existe deux modèles d'innovation.

D'une part, « l'innovation poussée par la technologie ». C'est souvent un « genre de trip d'ingénieur qui travaille en R&D » sur les nouvelles technologies, qui décide de faire de l'innovation et de l'amener jusqu'au marché. Tout ça sans se demander s'il y a un

besoin derrière. Parfois ça marche, parfois ça ne marche pas, le plus souvent ça ne marche pas !

D'autre part, les innovations qui sont promues ne sont que rarement celles issues d'une logique d'ingénieur, mais celles qui sont tirées par le marché. Pour cela, il faut essayer de sonder les utilisateurs, connaître leurs besoins, et après aller faire de la R&D, pour parvenir à répondre à leurs attentes. La difficulté est que souvent cela se fait par sondage, une méthode archaïque, qui apporte relativement peu de données. Il en est de même au travers de tous les outils traditionnels du marketing, ce qui fait en sorte que l'innovation produite existe, mais est peu utile, et plutôt marginale. Si on regarde une entreprise comme Apple™, souvent les gens sont admiratifs. C'est incroyable une entreprise qui innove tellement...

« Pour moi, intervient le prof. de Design, j'y voyais qu'une entreprise normale, qui a de l'argent, beaucoup d'argent ; mais toute entreprise ayant ce type de moyens financiers devrait innover comme cela. Que font les autres... La question subsidiaire est comment se fait-il qu'il y ait autant d'autres entreprises qui n'arrivent pas à faire quoique ce soit, alors qu'elles disposent de milliards de dollars ? Et la Fonction publique est peut-être sujette, elle aussi, à la même dysfonction ».

4.. Dysfonction bureaucratique

Elle correspond à une inversion des fins et des moyens. C'est une problématique importante. Par exemple, dans le milieu universitaire, c'est presque quotidiennement que paraît une nouvelle procédure visant à être plus efficace. Mais qui, de l'avis des enseignants, crée une distance et une compétitivité encore plus grande entre les étudiants. Peut-être que ces procédures amènent une certaine efficacité, d'un point de vue administratif ; mais d'un point de vue opérationnel, par rapport à la mission de l'université qui est l'enseignement et la recherche, ça n'apporte certainement pas grand-chose de positif. Ce n'est pas efficace, ça complexifie le travail de tous et chacun et ça laisse moins de temps pour faire de l'enseignement et de la recherche. « C'est là qu'il y a eu inversion des fins et des moyens ».

5.. Dysfonction symbolique

Encore une fois Guillaume Blum commence par une question à la cantonade : « Je n'oserai pas vous poser la question à savoir : Qui trouve réellement un sens dans son travail, car j'aurai alors peur de la réponse ! On manque de sens dans notre travail ; pourtant c'est lui qui devrait nous motiver. Par exemple, j'ai déjà travaillé sur la question de « Avion vert ».

Ce qui est intéressant, c'est de constater que d'amener l'idée d'« Avion vert » correspondait à des valeurs thématiques au niveau de la Société. Et que pour tous les individus qui travaillaient dans l'organisation, cela créait véritablement un sens, qui leur permettait de reprendre à leur compte ces valeurs, afin d'être beaucoup plus efficace dans le cadre de leur travail. « Ça, pour une entreprise, ça n'a pas de prix ». Ça signifie des gens qui se donnent à 100% dans leur travail au quotidien, plutôt que de faire du «9 à 5» en regardant périodiquement les réseaux sociaux et ce que font leurs amis, notamment sur ces réseaux.

Le conférencier termine sur deux éléments permettant justement de sortir de ces problématiques.

D'abord, la gestion des connaissances (KM)

Il en a déjà été question un petit peu précédemment. Il faut juste ajouter qu'il faut prendre plus sérieusement en considération ces « connaissances tacites ». Trop souvent les tentatives d'élimination des « temps morts » cassent les dynamiques de travail, que ce soit dans le cadre des Administrations ou des entreprises. En fait, ce qui est primordial c'est la socialisation pour alimenter la spirale de création. La socialisation est essentielle pour être capable de faire de l'innovation. Pourtant, dans les organisations actuelles c'est la partie qui est considérée comme inefficace et comme une totale perte de temps. Les gens qui parlent autour de la machine à café, ce n'est qu'une perte de temps. Pourtant, si les gens échangeaient plus autour de la machine à café, il y aurait peut-être plus d'idées qui sortiraient dans l'exercice du travail quotidien.

Ensuite, la pensée Design

C'est avec ce deuxième élément que je boucle avec l'École de Design, de préciser le conférencier : « C'est une approche qui est centrée sur l'humain, une approche collaborative, une approche optimiste, et une approche expérimentale. Je vais quand même dire que « ça permet de créer du sens, d'aller beaucoup plus loin, et c'est centré sur l'humain ! »

A titre d'exemple, et pour ceux qui ne la connaissent pas, « je vous présente (*sur la diapo*) Janet Sadik-Khan, responsable en urbanisme à New York. Ceux qui sont allés récemment à New York, ont constaté que Time square avait pas mal changé. Savez-vous que Time Square a été changé en une nuit ? Avec comme prémisses que ça ne devait pas coûter grand-chose, et que si ça ne marchait pas il fallait pouvoir revenir en arrière ».

INNOVATION PUBLIQUE à l'ère du Numérique

COMPTE RENDU OFFICIEL



Source: <http://bit.ly/2n6-c4m4>, [http://www.urbansciencelab.com/2015/04/20/01-arrangement-urbain-urbainsciencelab.com/2015/04/20/01-arrangement-urbain-urbainsciencelab.com/](http://www.urbansciencelab.com/2015/04/20/01-arrangement-urbain-urbainsciencelab.com/2015/04/20/01-arrangement-urbain-urbainsciencelab.com/2015/04/20/01-arrangement-urbain-urbainsciencelab.com/)

C'est la pensée Design, c'est l'aptitude de faire un à un des pas très concrets, et d'avancer avec des projets qui font du sens. Si cela avait été fait selon les mécanismes traditionnels, comme ceux de la Fonction publique, et qui ont cours partout ailleurs, Time Square serait encore en chantier. C'est un changement profond de mentalité. La Pensée Design permet de le faire et en l'appliquant à un projet. Il est même possible d'aller jusqu'à adapter la Pensée Design à l'organisation elle-même. C'est-à-dire obtenir une organisation qui va être résiliente et dynamique et centrée sur l'humain, à l'interne et à l'externe. Ça ne se fait pas du jour au lendemain, il va falloir passer par différentes étapes. ◇

La recherche en expérience utilisateur au Tech3Lab

Il s'agit du contenu de la prestation de Pierre-Majorique Leger.

Le thème principal de cette intervention est : « Comment mesurer concrètement l'expérience utilisateur », pendant son interaction avec une interface. Que celle-ci soit un site WEB, une publication, une publicité, une information, une indication, etc. Et qu'elle soit présentée sur un appareil mobile, un ordinateur personnel (PC), une télévision TV à la maison ou tout autre.

Le grand paradoxe de ce propos est que, pour mesurer l'expérience utilisateur pendant l'interaction, il faudrait nécessairement interrompre l'utilisateur justement pendant son interaction, afin de lui demander expressément de partager son expérience et donner sa propre opinion, sa mesure, ou remplir un questionnaire, comme c'est souvent le cas. Effectivement, cela brise l'expérience de l'interaction et la mesure n'est plus techniquement valide.

« C'est à cette problématique que s'attaque typiquement le Tech3Lab de HEC Montréal ». C'est un laboratoire réparti sur trois étages et avec sept salles expérimentales, disposant de différents types de modalité, permettant de mesurer l'expérience utilisateur, sans interruption de l'interaction, en contexte individuel, en contexte local, en contexte écologique. Ainsi, le Tech3Lab dispose, notamment d'un salon, où peuvent être pratiqués plusieurs contextes expérimentaux, afin d'appréhender, de mesurer et tenter d'améliorer l'expérience utilisateur.

Bien que très nouveau dans sa formulation, l'analyse de « l'expérience utilisateur » n'est pas un phénomène récent. Mais est plutôt issu de quelques 50 ans de recherche dans le domaine de l'intégration « humain-machine », avec des recherches centrées sur l'expérience-utilisateur (*UX en anglais*). C'est essentiellement s'intéresser à la manière dont l'utilisateur vit cette expérience.

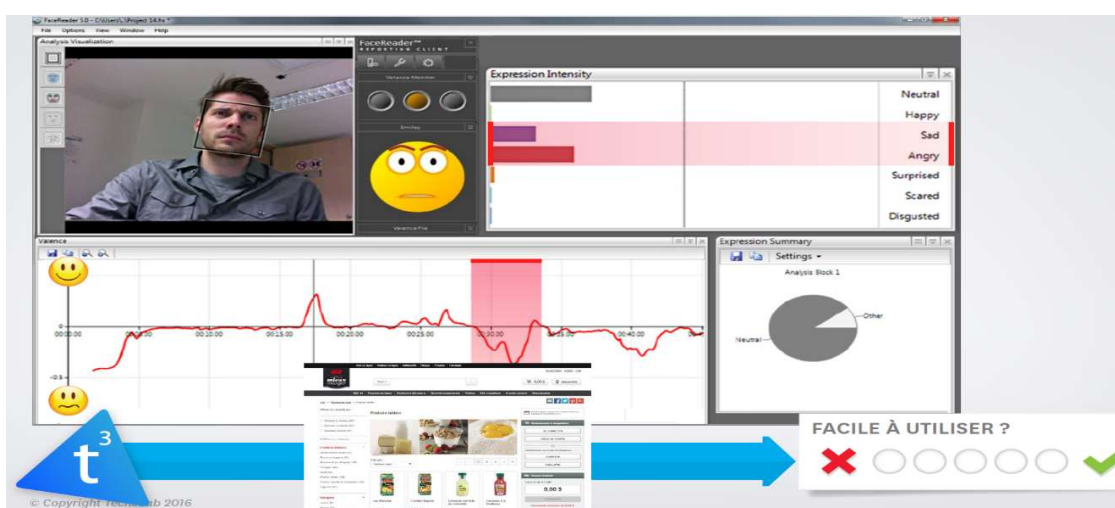
C'est un domaine qui est à la frontière des technologies de l'information (Ti) et du marketing. Le marketing est « tout ce qui incarne la compréhension de l'utilisateur », y compris dans le commerce électronique, mais aussi dans l'intelligence d'affaires, qui est maintenant un volet important, avec sa composante « intelligence artificielle ». C'est un

INNOVATION PUBLIQUE à l'ère du Numérique

COMPTE RENDU OFFICIEL

domaine qui génère énormément de données et qui nécessite une collaboration multidisciplinaire.

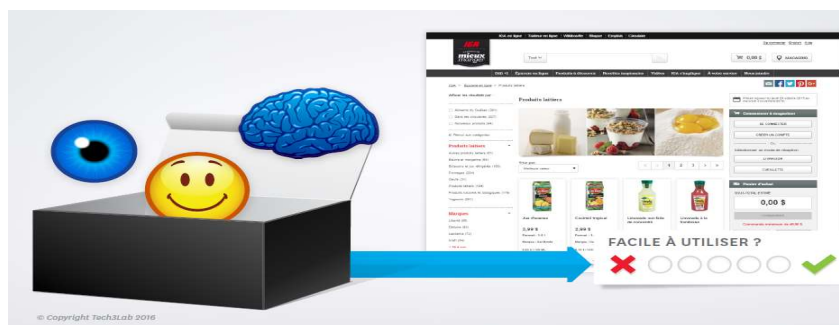
C'est un modèle dont les outils ne sont pas spécifiques ou encore réservés à une discipline ou un domaine. En effet, le Tech3Lab importe et utilise largement ceux issus de la neuroscience. L'expérimentation doit vraiment comprendre et mesurer l'activité cérébrale, l'activité cardiaque, la respiration, l'activité neuronale de l'utilisateur, etc. Durant cette expérimentation, le processus doit être capable « d'épurer » cette conversation riche de données, sans en interrompre l'utilisateur dans son interaction.



Le Laboratoire Tech3Lab dispose d'environnements assez classiques, présentant en interaction un utilisateur et un ordinateur, mais également, par exemple, un salon expérimental avec des jeux vidéo, un coin bureau, un coin ordinateur, et Internet. Il est ainsi possible de mesurer, en temps réel, l'endroit précis où l'utilisateur regarde l'écran, que ce soit sur un téléphone portable, ou un écran d'ordinateur. Cela permet -- avec la distance fixe de l'appareil -- de savoir où la personne a regardé, et avec un nombre suffisant d'utilisateurs, d'avoir une bonne compréhension de ce qui attire l'attention sur une page WEB par exemple, et de pouvoir l'améliorer.

Dans le domaine de la recherche, depuis plusieurs décennies, « l'expérience utilisateur » était vue comme une sorte de « miroir sans tain ». Les gens étant en interaction avec la technologie, au moyen de l'interface, il était possible de les observer en pleine interaction, sans pour autant les déranger. Et il était toujours possible, éventuellement, de leurs demander leurs opinions, par la suite, suivant le protocole expérimental.

Maintenant, la problématique est que l'utilisateur est considéré comme une boîte noire. Et, il est impossible de voir et de comprendre vraiment ce qui se passe dans la « boîte noire ». Ce qu'il faut vraiment faire c'est d'ouvrir virtuellement cette « boîte noire » et tenter de mieux comprendre ce qui s'y passe : État affectif, état émotionnel, état sensoriel et attentionnel de l'utilisateur, afin d'expliquer des contextes comme l'engagement. Et ainsi savoir pourquoi les gens sont engagés, par exemple, dans un jeu, avec peut être un état de concentration intense.



L'utilisateur est dans sa bulle. C'est comme aller voir un bon film au cinéma. Il est impossible d'interrompre la personne pour lui demander : « Es-tu engagé, oui/non ? ». Devoir le faire, va irrémédiablement briser le phénomène à étudier, et faire disparaître toute vision authentiquement valide.

Comme dans tous les laboratoires, il y a un outil de face-à-face, fabriqué par une compagnie hollandaise, ce logiciel permet de détecter les micro-expressions du visage. Il

s'agit essentiellement des micromouvements des muscles faciaux, qui permettent d'aller inférer ce que la personne a vécu, et amènent les émotions à la surface. L'utilisateur qui a eu une expérience agréable peut quelques secondes plus tard avoir de la difficulté avec un champ, et ne pas comprendre ce qui est demandé, par frustration il froncera les sourcils et automatiquement le logiciel détecte ce qui s'est passé.

Lorsqu'il faut améliorer une méthode de développement de logiciel pour sites WEB, cette vision temporelle, de ce qui se passe dans ce cas précis, est nécessaire. Si une personne répond « oui » c'est simple d'utilisation. « Que signifie cette réponse » ? « Cela peut-il dire que la personne a en moyenne aimé ça » ? Mais, que s'est-il réellement passé ? Il est nécessaire d'avoir des mesures temporelles expliquant réellement ce qui se passe, dans les quelques secondes vues précédemment.

« Le Québec peut se compter chanceux, d'avoir à Montréal, l'un des plus grands laboratoires d'UX au monde ». Un chercheur très renommé dans le domaine, et exerçant pour la NASA, est venu au HEC pour une présentation de « Comment l'engagement est mesuré ? ». C'est sensiblement la même approche que ce qui se fait avec les astronautes. « Une sommité de la NASA est invitée, et les Labs lui sont présentés. Présentation somme toute très humble et modeste, chacun pensant que la NASA dispose depuis longtemps de biens meilleurs Labs. La réalité est plutôt que l'invité s'est dit jaloux des installations visitées, et créées ici avec si peu d'investissement ».

Quelques exemples de projets en cours

Le projet « *Neuroscript* » s'intéresse essentiellement à ce qui arrive lors de la modification d'un site WEB. En effet, lors d'une refonte de site WEB, ce sont tous les automatismes des utilisateurs, qui vont être bouleversés. Parce que, plus les gens viennent sur un site WEB, et plus les gens, d'un point de vu géospatial, développent des automatismes. Le changement d'un site WEB, défait toutes ces habitudes. Et la question devient alors : « Combien de visites sont nécessaires, à un internaute, sur le site WEB modifié, pour retrouver ses automatismes ? ». Par exemple, dans le domaine de la musique, après 3 ou 4 visites, le constat est que les automatismes se stabilisent de nouveau, et que les personnes parviennent à redévelopper leurs pratiques. C'est important, pour les gens dans le domaine de l'art. Et élaborer une manière de ramener l'utilisateur progressivement sur le site WEB, plusieurs fois, devient une approche intéressante.

Le Tech3Lab a également travaillé sur le projet de « *La Presse +* ». La Presse est venue au laboratoire pour préparer le lancement de sa nouvelle édition, mais surtout pour bien confirmer que l'utilisateur regarde bien la publicité. « Quand c'est gratuit, il faut que le modèle suive les données prévues à l'intention des annonceurs ». Dans la pratique, celles-ci sont basées sur les mesures effectuées au Laboratoire. Les données biométriques sont là pour constater qu'effectivement certaines annonces sont plus lues que d'autres, et surtout quand elles sont interactives. Lorsqu'il y a une interaction physique avec certains logos, lors de la consultation de « *La Presse +* », les gens se souviennent alors beaucoup plus des marques, par la suite. Ce qui est très important pour une bonne publicité dans un publication, c'est de démontrer aux agences de publicité qu'il y a un effet positif, surtout lorsqu'il y a plusieurs annonces qui vont interagir avec l'utilisateur.

Un autre projet intéressant est celui du « *Bureau Actif* ». « Certaines organisations ont peut-être commencé à l'utiliser ». Ces approches sont l'interaction avec une machine en mouvement pendant le travail. Souvent c'est pour la santé cardio-vasculaire. L'objectif est de réduire la sédentarité, parce que même une heure de GYM par jour, avec 12 heures assis au bureau, ça n'aura aucun effet. « Ce serait bien d'avoir un entraînement positif au travail, orienté vers la santé ». Mais il n'y a pas encore eu encore d'étude d'impacts. Seule l'hypothèse émise, s'attendre minimalement à ce que ce soit aussi productif qu'un travail assis. Ce qui a été démontré par la suite, en prouvant un effet positif, une productivité accrue, une attention maintenue, et une créativité après l'utilisation.



Bureau Actif

OBJECTIF : VÉRIFIER LES EFFETS DE L'UTILISATION D'UN BUREAU ACTIF SUR LA PRODUCTIVITÉ DES TRAVAILLEURS.

Au delà des bénéfices pour la santé, nos résultats suggèrent que l'utilisation du bureau actif entraîne des bénéfices au niveau de l'attention, de la mémoire et de la créativité.

PLUS DE 12000 TÉLÉCHARGEMENTS DEPUIS MAI 2015

BBC CBS

RADIO-CANADA

Labonté-LeMayne, E., Santhanam, R., Lévesque, P. M., Courtemanche, F., Fredette, M., & Sénéchal, S. (2015). The delayed effect of treadmill desk usage on recall and attention. *Computers in Human Behavior*, 46, 1-5. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0732150115010102>

Chercheur principal : Pierre-Majorique Lévesque, Ph.D.
Chercheurs : Sylvain Sénéchal, Ph.D., Marc Fredette, Ph.D., Elizabeth Courtemanche, Ph.D., Elise Labonté-Lemoiné, Ph.D., Radhika Santhanam

Financement : Conseil de recherches en sciences humaines
Collège de recherches en sciences humaines de Québec

Lorsque des chercheurs désirent s'intéresser à des interactions plus engageantes, dans une responsabilité sociale par exemple, comme s'intéresser à ce qui peut aussi causer des accidents, le projet « *Des texteurs en marche* » est particulièrement critique. « Qui ne le sait pas, et qui ne l'a pas déjà fait ! Mais c'est extrêmement dangereux de texter en marchant ». C'est la hausse d'accidents de piétons, en milieu urbain, d'individus et de

professionnels. Cette hausse est assez fulgurante, depuis l'arrivée des téléphones intelligents. Aussi, le Tech3Lab s'attarde à comprendre ce qui se passe. « Ça prend 600 millisecondes pour lever la tête et détecter un obstacle à l'horizon ». Mais avec 600 millisecondes pour lever la tête, l'utilisateur est encore en train de texter. Il est encore dans sa bulle, dans son texte, et il ne voit pas ce qui va arriver. La poursuite du projet permettra de mieux comprendre pourquoi, malgré le fait que les gens soient déjà conscients du danger, ils continuent tout de même à le faire.

Un autre projet du Tech3Lab est de tenter de développer des nouvelles méthodes pour aider les développeurs d'interfaces à mieux comprendre les émotions vécues par les utilisateurs. Il s'agit de passer de l'approche classique par audiométrie, à une approche qui permet le calcul de l'ensemble des pixations, lorsqu'un utilisateur regarde l'écran. Pour voir, les humains doivent absolument regarder quelque chose. Ils ne peuvent pas deviner. Il leur faut lire, même les images. Et les humains ne peuvent lire, que lorsqu'ils fixent « les caractères ». Ce que cela donne essentiellement : les pixations, par exemple d'une page WEB. Ainsi, les chercheurs ont croisé ces données avec des mesures psychologiques, afin de permettre de traiter les cartes de chaleur obtenues. Ce qui permet essentiellement de dire d'où proviennent les émotions relevées.

Si cela permet de changer complètement la manière de voir un site WEB, cela permet également de fournir aux développeurs l'endroit où se trouve la plus forte charge émotionnelle pour l'utilisateur. Prenons un exemple, un cas dans le domaine agroalimentaire. Par exemple, les recettes de Ricardo. On s'attend à ce que quelqu'un qui consulte une recette en ligne se concentre sur l'endroit qui présente les instructions de la recette. « Il n'y aurait rien d'étonnant ». La présente image montre l'endroit et le niveau de fixation pour un utilisateur. Plus c'est rouge, plus il y a eu une fixation prolongée sur cet endroit. Les gens regardent intensément l'image. Mais, ce qui est étonnant c'est d'où provient l'émotion. Tout est en vert, l'émotion est positive, le regard est porté sur l'image. « Intéressant, pour ce soir, ça à l'air le fun une frittata méditerranéenne ! » De là l'utilisateur passe aux instructions, et soudainement ça devient bon. Ce ne sont pas les ingrédients, ce n'est pas le temps de préparation, ce n'est pas « si ça me tente ou si ça me tente plus », la seule base de ces informations aurait permis de conclure que les gens aiment lire les instructions, et qu'ils ne regardent pas vraiment les images. Mais, les images sont là pour donner à la page une balance positive, tandis que pour les instructions il faudra trouver une manière de venir minimiser cette balance négative, et la charge émotionnelle.

Le Tech3Lab s'est intéressé à « *L'apprentissage des mathématiques* », chez les 7 ans. La question de recherche fut : « Où les enfants regardent-ils quand ils sont en interaction avec la Tablette ? » Parmi les résultats intéressants, il est ressorti que -- comme pour les examens avec des questions à choix multiples A, B, C, D -- l'utilisateur lit d'abord la question, puis va regarder les réponses proposées pour faire son choix. Les chercheurs sont capables de mesurer la charge mentale provoquée. Ils sont capables d'inférer à quel niveau la personne est en train d'utiliser sa mémoire à court terme. Ce qui en ressort, c'est que l'utilisateur doit lire les choix A,B,C,D, et ainsi en arrivant à D, sa charge mentale est plus élevée puisqu'il doit se souvenir des 3 premières réponses. Lors des examens, la question D, même avec des réponses « randomisées » est toujours la plus difficile, et présente la charge mentale plus grande. La recherche consiste à tenter de développer des applications d'apprentissage, qui vont venir minimiser l'émotion négative, et favoriser le succès scolaire. ◇

Villes intelligentes

La technologie au service des citoyens

Il s'agit du contenu de la prestation de Fabien Mariou.

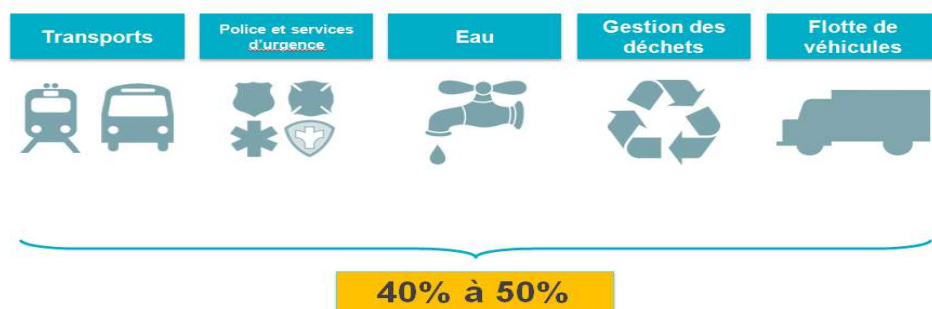
Tout d'abord « Avec un titre comme celui-là, cette présentation devrait certainement aborder principalement le cas des municipalités ! ».

Les principaux centres de coût dans une ville sont : les Transports, les Services de Police et les Services d'urgences, la gestion de l'Eau, la Gestion des déchets, et la gestion de la Flotte de véhicules.

Les Transports. Comme on s'en doute, impliquent énormément d'argent, et sont un défi important pour la plupart des villes. Puis, il y a aussi les *Services de Police*. Dans une grande municipalité comme la Ville de Montréal par exemple, c'est un peu différent, car il peut y avoir des arrondissements qui gèrent leur propre *Service*. C'est la même chose pour *l'Eau*, dans une ville où les aqueducs vieillissent. Puis, la *Gestion des déchets*, qui à son tour, représente également des coûts importants. Mais il faut se souvenir que la Gestion des déchets n'est pas que les poubelles à ramasser, mais aussi les camions qui sillonnent les rues. Enfin, il y a la *Gestion de Flotte entière de véhicules* de la municipalité. Que ce soit les véhicules de la ville qui vont mettre les amendes de stationnement, les camions des

employés qui s'occupent des arbres et des plantes, comme les paysagistes, puis, ceux qui s'occupent de la voirie, etc. Mais, ça peut être aussi les agents municipaux, comme ceux qui suivent le rôle d'évaluation municipale, en allant chez les citoyens pour faire l'évaluation des habitations pour ensuite ajuster les taxes, et plusieurs autres...

Principaux centres de coûts d'une municipalité



L'Internet des objets. Parlons maintenant de l'Internet des objets (IOT). « On prédit que c'est un marché en pleine expansion ». Des chiffres fulgurants sont annoncés pour ce marché. Juste au Canada il serait estimé à 21 milliards de dollars CDN en 2018. «Cependant, pour l'instant, c'est encore relativement calme ». Néanmoins, ce qui est positif à constater c'est que toutes les industries semblent suivre la même tendance. Cela veut dire que les objets vont de plus en plus être connectés : les frigos, les machines à laver...

Les machines à laver justement sont un bon exemple. Tous les constructeurs commencent à vouloir s'intégrer par le biais des réseaux des Bell [™], Rogers [™], et Telus [™] de ce monde, pour pouvoir intégrer la communication au sein du matériel. « Qui aurait une idée de ce qui peut être fait avec une machine à laver connectée ? » Pour une telle machine à laver connectée, ce qui est intéressant, c'est de pouvoir anticiper les pannes. Et ainsi, détecter rapidement que la machine commence à moins bien fonctionner. Des capteurs internes vont signaler par exemple des vibrations dans le tambour, du calcaire qui commence à s'accumuler. Rendu là, les détaillants seront capables de vendre des garanties prolongées, ou d'être proactif et appeler pour prévenir du problème, et planifier une intervention, et promouvoir aussi les nouveaux modèles extrêmement populaires. Il s'agit là du premier aspect.

Le second aspect, encore plus intéressant, est qu'il est possible d'analyser la consommation de lessive et d'adoucissant mis dans la machine. Certains capteurs chimiques sont capables de savoir s'il s'agit de poudre, de capsules ou de liquide. Et même

de savoir quelle marque est utilisée. Il est même possible de savoir combien de brassées sont faites par semaine et quel poids de lessive représente chaque profil.

Aujourd'hui, nombre de municipalités et de ministères sont engagés dans le « Grand mouvement des organisations qui cherchent à innover ou à optimiser »; qui sont aussi les mots d'ordre de beaucoup d'entreprises. « Probablement dû aux succès connus dans de firmes comme Apple™ et Google™ de ce monde, toujours pointées parmi les principaux exemples ».

Optimiser les services publics, gagner la confiance des citoyens sont les grands mots d'ordre du moment dans la Fonction publique. Avec améliorer la sécurité, et réduire les coûts d'infrastructure,

Quelques applications concrètes disponibles avec l'Internet des objets (IOT) :

La gestion des eaux. Le « monitoring » pour le niveau de l'eau est déjà quelque chose qui est assez avancé au Québec, avec les bassins transverses, lors des très fortes pluies, et les bassins de dérivation. Il y a déjà des petites sondes en place et qui sont connectées et grâce à des modems. Et elles sont capables de faire du monitoring, avec des tableaux de bord affichent en temps réel les données de ce qui se passe dans les bassins. Mais, aussi de façon proactive, il est possible d'envoyer des alertes, de passer des SMS à des adresses automatisées des différentes équipes techniques...

La détection des fuites. C'est quelque chose de majeur dans une ville avec des infrastructures qui commencent à dater. Il y a des tuyaux en fonte, et même des tuyaux en béton qui se fissurent. La détection se fait par la mise en place de sondes à peu près à tous les 50 à 60 mètres. Puis, il faut mesurer les différences de pression...

Les routes et les lumières. C'est devenu un gros enjeu pour les prochaines années. Pour tous les lampadaires au Canada, les fournisseurs existants ne fabriquent plus les ampoules standard. Les villes doivent impérativement passer aux LED. Derrière l'histoire officielle qui dit que c'est plus « Vert », en fait personne n'a vraiment le choix. C'est intéressant parce que ça sert également d'excuse pour pouvoir intégrer un système de monitoring. Par exemple, si personne ne passe dans la rue pendant trois heures, pourquoi la laisser éclairer ? C'est l'intégration des détecteurs de mouvements dans les lampes, qui vont gérer l'éclairage. Il sera possible de détecter un piéton qui marche dans la rue, à plus de 30 mètres, et de pouvoir lui éclairer la rue, pendant par exemple 20 ou 30 minutes. S'il s'agit d'un automobiliste qui arrive en auto, il sera détecté de plus loin par la route et la

rue lui sera éclairée plus loin. Il sera possible, en cas d'urgence de pouvoir éclairer certaines parties de la ville pour identifier les chemins à suivre en cas d'évacuation.

Détection des aspérités. Sur le ton de l'humour, Fabien Mariou lance : « ça on ne veut pas trop en parler... J'espère que le représentant de la ville qui sera conférencier après moi en parlera, car c'était un de leurs objectifs électoraux me semble-t-il... »

La gestion des immeubles. La gestion des immeubles est très avancée. Et monsieur Mariou d'ajouter : « Là-dessus, je vais ajouter un point bien précis que l'on voit de plus en plus, et qui concerne les résidences pour les aînés. Il faut savoir qu'il y a de nombreux règlements municipaux. Mais, il y a même un règlement qui exige de s'assurer toutes les heures de la température maximale de l'eau chaude qui sort de la douche. Jusqu'à maintenant, il devait y avoir quelqu'un qui prend son petit carnet, se déplace dans chaque chambre, fait couler l'eau chaude, et note la température. Légalement, c'est ce qui devrait se faire. Il est sûr que maintenant la technologie à les moyens de faire ces mesures avec des sondes intégrées, de rapporter les mesures, d'avoir un tableau de bord en temps réel, et s'il y a le moindre problème, il est possible automatiquement de dépêcher quelqu'un pour aller corriger l'anomalie... ». Tout peut être sous « monitoring » dans cet environnement... De même, il est possible de monitorer toute l'énergie et toute la sécurité dans un immeuble. On trouve déjà cela dans le secteur privé, dans les grosses banques, les hôtels, et les tours à bureaux.

Gestion des ordures. Les poubelles sont connectées pour différentes raisons. La plus simple est qu'un détecteur de charge est capable de dire si elle est pleine. Au lieu d'envoyer une équipe ramasser les poubelles 2 fois par semaine, il est possible d'organiser des ramassages spécifiques, avec des routages élaborés sur mesure, pour les poubelles qui se sont auto-signalées pleines. Il semble que ce soit déjà bien implanté dans l'Ouest du pays.

Routage automatique. C'est en temps réel que les camions sont dirigés déterminant notamment dans quelles rues ils doivent passer. Cela peut également se faire via les caméras de surveillance qui peuvent voir les poubelles, ou par des puces RFID placées dans les poubelles qui indiquent qu'elles sont pleines. Il est aussi possible de connaître la charge et ainsi envoyer le moins de camions possibles. Pour information, un camion poubelle qui passe dans une rue est l'équivalent de 10 voitures, juste pour la charge que ça inflige à la rue, et quand on sait combien coûte 1 km de rue il y a vraiment des économies à faire et des investissements à réduire.

La gestion de la flotte. C'est une discussion qui date depuis les années 70. La possibilité de suivre les différents véhicules que ce soit des camions, des voitures, des trains, des avions, est une des applications de l'Internet des objets (IOT) les plus répandues et les plus utiles. C'est devenu encore plus intéressant avec le concept de cadenas. Ainsi, un conteneur peut se retrouver avec plusieurs sondes, qui détectent la température, l'humidité, le mouvement. Également, il est possible d'avoir un cadenas qui ne se déverrouille qu'en présence des douaniers et s'ils ont le badge spécifique, qui est une sorte de signature électronique, Ça leurs permet de vérifier si le conteneur n'a pas été ouvert avant. Dans le cas contraire, ils peuvent voir la journalisation (LOG), pour constater combien de temps il y a eu ouverture et par qui, puisqu'il peut même y avoir des caméras de surveillance qui envoient automatiquement des photos pour montrer ce qui s'est passé.

La gestion du déneigement. Il y a de nombreuses initiatives partout au pays pour savoir où le déneigement est passé. De même, la mesure du sel à étendre sur les routes, est détectée en fonction de la glace, et ainsi permet ajuster le mélange.

Le WiFi s'installe de plus en plus dans les villes et « c'est gratuit, mais il faut se souvenir que si c'est gratuit, c'est que vous êtes le produit ». ♦

Mesure de la qualité et de la satisfaction client

Il s'agit du contenu de la prestation de Abdérafi Charki, présenté en captation-vidéo HD.

La mesure de la qualité et de la satisfaction client est une thématique phare importante pour toute organisation, qu'elle soit publique ou privée. En effet, aujourd'hui, à l'ère du numérique, un certain nombre de données sont recueillies et mises à la disposition des gens dans toute l'organisation et même hors de son périmètre. Ces données peuvent être exploitées pour pouvoir asseoir les connaissances de l'organisation et ainsi faire

progresser le service, améliorer le produit, ou permettre à la Direction de prendre des décisions stratégiques.

Mais encore faut-il que les données soient collectées correctement, éventuellement filtrées, traitées efficacement, puis exploitées et finalement archivées ou détruites. Cette capitalisation doit permettre de faire progresser l'organisation, par exemple en créant de la connaissance à forte valeur ajoutée.

La satisfaction des clients ou des parties prenantes, ou de la satisfaction du personnel à l'intérieur même de l'organisation dépendra notamment de la manière dont l'organisation va gérer ses données.

L'expérience de monsieur Charki, acquise en rencontrant plus de 200 directeurs d'organisations et avoir évalué plus de 150 de ces organisations, rend compte que les moyens investis pour les processus liés à la gestion des données restent largement insuffisants, simplement faute de compréhension, de compétences, et/ou de manque de stratégie efficace à ce propos, de la part de la Direction. En effet, dans bon nombre d'organisations, personne ne prête attention à ces données. Les conséquences peuvent être cruciales, comme la perte de clients, la perte de marché, voir son service ou son produit diminuer en qualité, etc. Tout cela pour ne pas s'être posé dès le départ les bonnes questions et/ou de ne pas avoir collecté et traité correctement toutes les données.

Alors, mesurer la qualité et la satisfaction client, peut parfois paraître difficile, au vu des moyens utilisés couramment dans les organisations. Les moyens semblent insuffisants, pas assez pertinents, alors que cette mesure de satisfaction doit s'inscrire dans un véritable « esprit qualité » et une « démarche qualité » articulée qui ne doit pas être prise à la légère. Il faut absolument, pour ceux qui n'ont jamais « baigné » dans le monde de la qualité, revoir la définition même de la qualité. C'est important, car c'est la base. Mais aussi parce que les huit principes du management de la qualité évoquent largement cette notion axée sur la clientèle.

Il y a plusieurs décennies, il était question de parler de « l'aptitude d'un produit à satisfaire les clients ciblés ». C'était vraiment la définition de la qualité, alors largement diffusée. Puis, ce fut « l'aptitude d'un produit ou d'un service à satisfaire les clients et les utilisateurs visés ». Pour en arriver à une définition somme toute plus systémique, fortement orientée vers la responsabilité sociétale, pour communément adopter la définition de la qualité suivante : « l'aptitude d'une entité à satisfaire des clients, des

utilisateurs et la Société ». À l'ère du numérique, il semble important de faire évoluer cette définition de la qualité vers celle qui serait : « Aptitude d'une entité à satisfaire ses clients, ses utilisateurs, ses collaborateurs, ses besoins, sécuritaires et environnementaux, pour la santé et le développement durable de la société ».

Il est vrai qu'aujourd'hui, tout ce qui entoure l'organisation regroupe beaucoup de données, voire peut-être beaucoup trop, et ceci peut avoir un impact sur toutes les parties prenantes, l'organisation elle-même, puis vis-à-vis de ses clients et de la Société toute entière. Il y a assurément intérêt à analyser les risques qui se trouvent derrière toutes les masses d'informations véhiculées, quel que soit la technologie employée.

Pourquoi la qualité ? Retour un peu sur les fondamentaux. Les organisations, tout comme les entreprises cherchent à obtenir des gains d'efficience et de qualité. Ces gains peuvent être d'ordre organisationnel, financier, « performentiel » (donc de performance), mais aussi au niveau des collaborateurs et de la Société.

Les gains organisationnels sont par exemple, le fait de vouloir supprimer des actions inutiles, et dans ce cas la qualité joue un rôle pour gagner du temps, de même qu'à anticiper et réagir en cas de dérive. Mais, encore faut-il être capable d'exploiter toutes les données disponibles pour pouvoir suivre ou monitorer cette dérive.

Les gains financiers et « performentiels », consistent à diminuer les coûts de « la non-qualité », du nombre de rebuts, des pièces défectueuses, et/ou s'intéresser à la qualité des services rendus, à la satisfaction des clients, tout cela sur la base de connaissances, d'informations ou de données recueillies. C'est donc pour avoir plus de clients satisfaits.

Le domaine de la qualité cherche aussi à avoir des gains au niveau de ses collaborateurs, mais aussi de la Société. Avoir un personnel motivé, et à l'aise au travail, avec une bonne communication et une bonne entente entre tous les collaborateurs, par les effets positifs de la qualité, tant au niveau collectif qu'individuel. (NOTA : En effet, la qualité favorise souvent un climat de travail positif, notamment auprès du personnel en première ligne, soit ceux en contact direct avec la clientèle).

La qualité doit reposer sur un certain nombre de concepts, dont les concepts de base mis de l'avant par l'*European Foundation for Quality Management* (EFQM), qui est la fondation européenne du Management de la qualité. De base il y a huit principes nécessaires pour monter un Système de Management de la Qualité (QMS), de façon volontaire :

- 1.. « *Le système de management par la qualité doit être axé, organisé sur la clientèle* »
- 2.. « *L'organisation doit développer un Leadership* »
3. « *La participation des personnes de l'organisation doit être accrue* »
4. « *L'approche par processus doit être instaurée au sein de l'organisation* »
- 5.. « *Le management de la qualité ou le management tout court doit se faire par une approche systémique* »
- 6.. « *Une vraie amélioration continue doit être développée, et le terme continue doit être important d'un point de vue temporel* »
- 7.. « *Les prises de décisions doivent se faire façon factuelle. Sur la base d'un certain nombre d'informations objectives* »
- 8.. « *Des relations bénéfiques avec les fournisseurs doivent être développées* ».

Ces huit principes exigent de faire attention à toutes les données et informations, c'est à dire celles qui sont recueillies, reçues, envoyées -- que le destinataire soit à l'interne ou à l'externe --, qu'il soit un client ou encore une partie prenante de l'organisation.

Sans développer ces huit principes de l'EFQM dans le détail, que s'attend-on d'une organisation axée sur la clientèle ? Le premier principe exige que l'organisation fasse en sorte de bien comprendre les besoins et des attentes des clients. Il va falloir enregistrer des données et documenter un certain nombre d'informations. Il va falloir aussi communiquer sur les besoins et les attentes, gérer les relations avec la clientèle et mesurer de façon continue la satisfaction des clients.

Mesurer la satisfaction des clients c'est aussi agir sur les résultats. Pour ce faire, il va falloir prêter attention à la qualité des données, à leur processus de gestion, s'il existe. Or, dans bon nombre d'organisations, ce processus de gestion des données est carrément négligé. Alors qu'il est, peut-être, le plus important des processus de l'organisation, afin de progresser, notamment en permettant de gagner des marchés.

Comment mesurer efficacement la satisfaction des clients pour pouvoir agir sur le résultat? Quels sont les moyens mis en place pour la satisfaction des clients ? Comment s'assurer de la qualité des données qui sont tout simplement exploitées ? Comment mesurer, et suivre avec des indicateurs pertinents la qualité des informations véhiculées, reçues, transmises ? Tout cela à l'ère du numérique et vis-à-vis du nombre d'applications informatiques et de l'évolution des technologies ? Voilà les questions à se poser.

Une citation, attribuée à Albert Einstein, est fort significative :

« La théorie, c'est quand on sait tout et que rien ne fonctionne...
La pratique, c'est quand tout fonctionne et que personne ne sait pourquoi...
Ici, nous avons réuni théorie et pratique, rien ne fonctionne et personne ne sait pourquoi ! »

Assurément une situation à éviter ...

Il faut plutôt chercher à documenter ce qui est fait, pour savoir exactement ce qui est fait, et aussi faire progresser le système continuellement. « C'est comprendre ce qui s'est passé, pour tenter d'anticiper et de mieux comprendre ce qui pourrait se passer ».

Il existe déjà plusieurs moyens à mettre en place pour mesurer la satisfaction des clients dans une organisation. Tout d'abord des enquêtes classiques, encore faut-il que le questionnaire soit pertinent, et que les données soient exploitées de manière correcte, et surtout fiable, précise et pertinente. Il est vrai que parfois, une fois le questionnaire élaboré, l'enquête est tout simplement mise au placard, sans y revenir, et sans capitaliser les informations et connaissances ainsi recueillies.

Ensuite, exploiter des retours ponctuels d'insatisfactions, en cas d'utilisation d'un système qualité. Si l'organisation est régie par un système c'est encore plus facile, il suffit alors d'exploiter les fiches de réclamations des clients, les fiches d'insatisfactions internes qui sont liées à des anomalies, recueillies au niveau des produits et/ou des services rendus. L'avantage c'est d'être un travail continu pour mesurer cette insatisfaction client.

Enfin, le troisième moyen consiste à enregistrer systématiquement les échanges, qu'ils soient téléphoniques, par une messagerie électronique, ou simplement pendant une réunion avec des clients.

Il est aussi possible d'exploiter les informations provenant d'un échange direct avec un collaborateur, au quotidien, via la messagerie individuelle, ou la communication orale. Pour cela, il faut que toutes les personnes d'une organisation soient engagées dans l'esprit de vouloir mesurer la satisfaction client d'une manière continue, et ainsi instaurer une véritable démarche qualité, dans le cadre d'un véritable esprit qualité.

On peut aussi rencontrer les clients en mode face à face, et comprendre leurs besoins exprimés oralement au travers d'activités de prospection, de réunions, puis faire ensuite un bilan systématique.

Également, il peut s'agir d'exploiter des informations sur une plateforme Internet (*tous*), Intranet (*interne au personnel*), ou Extranet (*ouverte en permanence aux clients*). Au travers de tous ces moyens, il y a une multitude d'informations qui peuvent être exploitées. Permettant ainsi de créer de la connaissance, de faire progresser le produit, le service, l'organisation. Tous ces moyens peuvent même être organisés de manière simultanée.

S'assurer de la qualité des données c'est mesurer adéquatement différents types d'indicateurs touchant : l'utilité et l'objectivité, la validité, l'exactitude et la fidélité, pour ensuite pouvoir produire des données fiables, précises et pertinentes. L'information et les données sont-elles permanentes ou temporaires ? Quelles sont la promptitude, et l'intégrité, des données et de l'information dans l'organisation ?

Évoquer « la Mesure » c'est évoquer « la Métrologie », c'est-à-dire la science de la mesure. Et dans le vocabulaire international de métrologie, un terme est important quel que soit le secteur d'activité. C'est « l'exactitude », qui regroupe deux concepts : « la justesse » et « la fidélité ». La mesure de l'exactitude exige donc de s'intéresser à la fidélité et à la justesse. L'exactitude réfère de facto à la valeur de la véracité, de la vérité. Donc une référence, un instrument, ou un moyen pour mesurer cette valeur vraie. C'est comparer systématiquement donnée et information avec la valeur vraie. S'assurer de la qualité de la donnée et s'intéresser à l'exactitude, ça rend l'information capitalisée plus fiable.

Quelles sont les menaces à l'exactitude et à la fiabilité ? Ce sont une multitude d'erreurs. L'erreur due à la source, induite un biais dès le départ. L'erreur liée à l'instrument utilisé. L'erreur de transcription et de manipulation. L'erreur liée aux méthodes de collecte et d'analyse. L'erreur liée à l'interprétation faute compétence. L'erreur liée au manque de formation du personnel. Et, l'erreur liée à la dérive dans le temps de l'information. Tous ces types d'erreurs engendrent un défaut lié à l'exactitude et la fiabilité de la donnée. Ce qui menace l'intégrité de la donnée c'est par exemple la corruption, intentionnelle ou non, les manipulations à intérêts personnels, les défaillances technologiques, le manque de vérification et de validation. Cette menace liée à l'intégrité est importante à l'ère du numérique compte tenu du nombre, et de la masse d'informations véhiculées dans les plateformes technologiques actuelles.

Pour réduire les risques liés à la qualité des données, il faut s'assurer de la technologie employée, veiller à ce que l'analyse des données et les logiciels utilisés soient mis à jour. Il faut rationaliser les instruments et les méthodes utilisés, et s'assurer de la compétence d'un personnel bien formé, pour toutes les étapes liées au processus de gestion de la

collecte, de la saisie, du traitement, de l'exploitation, et de l'analyse des risques, des données. Il faut aussi maîtriser les logiciels utilisés, qui deviennent de plus en plus compliqués, et tenir compte de l'évolution des générations du personnel.

En conclusion. Avant de mesurer la satisfaction du client, il y a un point crucial, c'est de s'assurer d'abord de la qualité des données. En effet, à quoi bon continuer à exploiter les données si au départ celles-ci sont inexactes, peu ou pas fiables et pas valides. La qualité de la prise de décisions repose sur la qualité des données, il en va de l'avenir même de l'organisation. La gestion de la qualité ne doit jamais être considérée comme isolée ou ponctuelle, mais plutôt continue, globale, systématique et sans lacune. ♦

Ambitions numériques

Il s'agit du contenu de la prestation de Yann Bonnet, présenté en captation-vidéo HD.

Notre action au Comité national du Numérique (CNN) a aidé le gouvernement français de mieux définir sa stratégie numérique, et permis au niveau européen, de pousser un certain nombre de sujets d'intérêt, également pour la France, notamment la portabilité des données. Le résultat est 4 journées contributives, plus de 70 ateliers relais, 26 sujets de consultation, près de 5000 participants et plus de 17500 contributions en ligne, dont quelques-unes ont été reprises au sein de la nouvelle « *Loi de la République numérique* ».

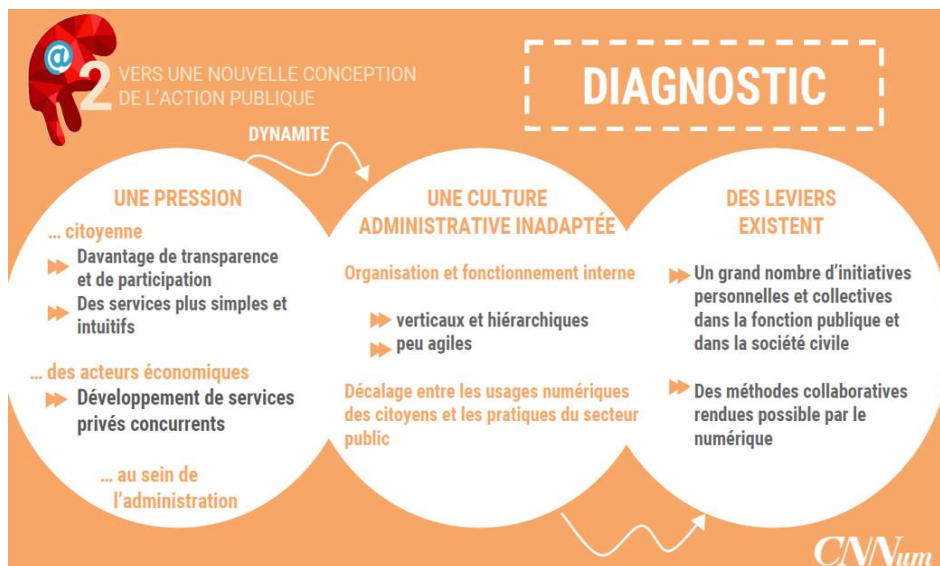
La consultation, la concertation et les recommandations ont été découpées en 4 grandes rubriques ou parties. Si elles ne peuvent pas toutes être présentées ici, en si peu de temps, durant mon allocution aujourd'hui, toutes sont cependant accessibles et téléchargeables sur notre site web.

1.. « *La loyauté et la liberté dans l'espace numérique en commun* ». Il s'agit de tous les nouveaux droits à l'ère du numérique. La France a créé une très grande loi, concernant le numérique c'est la loi pour la confiance numérique. Datant de plus de 10 ans, elle avait besoin d'être actualisée.

2.. « *Une nouvelle conception de l'action publique* ». Il s'agit de l'ouverture, de l'innovation & de la participation : Open-data, Opengov...

3.. « *Mettre en mouvement la croissance française* ». C'est aller vers une économie de l'innovation : économie numérique, innovation et financement.

4.. « *Solidarité, Équité, Émancipation* ». Ce sont les Enjeux d'une société numérique. Qui concernent toutes les problématiques sociétales, comme la justice et le numérique, la santé et le numérique, l'éducation et le numérique.

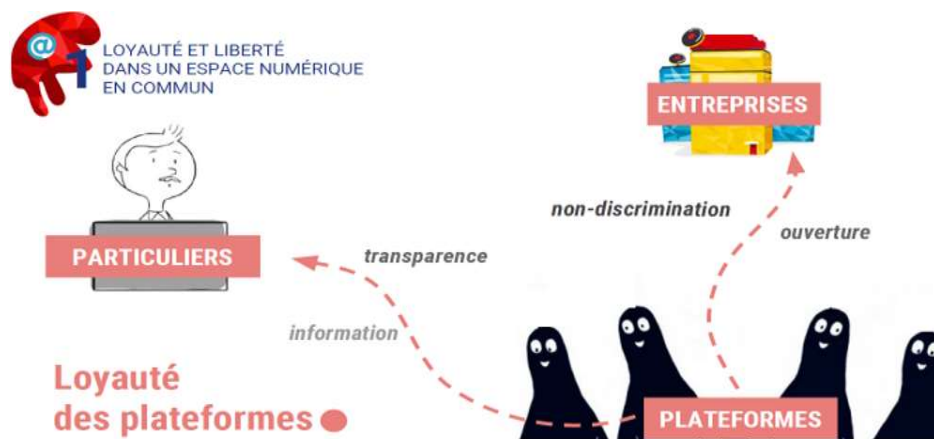


Pour résumer rapidement les différentes positions sur le fond, il a fallu partir en rappelant qu'Internet était un bien commun, qui n'appartenait à personne. Et qu'il était extrêmement important de faire en sorte que différents acteurs et parties prenantes puissent contribuer à établir les règles communes de fonctionnement. Il a fallu également rappeler un certain nombre de principes, ceux-là mêmes qui ont fait que l'Internet a été extrêmement riche et propice pour l'innovation, et en particulier celui touchant notamment à la neutralité du Net. Et la France est le premier État qui pousse la neutralité du Net jusqu'à l'inscrire dans sa loi.

Il y a aussi la loyauté des plateformes. Suite au constat qu'il y a des géants du numérique qui ont tendance à enfermer les utilisateurs dans leurs silos. Et, lorsqu'ils ont une position dominante, c'est alors extrêmement difficile pour les utilisateurs de sortir de ce silo, pour aller voir un concurrent par exemple, ou simplement pour reprendre la maîtrise de leurs propres données. C'est ce qui a motivé le concept de « loyauté des plateformes ».

La signification de ce concept de loyauté « loyauté des plateformes », en une phrase, c'est de demander aux géants du numérique « De dire ce qu'ils font, mais de faire ce qu'ils disent », et aussi de permettre aux internautes de pouvoir le contrôler.

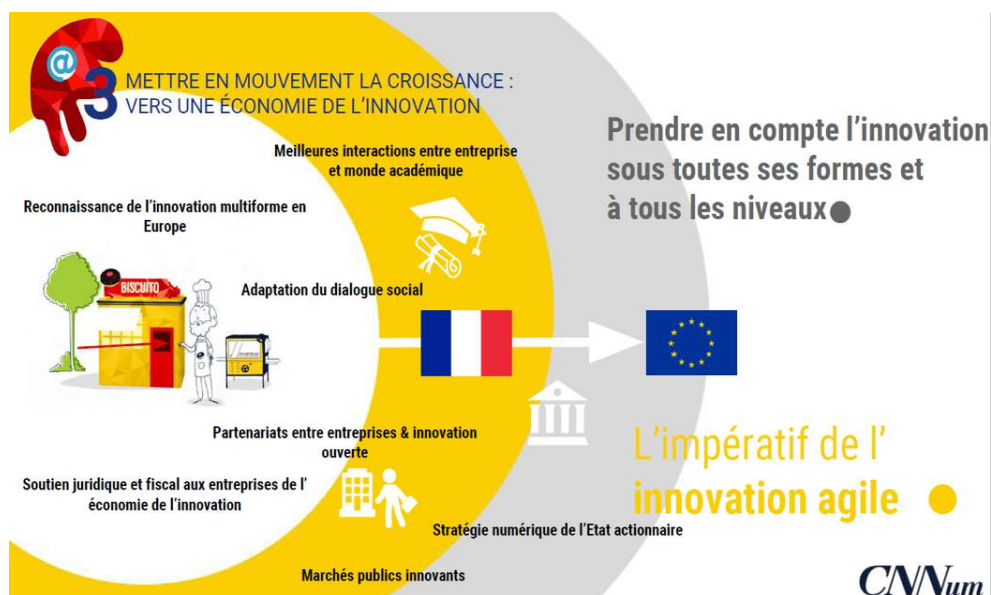
Derrière la loyauté, il y a en fait deux volets. Un volet « Business to Business » (B2B) et un autre volet « Business to Consumer » (B2C).



L'idée vis-à-vis des utilisateurs (*cas B2C*) est de gagner en transparence. Les conditions générales d'utilisation des différents services en ligne sont pour la plupart très compliquées et assez peu lisibles. Des chercheurs ont montré qu'il faudrait chaque année plus d'un mois à un internaute pour en lire l'ensemble. Et comme personne ne le fait, il faut des équipes de juristes pour comprendre de quoi cela parle au juste. Assurément qu'il y a des progrès significatifs à faire de ce côté-là. En fait, en particulier les géants du numérique ont des progrès à faire en termes de lisibilité des conditions d'utilisation de leurs plateformes.

Sur le volet des entreprises et des organisations (*cas B2B*), la loyauté est notamment la stabilité des API. (Ce sont des interfaces qui permettent l'échange d'informations entre les différents services). Ces API sont extrêmement importantes dans le numérique. Car un certain nombre de géants sont devenues des places d'entrées très presque obligatoires dans le milieu numérique. Aussi, par le biais de leurs API, ils ont un droit de vie ou de mort sur un certain nombre d'acteurs économiques, qui sont tributaires à la stabilité de ces l'API. C'est comme si EDF ou Hydro-Québec décidait du jour au lendemain de changer le voltage ou la fréquence de l'électricité sur le réseau. Imaginez toutes les entreprises et les PME qui couleraient du jour au lendemain parce qu'elles ne pourraient plus fonctionner. Les géants du numérique ont beaucoup à gagner à être très loyaux vis-à-vis la stabilité des API.

D'autres sujets ont également été soumis, dont celui qui concernant la « Modernisation de l'État » et notamment le fait que la France devrait s'engager dans le mouvement de l'Initiative « Opengov Partnership » et avoir des démarches plus transparentes, plus ouvertes, et s'organiser pour co-construire à la fois des Politiques publiques et/ou des Projets de loi, comme la Loi pour la République numérique.



Un service public numérique et différentes recommandations ont également été poussés sur ce volet, dont certaines sur le fait qu'il fallait que les organisations aient une approche de « Design de services », en se focalisant sur l'utilisateur, pour simplifier l'accès à certains services publics.

Puis, a été poussé aussi l'idée qu'il était nécessaire d'avoir des « médiateurs numériques », car il y a de plus en plus besoin de compétences pour bien comprendre un certain nombre de choses dans le numérique. De plus, il y a toute une population qui pourrait être exclue de ses droits si elle n'a pas les compétences pour aller se connecter sur les bonnes interfaces. Et, là un médiateur humain est de plus en plus nécessaire pour permettre à tous ces gens de bénéficier des services publics.

Enfin sur le volet de la communication un certain nombre de choses ont été proposées. En partant, il y a trois grands changements dans cette économie numérique ;

-- Le premier changement est la rapidité de croissance dans cette économie. Un seul chiffre le prouve la valorisation boursière des « GAFA », un terme signifiant « Google-Amazone-Facebook-Apple ». Ces géants du numérique dont la valorisation boursière est

INNOVATION PUBLIQUE à l'ère du Numérique

COMPTE RENDU OFFICIEL

égale à la valorisation boursière du CAQ 40, soit les 40 plus grosses entreprises françaises, et ça en moins de 5 ans. On s'aperçoit que cette économie numérique est extrêmement rapide.

-- Le deuxième changement important dans cette économie est l'aspect international. Il est capital d'être présent au niveau international, pour devenir « un joueur majeur ».

-- Le troisième changement majeur est l'innovation. L'innovation multidimensionnelle, car la France a eu trop souvent tendance à voir l'innovation uniquement comme quelque chose de technologique. Alors qu'en fait l'innovation est à la fois sociale, organisationnelle, de modèles d'affaires. Elle est donc multidimensionnelle. Plusieurs recommandations ont été faites pour faire en sorte que cette innovation soit mieux soutenue au niveau des politiques publiques.



Enfin, une dernière chose, est un certain nombre de recommandations sur l'importance de l'inclusion numérique. En France plus de 80% des gens ont accès à Internet. Mais il faut encore persévérer avec ce 20% toujours en difficulté de connexion à Internet. Le gros problème est celui de l'usage des compétences nécessaires pour se connecter à Internet, accéder selon ses droits, et ainsi qu'à un certain nombre de services. D'où le nombre important de recommandations concernant « la littératie numérique ».

Ensuite, et après cette concertation, le bilan qui est fait est plutôt positif. Ce fut une expérimentation, et elle a été assumée comme telle. Les débats à l'Assemblée Nationale ont été de très bonne qualité, tant du côté Députés que Sénateurs. ◇

Montréal ville intelligente et numérique

Il s'agit du contenu de la prestation de Harout Chitilian.

Monsieur Chitilian commence sa présentation sur une boutade à propos de la première diapositive : « À force de voir ce jeune homme, avec un portable à la main, sur la page couverture de toutes mes présentations, on dirait qu'il fait maintenant partie de ma famille élargie ! ».

Qu'est-ce qu'une ville intelligente ? Un phénomène à multiple facette qui revient de plus en plus souvent dans les conversations. Il s'agit d'un phénomène politique, parce que beaucoup de gouvernements de proximités, de gouvernements à travers le monde, veulent prétendre qu'ils sont déjà des gouvernements intelligents, des communes intelligentes ou des villes intelligentes. C'est aussi une démarche qui se fait également au niveau de l'Administration publique. Suite aux diverses difficultés vécues, le sous-financement est rencontré partout à travers le monde, et surtout en occident.

« L'argent se fait de plus en plus rare, on se questionne et on repense au mieux nos organisations publiques, pour avoir des moyens d'amener plus de puissance et d'efficacité, surtout d'offrir une meilleure qualité de services aux citoyens ». D'expliquer monsieur Chitilian, et de poursuivre : « Mais, il ne faut pas se le cacher, c'est aussi une démarche qui a été beaucoup alimentée par le secteur privé. Il y a de grandes organisations, qui comme toujours ont été à l'avant-plan, et qui ont établi des normes, des standards et ça se fait dans tous les domaines, qu'il s'agisse des télécommunications, des objets connectés, etc. Donc, il y a un peu de ces groupes dans l'élaboration ou dans la définition des stratégies de ville intelligente ».

En ce qui concerne la Ville de Montréal, il fallait commencer par définir une ambition. Et l'ambition est toujours de devenir la meilleure. « Nous voulions devenir une des meilleures villes intelligentes à travers le monde. C'est ce que le maire Coderre voulait que nous visions, et c'est ce que nous avons établi comme principal objectif de notre démarche. Donc, en 2017 Montréal devrait être reconnues comme une des villes les plus intelligentes au monde », précise monsieur Chitilian. (NOTA : Montréal aura 375 ans le 17 mai 2017).

Au-delà de l'ambition, il fallait définir aussi des valeurs à ce projet, parce que les valeurs traversent toute la démarche et vont teinter chacun des gestes du projet.

Trois valeurs principales ont été identifiées; Le projet doit être une démarche ouverte, transparente et également viser l'humain. Et non pas la technologie, même si parfois il est simple de penser que la technologie va résoudre tous les problèmes. La technologie est seulement un levier, après une série d'autres éléments pour résoudre les problèmes. Et, l'innovation devait être le maître mot, et donc questionner le statu quo, et trouver des façons novatrices pour régler les problèmes.

Dans notre cheminement, outre l'ambition, puis les valeurs, il fallait aussi disposer d'une vision de très haut niveau. « C'est là que sont rentrés en jeu les quatre verbes commençant avec " C ", soit « Collecter / Communiquer / Coordonner / Collaborer ».

-- « *Collecter* » : Touche à un élément stratégique qui va avoir un rôle de plus en plus significatif dans la gestion des Administrations publiques, soit : les données. Il s'agit ici des données de toutes sortes. Elles vont jouer un rôle prépondérant dans les prises de décisions, dans le développement économique, dans la reddition de comptes et surtout dans la préservation du lien de confiance avec les actionnaires de l'entreprise, et dans le cas d'un gouvernement, ce sont les citoyens.

-- « *Communiquer* » : Parce que les paradigmes de communication ont changé à travers les années. Dans le passé, c'était recevoir les nouvelles par un journal quotidien et se contenter d'être alimenté chaque 24 heures. « On recevait le journal, on le lisait, on était content ». Après, dans les années 80 et 90, ce fut la mise en place des chaînes de télévision continues, CNN, etc. qui relayaient les nouvelles. Presque toutes les heures, il y avait un rafraîchissement de l'actualité. « Maintenant, nous sommes rendus dans une Société où si les personnalités politiques ne "Tweetent" pas toutes les 5 minutes, on commence à se poser des questions sur leur bien-être ». La fréquence de communication avec la population est extrêmement importante, mais surtout la rétroaction. Ce n'est plus une communication unidirectionnelle, mais bidirectionnelle. Il faut écouter, autant que communiquer, avec les populations d'intérêt.

-- « *Coordonner* » : Un verbe extrêmement important, parce qu'on peut bien faire des projets de transformation organisationnelle à l'aide du numérique en pensant que la technologie va tout régler, mais avant tout, l'ensemble des enjeux auxquels nous sommes confrontés sont des enjeux d'organisations et/ou des enjeux qui touchent d'abord à l'humain. D'où, la nécessité de processus de gestion, de processus d'encadrement. La coordination est un rappel qu'on ne peut pas appliquer une couche de vernis technologique pour régler les problèmes structureaux. Il faut également coordonner et amener les gens à travailler ensemble.

-- « *Collaborer* » : C'est un verbe qu'il fallait absolument inclure dans notre vision de haut niveau, et ce, dès le début de la démarche.

On dit souvent au Québec, particulièrement à Montréal, que nous avons une communauté, une Société civile extrêmement dynamique, et cela ressemble un peu à tout le potentiel qui se trouve dans nos barrages hydroélectriques. Les barrages ne sont que la façon d'aller chercher ce potentiel hydraulique de nos rivières. Pour les Administrations publiques qui doivent également trouver des façons systémiques d'aller puiser dans l'intelligence et la créativité collectives, il est important de faire de la collaboration un pilier primordial de toute démarche de transformation organisationnelle et de ville intelligente.

Après la vision de très haut niveau, c'est le processus pour établir des visées stratégiques claires et surtout un Plan d'actions pour la suite des choses, qu'il faut élaborer.

Montréal l'a fait fin 2014 avec l'étape de l'écoute. Une étape qui touchait trois axes importants. Les citoyens qui furent alors consultés de vive voix, et rencontrés à plusieurs reprises. Il y eut une analyse des données organisationnelles, donc de toute l'organisation de la Ville de Montréal. « Et à la ville, c'est 3 millions d'appels par année qu'il a fallu analyser pour avoir les mots clés, les requêtes, les irritants ou même les compliments qui reviennent le plus souvent », ceci afin de ressortir des tendances fortes et alimenter notre base de données stratégique.

La dernière étape au niveau de l'écoute fut d'analyser des cas d'espèce, au niveau international. Donc, de regarder des villes à travers le monde, notamment en France, où Lyon est un cas extrêmement intéressant. Il y eut Barcelone en Europe, qui est aussi un cas intéressant. Aux États-Unis (USA), il y a la ville de New York, avec la transformation que le maire Bloomberg a amenée. Il y a également des villes asiatiques, qui sont extrêmement intéressantes. Après avoir regardé ce qui se faisait ailleurs, une fois fait le tour de toutes ces étapes-là, nous disposons de visées stratégiques de très haut niveau. Ce qui permet d'établir un Plan d'action stratégique, avec des éléments structuraux cibles à prioriser à court, moyen et à long termes, de même que des domaines d'intervention sur lesquels il fallait s'activer pour avancer.

« **Éléments structuraux** »

-- « Télécommunications ». Quel que soit votre place dans l'Administration publique ou dans le secteur privé, les éléments de communication et de télécommunication vont jouer un rôle prépondérant dans la façon d'administrer les organisations. La Ville de

Montréal devait définir une vision à long terme pour adresser tous les besoins en bande passante. Besoins, qui vont venir de l'ensemble des partenaires, autant que des Directions de la Ville. Comme la Direction des transports, et la Direction de la culture, qui a besoin de plus de bande passante et de télécommunication pour faire des projections dans le cadre du 375^e. Par exemple, le projet Cité Histoire, qui se sert justement d'un réseau de télécommunication pour faire la gestion de la flotte d'équipements divers, dont les équipements de déneigements, mais il y a d'autres sortes d'équipements à suivre, tout au long de l'année.

Il faut avoir une vision précise des télécommunications, et cette vision doit s'articuler autour de trois éléments extrêmement importants :

- La Main d'œuvre : une expertise interne, parce que sans des gens à l'intérieur qui sont capables d'interfacer avec le secteur privé, rien n'avance.
- Un Plan pour l'approvisionnement : afin de maximiser l'apport du secteur privé dans un plan stratégique de télécommunication.
- Puis, il faut avoir un Plan financier solide : parce que les investissements sont extrêmement importants. Mais, il faut aussi rentabiliser ces investissements. Il faut alors comparer les modèles disponibles. Si l'organisation va avec un modèle 100% imparti, ou encore avec un modèle 50% imparti et 50% à l'interne, quels sont alors les gains pour les contribuables ?

-- « Données ». Il faut cibler la question des données. Encore une fois, le plan d'action autour des données va s'articuler autour de trois éléments :

D'abord le premier élément : Gouvernance des données, protection des BD et dans un contexte de plus en plus contraint tant dans le secteur public, que dans le secteur privé. « Il y a des fournisseurs qui nous approchent avec des solutions infonuagiques, mais il y a des questions fondamentales à se poser ». Quels types de données peut-on mettre dans le nuage ? Quels types de données doit-on garder sur le système de mission possédé à l'interne de l'organisation ? Quelles protections doit-on prévoir, dans les contrats, dans les devis contractuels ? Qui peut manipuler les données ? Le Québec et même le Canada sont très en arrière à ce sujet. Les États-Unis par exemple ont un cadre législatif, dans le cadre de gestion. Ils ont même des forces de l'ordre (*CAE, FBI, NSC, Polices locales*), qui se servent massivement de l'infonuagique pour réduire les coûts, mais surtout pour amener une capacité de gestion et d'analyse des données extrêmement élevée.

Ensuite le deuxième élément, extrêmement important encore une fois pour les données. Il s'agit de développer une expertise sur les données dans les organisations spécifiques. À la Ville de Montréal, ce fut la création d'une équipe se consacrant dorénavant à « l'Analytique d'affaires », donc à « l'Intelligence d'affaires ». Maintenant, l'heure est aux données ouvertes et aux gouvernements ouverts, aussi la Ville est allée recruter des spécialistes du domaine, parce que les données sont autant un outil de gestion que de développement économique, mais aussi un moyen d'amener et de renforcer le lien de confiance avec le citoyen.

L'architecture ; pour avoir des visions claires à moyen et à long termes sur l'architecture technologique et surtout sur l'architecture des processus de l'organisation. La communauté a développé de nombreux mécanismes concrets.

Lesquels ont été mis en place à la ville de Montréal ?

Ce sont cinq domaines d'intervention, dont la mobilité va commencer. Une stratégie importante, est celle de désigner quels sont les véhicules libre-service. Récemment, il y a eu une Stratégie pour la Politique du Stationnement. Et dans toutes les villes à travers le monde la mobilité devient un signe annonciateur de la complexité des grandes agglomérations, et il y a certainement des choses importantes à faire dans ce domaine. La transformation du Portail de la Ville de Montréal, se trouve dans les priorités demandées par les gens, avec comme première priorité de gérer l'ensemble des services, la carte de loisirs et les compétences. La deuxième demande est justement la gestion du recrutement. Les gens qui appliquent dans nos organisations veulent pouvoir le faire de façon numérique, avoir un suivi sur leur dossier, obtenir des réponses automatisées, pouvoir faire les tests en ligne de façon automatisés et avoir un processus qui est de bout en bout numérique. Il y a toute une démarche à faire pour la numérisation des services à la Ville de Montréal et surtout une priorisation, car les domaines ne sont pas tous prioritaires. Il faut aller chercher l'avis de la population.

Plus démocratiques, ce sont les outils. La Ville de Montréal a développé des indicateurs de gestion pour amener plus de transparence sur les coûts de gestion, et elle a fait tout cela non seulement en libérant des données et en les offrant aux citoyens, mais en ayant un souci de rendre ces données intelligibles. Il y a actuellement une plateforme pour la publication en temps réel des indicateurs de gestion. Il y a une plateforme pour la visualisation contractuelle. Il est possible aller voir tous les contrats qui ont été donnés, et par extrapolation, voir quel fonctionnaire a donné quel contrat, à quel moment, à quel fournisseur, et ainsi de suite.

Ainsi, Montréal est la première ville canadienne à avoir une « Politique d'ouverture des données, par défaut », et depuis mai 2016 la police (SPVM) a accepté de libérer toutes les données. C'est donc la première ville canadienne qui accepte de libérer toutes les données liées à la criminalité. Même avec beaucoup de réticence à le faire initialement, une fois fait, ce fut assez largement accepté. Tout a commencé par l'entrée des données d'infractions, et un vent de panique était anticipé, parce que les gens allaient tous aller voir si leur rue était une des rues où il avait le plus d'entrées par effraction. Au contraire, ça a plutôt créé une sensibilisation, et les articles qui sont venus par la suite sont ceux qui parlaient de Comment améliorer la prévention, pour justement faire baisser ces données sur la criminalité. La « Politique d'ouverture des données, par défaut » est aussi importante pour le développement économique. Tout ça doit amener et créer de la richesse collective, notamment de la valeur pour les contribuables.

Montréal est présentement en train de mettre en place les blocs pour avoir un écosystème d'innovation, surtout autour du concept de la Ville intelligente. Il y a un accélérateur d'entreprise qui s'appelle « Nos Systèmes Montréal » qui reçoit des projets et qui accompagne des entrepreneurs pour développer des solutions. Montréal a également mis en place de façon systémique le « Défi innovation » qui sollicite les citoyens. La Ville fournit ses fonctionnaires. On y retrouve également d'autres experts. La ville en a fait un sur le vélo, appelé « Innovation en vélo », pour dégager des propositions de Politiques publiques, qui peuvent améliorer la façon de gérer la Ville.

Bien entendu, il y a également d'autres projets qui s'en viennent qui vont toucher surtout l'aspect du financement des projets structurants, principalement par le financement privé, mais également tout l'aspect de l'étalonnage et du « Benchmarking », de solutions.

Dans les grandes villes à travers le monde, notamment à Barcelone, tout fournisseur peut venir et en collaboration avec la ville peut faire un banc d'essai. Un banc d'essai pour tester des solutions novatrices dans le cadre bâti d'une ville, ça se fait également ailleurs. Mais, au Québec il y a quelques freins notamment, législatifs, et réglementaires.

Autres réalisations concrètes

En ce qui concerne la mobilité urbaine, la ville de Montréal a récemment conclu une entente avec « Google-Ways » afin de partager en temps réel les données de gestion de la mobilité urbaine de la Ville de Montréal. Mais, aussi d'aller chercher l'apport des 250 000 usagers de l'application « Ways » pour ajuster les prises de décisions, et améliorer la gestion de la mobilité à travers la ville.

Dans le cadre des télécommunications, c'est une nouvelle stratégie afin d'améliorer les services de communication à la Ville, qui vont dégager des économies de 17 millions de dollars CDN, sur une période de 5 ans.

Le projet de WIFI public dans le vieux port a été réalisé en partenariat. Les 3 partenaires ont été : le Palais des congrès, la Ville de Montréal et surtout la Société du 375e, pour maximiser l'apport de chacun des partenaires et surtout de tester l'utilisation de ce WIFI gratuit. Et, à la surprise de certaines personnes, plutôt septiques au départ, qui pensaient qu'il y aurait beaucoup d'abus de consommation, il n'en fut rien. Or, la consommation moyenne dans le Vieux Port est seulement de 8 Mégaoctets, alors que la limite avait été établie à 1 gigaoctet.

L'application « Infoneige ». Si elle a commencé avec quelques difficultés à générer et à utiliser les données, dans sa deuxième année avec les améliorations, les automatisations, la collecte et le partage des données, c'est devenu cette année l'application la plus téléchargée au Canada. Puis l'application a été libérée. La dernière application que la Ville avait développée a été téléchargée 1 500 fois. L'application «Infoneige» est rendue à au moins 150 000 fois de téléchargement et tout cela n'a coûté que 47 000 \$ CDN en frais de développement de l'application.

Monsieur Chitilian poursuit son intervention en expliquant qu'il aimerait maintenant parler des défis des prochaines années.

Enjeu #1 : « Je pense bien que, et sans équivoque, le premier enjeu ou défi sera en matière de ressources humaines, avec le recrutement de talents. Il ne faut pas se le cacher, dans tous ces projets, le choix organisationnel qui a été fait par l'équipe du Bureau de la ville Intelligente et numérique (*BVIN*), c'est de miser ou de renforcer l'expertise interne ». Même les Google™ et confrères ont fait ce choix-là. Si on impartit l'ensemble de cette responsabilité, il pourrait bien y avoir des surprises et surtout perte de contrôle sur ce domaine. Donc, le recrutement est un incontournable. Par exemple, au niveau des technologies de l'information la ville a récemment recruté 11 nouveaux cadres, 8 qui sont venus de l'extérieur et 3 qui sont issus de l'organisation. La ville a fait un Appel de candidature pour 40 gestionnaires, dont 20 architectes et 20 gestionnaires de projets. Et, prochainement elle va faire un Appel pour 100 à 150 postes qui seront ouverts pour des professionnels, et tout ça pour se renforcer et avoir une expertise qui va être à la hauteur des ambitions établies ».

Enjeu #2 : C'est la question de l'Encadrement législatif. En technologie de l'information (Ti), on ne peut pas acheter des services de la même façon qu'on achète du gravier, du béton ou de l'acier. Premièrement, le concept du « plus bas soumissionnaire » est peu ou pas approprié, parce qu'un soumissionnaire peut soumissionner TRÈS BAS, mais avec les contingences, et les dépassements de coûts, vous pourriez bien vous retrouver plutôt mal pris, et ce, pour quelques années ...

« J'en ai quelques exemples en tête, mais je vais les garder pour moi ». [*Éclats de rires abondants dans l'auditoire*].

Donc, il faut revoir la législation et la façon dont l'Approvisionnement est encadré dans le domaine des technologies. Il faut surtout revoir les encadrements réglementaires attendus au niveau de l'utilisation des ressources professionnelles, tant au niveau de l'innovation, que de l'industrie.

Récemment, la ville a transféré au Gouvernement du Québec une proposition très simple d'amendement. Certains vont peut-être trouver cette proposition d'amendement inquiétante, mais pour nous, elle peut régler une bonne partie des problèmes. C'est tout simplement l'augmentation des plafonds actuels de dépenses. Présentement, il s'agit de 25 000 \$ pour les contrats de gré à gré, de 50 000 \$ à 100 000 \$ pour les Appels d'offres sur invitations, et 100 000 \$ et plus pour les Appels d'offres publics. S'il était possible, d'augmenter ces plafonds, comme suit : les contrats de gré à gré de façon encadrée, pourraient passer à 100 000 \$, par invitation à 250 000 \$, et enfin pour les montant de plus de 250 000 \$ ce serait les Appels d'offres publics. Nous pourrions alors nous approvisionner plus rapidement avec des solutions novatrices qui peuvent venir régler rapidement des problèmes concrets, et surtout, faire ceci sans contrevenir à des ententes internationales et/ou à des ententes protectionnistes sur certains aspects, notamment la provenance géographique des fournisseurs. C'est une démarche qui a été utilisée par le gouvernement britannique (UK) et cela a réglé presque 75 % des problèmes dans le domaine de l'Approvisionnement des technologies.

Enjeu #3 : Conserver le momentum, autant administratif que politique. Notre cheminement est une démarche qui prend plusieurs années, et ce, autant au niveau du citoyen, que des politiciens. On pourrait croire que, juste en claquant des doigts, il soit possible de faire une transformation organisationnelle et commencer à livrer des services. Mais la discipline et la résilience doivent être des valeurs qui accompagnent nos gestionnaires publics, mais également nos élus. Des projets de cette nature, et il y a des exemples à travers le monde, prennent 3 ans simplement pour commencer à montrer des

résultats probants, 5 ans pour atteindre un certain niveau de maturité et surtout 7 ans pour parvenir à leur pleine vitesse. « En ce qui concerne la ville de Montréal, comme la démarche a été initiée en 2014, on n'est pas encore à mi-chemin ».

En terminant, au-delà des enjeux, au-delà de la vision, au-delà des projets, je vais vous laisser sur un conseil, que j'ai moi-même reçu lors d'une rencontre avec le maire Bloomberg, un homme chevronné, tant dans le secteur public que le secteur privé.

Et le conseil qu'il m'a alors donné, m'a personnellement touché :

“Dans chacun de vos gestes, assurez-vous de mesurer le progrès, parce que si vous ne parvenez pas à mesurer le progrès, alors aussi bien ne pas initier ce projet, ou ne pas investir dans cette initiative, parce qu'un progrès qui ne se mesure pas, n'est simplement pas un progrès”. ♦

Volet-A

« PRATIQUES INNOVANTES »

Sciences , Innovation et Management public

Comment mieux faire le pont

Il s'agit du contenu de la prestation de Jean Belzile.

Jean Belzile débute par son intervention par la mention suivante : « L'innovation publique est le sujet de la conférence d'aujourd'hui. Lorsque je travaillais au ministère de l'Éducation du Québec, nous parlions d'innovation avec les jeunes générations, mais il s'agissait alors d'innovations technologiques. Cependant, ce n'est pas de l'innovation technologique que nous avons surtout besoin de faire. Au cours d'une rencontre, je me suis aperçu que nous avons beaucoup plus besoin d'innovation au niveau des structures, des processus, de la gestion. Et que cela rapportait bien plus que de simples innovations technologiques ... ».

À l'époque, Apple™ venait tout juste d'introduire la technologie des iPhone™. On peut se demander légitimement : Mais qu'ont-ils fait pour en vendre tant ? Tout le monde voulait en acheter ... En fait, ils ont changé complètement la mise en marché. Les magasins Apple™ sont une expérience en soi. Le marketing est complètement différent, le modèle d'affaires est aussi différent. Tous ces aspects sont des innovations, autres que simplement technologiques. Ce qui a fait que beaucoup de gens ont apprécié ce téléphone, c'est en partie à cause de l'expérience utilisateur.

Les trois premières définitions de l'innovation que l'on retrouve sur Google™ sont en anglais. Il y a une différence énorme entre chacune de ces définitions. Cela illustre que l'utilisation du mot innovation -- et tous l'utilise un jour ou l'autre -- il n'y a que très peu de gens capables de dire fidèlement ce que c'est. Alors, il faut imaginer les problèmes qui s'en suivent pour la mesurer, la stimuler, la gérer, la quantifier, etc.

Comme dit le philosophe : « Si vous n'êtes pas capable de la mesurer, n'en faites pas ! ». Même si l'on ne peut pas mesurer l'innovation, il s'avère tout de même impossible d'arrêter d'en faire, car c'est positif pour l'humanité. Là, nous avons un problème, et les définitions ne nous aident pas non plus à la mesurer. En fait, on n'a pas beaucoup d'indices pour cela. Par contre, au niveau de la technologie, il y a peut-être un petit avantage, car les gens se sont posés la question. En fait, c'est les Dirigeants de l'armée américaine qui se sont posés la question. Et ils en sont arrivés avec une piste de solution imparfaite, mais qui a le mérite d'exister, soit le : « Technology readiness level » (*TRL*) qui est très utilisée en aérospatial, en génie et en technologie. Ils ont même traduit une version pour le secteur de la santé. Ils s'en servent notamment pour faire des acquisitions.

Technology Readiness Levels

- TRL 0: Idea.** Unproven concept, no testing has been performed.
- TRL 1: Basic research.** Principles postulated and observed but no experimental proof available.
- TRL 2: Technology formulation.** Concept and application have been formulated.
- TRL 3: Applied research.** First laboratory tests completed; proof of concept.
- TRL 4: Small scale prototype** built in a laboratory environment ("ugly" prototype).
- TRL 5: Large scale prototype** tested in intended environment.
- TRL 6: Prototype system** tested in intended environment close to expected performance.
- TRL 7: Demonstration system** operating in operational environment at pre-commercial scale.
- TRL 8: First of a kind commercial system.** Manufacturing issues solved.
- TRL 9: Full commercial application,** technology available for consumers.

Puis le professeur Belzile explique : « En recherche fondamentale, tout débute presque au niveau zéro, ensuite c'est un peu de recherche, puis il faut commencer à l'appliquer les résultats, et à la toute fin, c'est peut-être une application commerciale. Le ministère de l'Éducation a essayé d'en faire une version pour l'innovation sociale. Le résultat fut quand même intéressant. Mais, ne fut pas sans susciter la controverse ».

Il est possible d'adopter ce genre de chose, tenter de dire qu'il y a une évolution naturelle, peu importe ce que l'on essaye de faire en Recherche & Développement (*R&D*), jusqu'à que ce soit adopté par la société. C'est centré sur le produit, mais il est possible de remplacer « produit », par « processus », par « service », ou autre chose par la suite. « En y pensant bien, ce sont presque toujours les mêmes étapes ».

Dans n'importe quelle mise en marché, il faut s'attendre à ce que 90 % des efforts restent à faire, quels que soient les efforts en recherche fondamentale et en *R&D*. « Parfois, comme chercheur, on pense que lorsque la recherche est faite, tout est fait. Eh bien non! », précise monsieur Belzile ».

Une autre chose importante sur l'innovation est qu'ultimement elle doit répondre à un besoin. Même si parfois le besoin est inconnu --ou flou-- dès le départ, ou que l'innovateur a manqué le besoin réel. « Pensant créer quelque chose, il a créé toute autre chose ». Exemples classiques : « le photocopieur » ... Le photocopieur fut inventé par Xerox, et quand il fut montré au patron, celui-ci s'est exclamé « Pourquoi quelqu'un voudrait multiplier le papier, nous en avons déjà trop ? Pourtant aujourd'hui, toutes les organisations ont un photocopieur. « Le PC, pour IBM » avait un objectif purement académique. Était-il possible de construire un ordinateur avec des éléments bon marché ? C'était un petit projet, si peu important, qu'IBM a demandé à un jeune homme, Bill Gates, de faire le logiciel. « Le Post-it », c'est une erreur de la chimie qui a donné une colle qui ne collait pas. Il fut mis à la poubelle. Sauf que quelqu'un a pensé un peu plus tard que ce serait plutôt COOL d'avoir quelque chose qui ne collerait pas un moment donné. Il y a toute une foule d'autres exemples ...

Il y a aussi des innovations qui ont été faites et ne font pas ce qu'on attendait d'elle. Parmi les exemples de cette catégorie, il a : « Internet », qui était un système de communication en cas d'attaque nucléaire. « Le GPS », qui devait être un système de guidage de missile. *(NOTA : Il y a aussi les SMS qui visait initialement à transmettre des messages aux gens sur les chantiers de construction. Puis les usages se sont fortement multipliés ...).*

Parfois, il arrive que l'objectif initial soit détourné un peu, mais l'important c'est que cela répondre à un besoin, à un moment donné, et que cela apporte tôt ou tard un changement. « C'est dur d'être une innovation si l'on n'apporte pas de changement ». Elle doit obligatoirement être vue comme une innovation, par au moins un segment de la population, à un moment quelconque ».

« Et là j'ai mon exemple favori », de préciser Jean Belzile : « Le siège éjectable pour hélicoptère ». Qui continue ainsi : « C'est sans doute classé, comme l'une des innovations les moins utiles. Et j'en reviens à comment mesure-t-on l'innovation, comme pour le siège éjectable pour l'hélicoptère. Il y a énormément de recherches sérieuses qui ont été faites pour les sièges éjectables pour hélicoptères et des prototypes ont même été bâtis. En gros, il y a eu deux sortes de systèmes, un qui avec un système d'éjection cassait les pales au moment du passage du siège ; Et, un autre, où le système calculait le passage du siège, entre la rotation des pales de l'hélicoptère ».

Mais pourquoi vouloir absolument innover ? Fondamentalement nous n'avons pas le choix ! Et pour avoir une société durable, elle doit continuer de s'améliorer.

Le professeur Belzile poursuit avec : « Parmi nos congénères, nous ne sommes pas ceux qui courons le plus vite, nous ne sommes pas les plus forts, nous ne sommes pas ceux qui se reproduisons le plus rapidement, nous ne sommes pas ceux non plus qui s'adaptent le plus rapidement. En fait, question de survie de l'espèce, nous sommes passablement moins bons que plusieurs autres espèces animales. Notre avantage est sans doute que notre espèce pense, c'est ça l'avantage de l'intelligence. Donc, maintenant nous n'avons pas le choix ; que de continuer de nous améliorer, et ce, sur tous les plans. Le plan social, le plan économique, le plan environnemental. C'est vraiment une question de survie. Le jour où nous nous arrêterons, nous nous ferons rattraper par les plus gros, les plus forts, les plus rapides, et même ceux qui courent ou nagent plus vite que nous ! ».

L'autre impératif, beaucoup plus à court terme, est une concurrence qui augmente rapidement, parce que les clients sont de moins en moins captifs, et que la terre étant toute petite, ils peuvent aller pratiquement n'importe où et aussi être de plus en plus exigeants.

En ce qui concerne les jeunes, par exemple de la génération Y, ils veulent être reconnus et ils veulent vivre des expériences.

L'universitaire, ici, partage son expérience : « C'est bien "le fun" que les jeunes générations soient comme ça. Même à l'université, ils sont comme ça. C'est bien "le fun", qu'ils veulent vivre des expériences et qu'ils ne soient plus prêts à accepter de faire les mêmes choses qu'avant. Par exemple : suivre des cours assis dans un amphithéâtre où un prof. en avant parle pendant 3 heures, puis quitter après avoir pris une tonne de notes. Aujourd'hui, ce n'est plus comme ça. Il y a juste vous autres, ici aujourd'hui, qui faites encore cela ... ».

Évidemment, comme administrateur de fonds publics, indirectement, dans les écoles, les collèges, les universités, les établissements de santé, ou directement au gouvernement, les contribuables sont de plus en plus sensibles aux choses qui sont questionnables. Plusieurs ne comprennent pas que nous devons toujours « Faire plus, avec moins ». Il y a des nuances à apporter et c'est notamment pour cela qu'il y a les objectifs stratégiques.

En effet, les organisations publiques, ne sont pas des constructeurs d'appareils, comme des téléphones cellulaires, ni tout autre gadget d'ailleurs. Donc, l'innovation qu'elles doivent faire, c'est de l'innovation organisationnelle, dans nos objectifs, dans nos démarches, dans nos processus, voire de l'innovation dans tout ce que nous faisons ...

Le prof. questionne ensuite l'auditoire : « Comme professeur, je suis curieux, donc je serais intéressé à savoir qui, parmi vous aujourd'hui, pense avoir fait une innovation, ou quelque chose de nouveau dans la dernière année ? Ce peut-il que la plupart d'entre vous n'ait rien fait la dernière année ? Alors, il ne faut pas attendre. Sinon, il y aura quelqu'un d'autre, qui va le faire à votre place ... L'innovation, c'est l'affaire de tout le monde, toujours, face à quelque chose que l'on contrôle, et que l'on est capable de faire.

Il faut retenir que personne n'a le monopole des bonnes idées. Et ce n'est pas l'auteur de bonnes idées dans le passé, qui obtiendra nécessairement le monopole des bonnes idées dans l'avenir. Bien entendu, il y a les contraintes que l'on se donne soi-même ...

Jean Belzile donne ensuite un exemple : « Savez-vous qu'elle est le groupe de gens le moins créatif sur la planète ? C'est un groupe d'hommes blancs, tous pareils, entre 18 et 24 ans, ou encore, entre 25 et 34 ans ...

Si vous voulez créer un groupe peu ou pas créatif du tout, formez un groupe de gens tous pareils, et là vous êtes certain qu'il ne sortira à peu près rien de nouveau. Ce qu'il faut, c'est la diversité pour innover. Vous mélangez des gens, de toutes cultures, de toutes expériences, de toutes provenances, et des deux sexes, et vous faites une équipe. Là, vous aurez votre équipe potentiellement la plus innovante. C'est comme ça que l'on innove et non pas en restant dans notre petit cocon confortable. Il faut brasser les individus afin que les idées sortent, et les pousser en dehors de leurs zones de confort. Regrouper des gens qui n'ont pas l'habitude de travailler ensemble, et ainsi briser le silo ».

En tant que gestionnaire, quelles sont les places où il est possible d'améliorer quelque chose ? Par exemple dans nos processus. Il est fréquemment rappelé de faire usage des Ti. Si le processus n'a pas été amélioré avant d'y mettre des Ti, alors il est prévisible qu'aucune amélioration ne se fera. Il faut évoluer ses modèles d'affaires. Mais, avant d'intégrer les Ti, il faut changer les processus. On n'informatisera pas des choses qui fonctionnent mal. (*NOTA : Il faut systématiser, avant d'automatiser*).

Les médias sociaux, et la gestion de crise, nécessite de changer le modèle d'affaires et de tout revoir. On peut améliorer beaucoup de choses, mais cela ne veut pas dire qu'il suffit juste d'admettre que l'on va devoir changer.

La recette secrète c'est d'écouter les gens autour de soi. Ils n'arrêtent pas de se plaindre. C'est une excellente source de besoins potentiels et une bonne place pour commencer la discussion.

Trouver une solution qui résout immédiatement le problème à 80 %, est meilleur que d'attendre de trouver une solution qui le résoudrait à 100 %, mais qui arrive trop tard. C'est souvent le défaut « trop perfectionniste » des ingénieurs.

Jean Belzile pour conclure : « Soyez certain que vous allez vous tromper. Et c'est une bonne chose. Les administrateurs ont un taux de succès de 10 %, qui signifient qu'ils se trompent dans 90 % du temps. Mais, quand ils ne se trompent pas, ça vaut vraiment la peine ». La véritable erreur serait de ne pas essayer, et on se doit tous de le faire ... » ♦

Réguler les technologies au 21^{ème} siècle

Il s'agit du contenu de la prestation de Vincent Gautrais.

Vincent Gautrais commence par situer l'objet de sa conférence : « Ce que je voudrais aborder, avec vous aujourd'hui, c'est la relation entre les droits et les technologies ».

Ce sont deux composantes que l'on n'a pas vraiment l'habitude de se confronter, et qui sont relativement antinomiques. En effet, le droit est la raison, le droit est séculaire, c'est le passé, le droit est prévisible, et on se base toujours sur une loi passée.

La technologie de son côté c'est autre chose. La technologie c'est l'émotion. Un sociologue italien, Vincenzo Susca, parle de la « Techno magie », qui évoque une totale déraison « lorsque l'on fait la file, pendant 2 jours, devant un magasin Apple™, parce qu'on veut absolument le dernier i-Phone™ ». Pour identifier ce phénomène de passion vis-à-vis de ce « totem autour duquel les tribus postmodernes actualisent l'expérience de l'extase mystique, de la technologie comme émotion ». Il y a effectivement quelque chose de spirituel, et d'irrationnel, quand on parle de cette technologie ...

Au-delà de ça, d'après un auteur qui est à Montréal (*un biélorusse qui a fait ses études aux États-Unis*) Evgeny Morozov, qui est très remonté contre la Silicone Valley, qu'il considère comme un lieu d'oppression, et de capitalisme, où la technologie est également assujetties au fait que la Silicone Valley veut imposer ses vues sur le bas monde ... Cyberutopie/mirage numérique/technological solutionism. « C'est la technologie

oppression ». Il y a aussi suspicion d'une multitude d'autres auteurs envers la technologie ...

Qui plus est, il y a plein de technologies qui ne servent à rien. Celle que je préfère et qui ne sert pas à grand-chose, c'est "le fitbit". C'est de la technologie qui ne sert absolument à rien. Émotion, Suspicion, Passion. Revendication. Il y a un auteur, un philosophe, Bernard Stiegler, qui dit « je ne suis ni optimiste, ni pessimiste, je suis revendicatif ». La technologie changeant la donne, va créer des rapports de force qui demandent des ajustements. Récemment, on parlait de révolution, et l'auteur Michel Serres souligne qu'à chaque fois qu'un support et que l'information changent, alors tout change. Le droit est complètement irradié par cette émotion, cette oppression, cette suspicion, cette passion, cette revendication, cette révolution. Le droit irradié par cette technologie, oblige à reconsidérer le support qu'il est susceptible d'offrir à une société libre et démocratique, au Canada conformément à la Charte.

Une partie est le droit comme tradition, qui présente quelques avantages et une autre est le droit avec un air différent, et qui montre que le droit est susceptible de pas mal d'innovations.

Pour la tradition et l'évocation des balbutiements de l'innovation, depuis quelque 24 ans et le rapport "Droit et Internet", rien n'a beaucoup changé. Il y a un texte d'un prof. de droit de l'UQAM, David Post, de 1995, qui a dit une des choses des plus importantes en ce qui concerne les technologies, c'est : « QUI ! » « Qui a le pouvoir de changer ? Quels sont les acteurs qui ont réellement le pouvoir de changer les comportements ? ». Plus de 20 ans après, ces questions demeurent toujours aussi pertinentes ...

Le conférencier précise : « Le premier, de trois facteurs, c'est "le législateur". Et, c'est le réflexe, surtout dans les sociétés un peu plus à gauche sur certains points comme le Québec. Il est demandé aux législateurs, de faire quelque chose. Et à bien des égards, ne faudrait-il pas être suspicieux vis à vis des nouvelles lois ? Il est difficile de les connaître toutes. Des lois nouvelles apparaissent chaque mois. Mais, il ne semble pas y avoir eu de loi dédiée aux technologies, qui ne génère pas "un bordel monstre", dès son apparition ou un peu plus tard. Pourquoi ? Parce que, et "je pense au travail d'un prof. de droit, qui récemment sur un comité de travail en France, disait : Une loi est comme un territoire sur lequel on va imposer" ».

Souvent, les législateurs s'approprient les lois qui deviennent la loi Untel, ou la loi "Truc machin". On peut se référer à de nombreuses nouvelles lois qui ont été un fiasco terrible.

Depuis 15 ans, que font les juges ? Ils citent la Loi et en fin de compte disent, « c'est correct ». Ils adoptent la Loi, sans trop rien n'y comprendre des tenants et des aboutissants. La raison associée à telle loi est complètement nulle, parce que les juges ne comprennent pas suffisamment les textes, souvent trop techniques d'ailleurs, et souvent élaborés et rédigés par des technologues et des ingénieurs. Et les juges, qui ne sont avant tout des juristes, ne comprennent pas tous ces nouveaux textes.

Un autre exemple, basé sur des faits terribles, une jeune fille se suicide, il y a quelques années, parce que les réseaux sociaux ont montré une photo d'elle dénudée. Deux jours après ce suicide, une loi est adoptée. « Une loi de la passion ... ». « Vite, il faut qu'une loi qui viennent circonscrire ce périmètre ». « Heureusement, cette loi sera cassée par des juges ». Car c'était une loi ridicule. En fait, le législateur a tellement voulu s'attaquer à toutes les situations potentielles, que sa loi était beaucoup trop large. Ainsi, à un moment donné, même sans savoir ce qui était fait, il y avait risque d'assujettissement à la loi. Les juges ont dénoncé cette loi comme nulle parce qu'elle était trop imprécise et trop dangereuse.

En droit criminel, le travail des juges a été très bon. Ils ont cassé toutes « les lois récentes qui ont été faites dans une tendance de remise en question de centaines d'années de sédimentation avant leurs arrivées ». Elles ont été en partie cassées, notamment par des jugements de la Cour Suprême du Canada, qui joue très bien son rôle de « chien de garde », et ce n'est pas fini. Ces lois qui ont été édifiées ainsi sont contrôlées par les juges. Il y a les nouvelles lois qui se multiplient et prolifèrent, et les bonnes vieilles lois. Le Code civil du Québec fonctionne très bien. Il ne prétend pas s'occuper juste du réel. Il s'applique aussi au monde virtuel.

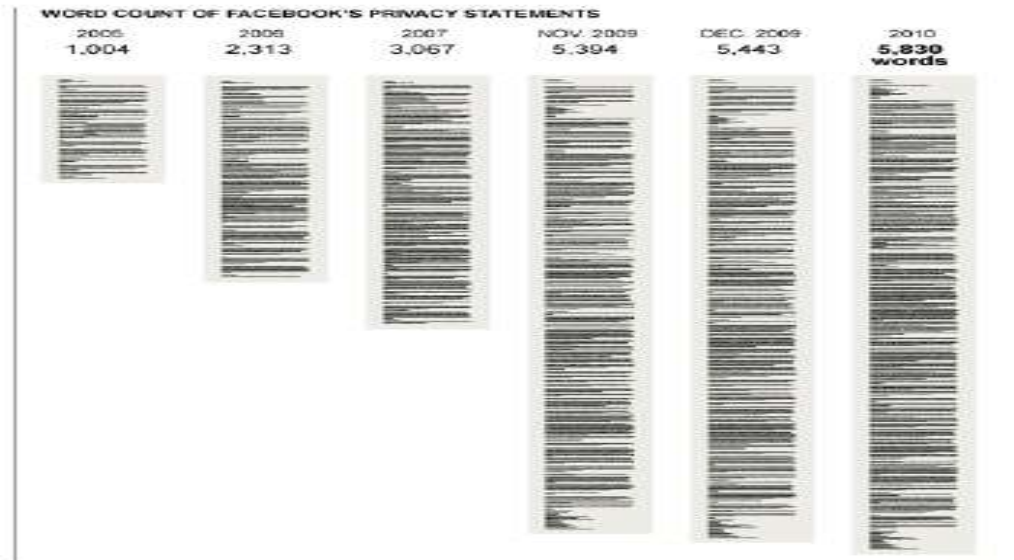
Premier acteur le législateur, deuxième acteur le juge. Les juges sont des outils d'adaptation assez efficaces, et qui fonctionnent très souvent, et permettent de contrôler les valeurs qui représentent les citoyens. La Cour Suprême a été très active pour définir si un policier a le droit de regarder dans un téléphone cellulaire si, par exemple, il y a des indices d'un méfait. Un cas qui a été traité par la Cour Suprême il y a quelques mois. Une personne, c'était un voleur, qui a pris des photos des bijoux qu'il avait volés. Est-ce que le policier peut ouvrir le téléphone, s'il y renferme peut-être de l'information pour étayer la preuve ? les juges ont accepté, dans ce cas-ci, mais attention : accéder à un téléphone c'est quelque chose de très intrusif, et on ne peut pas y aller n'importe comment. « Donc ça fonctionne très bien par le biais des juges ».

À titre d'exemple, mentionnons aussi cette décision prise à propos de « airbnb ». Un bon jugement qui a été pris sur une bonne vieille loi votée à une époque où « airbnb » n'existait pas et où son existence n'était même pas concevable. Les bonnes vieilles lois fonctionnent au travers du juge. D'autant que contrairement à l'idée reçue dans l'opinion publique qui considère le juge comme un peu vieillot, mais ce sont souvent des avocats avec dix ou quinze années de pratique, donc forcément pas si jeunes ..., les juges sont plutôt globalement favorables à la technologie.

Ceci dit...Un jugement c'est bien, mais ça coûte cher, et ça prend du temps, Il n'y a pas un jugement de la Cour Suprême qui coûte moins d'un million de dollars CDN et va prendre souvent entre 3 et 6 ans, pour se faire. Ça prend du temps et de l'argent d'où le problème d'accès à la justice, même à l'ère du numérique.

Troisième exemple c'est le « bon vieux contrat » qui est lui aussi un merveilleux outil d'adaptation. Ce qui s'est multiplié à l'échelle du droit, et ce relativement récemment, ce sont les contrats d'adhésions. Classiquement, le contrat le résultat d'une négociation d'une personne avec une autre personne. Les deux créent un contrat. Or, de plus en plus, maintenant, c'est une personne qui adhère à un contrat pré-écrit par quelqu'un d'autre. C'est le modèle classique que l'on trouve sur Internet. C'est le contrat que tous ont lu sur Facebook, Twitter, etc. Un contrat où la Cour Suprême, dans ce cas-ci, n'a pas fait preuve d'imagination. Elle a dit « OUI » un contrat « d'un kilomètre de long », c'est un contrat comme un autre. Il fonctionne, tous les éléments permettant de définir un contrat sont présents.

« Je suis assez critique vis-à-vis de ces contrats, qui me font penser à cette chanson de Dalida “Des mots, encore des mots, toujours des mots, rien que des mots. . .” J'ai toutes les versions des contrats de Facebook depuis son origine. Et, on voit que ces contrats n'ont cessés de grossir et maintenant, on est rendu à un texte de contrat de plus en plus compliqué sur chaque page, et qui est plus gros que la constitution américaine » de dire en boutade le professeur Vautrais.



On constate qu'il y a une réelle « inflation contractuelle » et qui pose un problème en termes de relation d'affaires. Justement, le droit est susceptible d'adaptation, de création et d'innovation. Pour être innovant, il faudrait revenir aux fondamentaux, avec des lois courtes, princiennes, plus lentes. C'est une qualité que d'adopter plus lentement une loi. Les lois passées dans l'urgence sont généralement plus nulles, parce que ce sont souvent des réponses à un message directeur.

Le Code civil français a été écrit par 4 personnes, en 4 mois. Il est vrai qu'ils avaient un peu de pression de Napoléon ... Le Code civil du Québec en est fortement inspiré.

Revenons aux fondamentaux et à l'innovation. S'il y a l'aspect législatif, puis le contrat, pourquoi ne pas miser sur ce qui peut s'appeler « un marketing contractuel » ?

Maitre Gautrais poursuit en expliquant : « Maintenant, sur le web, tout est marketing, sauf le “foutu contrat”, qui est rédigé par des avocats qui sont “payés au kilo-mots”. Un avocat, plus il rédige un contrat long, plus il pourra facturer. Et il est difficile de se rendre compte, combien “nous nous faisons avoir” par une profession qui suit ce modèle. En effet, il faudrait un autre mode de rémunération, qu'un simple mode de rémunération à l'heure ». « Soyez le plus efficace possible ; ça ne marche pas chez les avocats, parce qu'ils seraient alors moins payés ... ».

Il faut développer cette notion de « marketing contractuel », avec une écriture WEB, avec des images, comme « *Creative Commons* » dont le contrat est résumé en 2 ou 3 images. Certes, il y a aussi un contrat un peu plus long pour expliquer. Il y a un précontrat en 3 images qui définissent quel est l'engagement de celui qui donne certaines prérogatives au lecteur. Avec un système qui peut être automatisé, même pour l'écriture, et très personnalisé, une grande compagnie de téléphone par exemple, pourrait avoir un contrat d'une page disant « Monsieur Untel » vous accepté ceci, en y intégrant le nom pour le personnalisé et créer le sentiment d'appartenance.

Au Québec, il y a 40 % de gens déficients en lecture (*lisibilité*). « Ne faisons-nous pas fausse route avec une loi dont l'information basée sur un texte, alors que 40 % des consommateurs ne sont pas capable de lire un texte de plus de quelques lignes ? » Pourquoi ne pas écrire à leur niveau, voire éventuellement, presque à l'oral ? »

Le juriste se livre ensuite à une opinion ferme : « Sans “les démoniser” et sans les encenser non plus, je pense qu'il faut avoir un regard assez critique sur les normes. Et par exemple sur les normes internationales ISO. Beaucoup de gens aime bien dire “Je suis ISO”, “Ne vous inquiétez pas monsieur le juge, je suis ISO” et ça ne veut strictement rien dire. Ce n'est que du marketing pur et dur. Les juges, quand on leur dit “Moi, je suis norme ISO 9001”, ils répondent alors “C'est correct”. “Eh bien, je vous remercie beaucoup monsieur le juge”, ironise le professeur. Alors que derrière tout cela, c'est du vrai droit ...

Et les dernières normes sont les normes individuelles. De plus en plus, les entreprises et les organisations adoptent des politiques, des codes de conduite, qui génèrent des normes formelles, parfois négociées et parfois de l'ordre des certifications, et d'autres fois, elles sont strictement volontaires. Apparaît une généralisation de ce qui pourrait s'appeler en d'autres mots « une généralisation de la documentation interne ». Cela se voit avec les règles de conformités, notamment *Sarbanes-Oxley*. Il y a une juridiction de l'audit c'est une voie intéressante, qu'il faut surveiller, car il y a des enjeux qui ne sont pas nécessairement –et pas toujours– sous le contrôle du droit ».

En terminant, Vincent Gautrais cite Michel Serres : « Les technologies nous ont condamnés à devenir intelligents ». ♦

Fonctionnaire-entrepreneur à fonctionnaire-innovateur

Favoriser un savoir-être par une évolution de l'encadrement

Il s'agit du contenu de la prestation de Michel Vachon.

Michel Vachon commence sa présentation en précisant : « La présentation s'adresse d'abord aux fonctionnaires, afin qu'ils puissent constater comment, face à un encadrement donné, il est tout de même possible d'évoluer dans le sens de l'innovation. Pour les autres participants, c'est de comprendre ce que vivent les fonctionnaires ! ».

Comment doit-on traiter l'innovation, quand on est dans le privé et que l'on veut faire affaires avec un fonctionnaire, et comprendre un peu ses réactions à cause de son environnement et de son encadrement ?

La « planète du fonctionnaire » c'est la planète de « la gestion axée sur le résultat » (GAR). C'est là que depuis le début des années 2000, la fonction publique fédérale et provinciale évolue. La fonction publique municipale beaucoup moins, sauf pour les grandes villes comme la Ville de Montréal, et la Ville de Québec, qui ont un système distinct, mais aussi avec des éléments qui sont axés sur le résultat. Il faut expliquer un peu pour les gens qui connaissent moins ce qu'est la gestion axée sur les résultats, pour aller ensuite vers l'environnement nécessaire pour l'innovation publique.

Au fédéral, c'est une politique. La Politique sur la « Structure de Gestion des Ressources et des Résultats » (SGRR) que l'on trouve sur le site Internet suivant : <http://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=18218>

Au provincial, l'approche est plus légaliste, en créant une loi spécifique, « La Loi d'Administration publique » (LAP), qui détermine comment on doit opérer la gestion axée sur les résultats. Qui se retrouve sur le site Internet :

http://www.2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/A_6_01.HTM

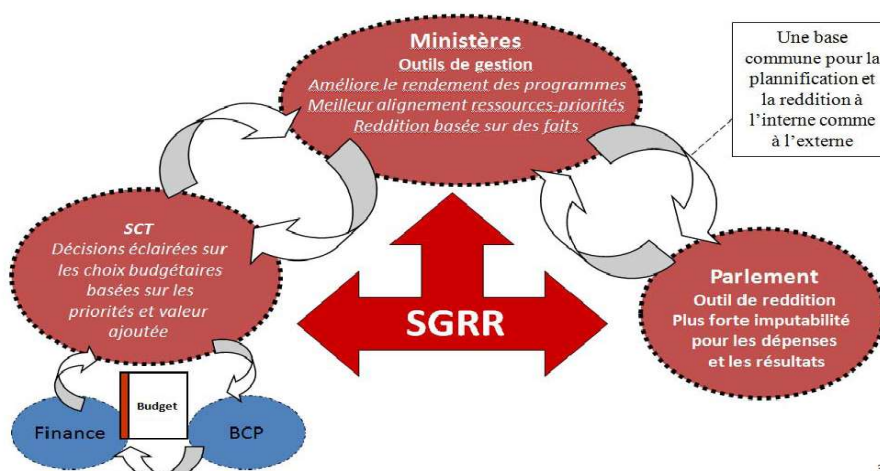
Donc au fédéral, ça se traduit par quelque chose comme « Exploiter la Structure de Gestion des Ressources et des Résultats » (SGRR) surtout sur la gestion des ressources et des résultats. C'est une application de la gestion axée sur les résultats qui est intégrée.

D'après ce qui est dit du fédéral, c'est une approche plus centralisée que le provincial. Le fédéral compte plus d'une centaine de ministères et d'organismes gouvernementaux d'une certaine envergure, et ces ministères doivent répondre à 16 objectifs

gouvernementaux. C'est le Secrétariat du Conseil du trésor du Canada qui s'assure que chacun des ministères ne vise qu'un objectif, des cibles et des mesures à mettre en place par rapport à cet objectif et qui sont forcément quelque peu différents de celui de tout autre ministère ou organisme.

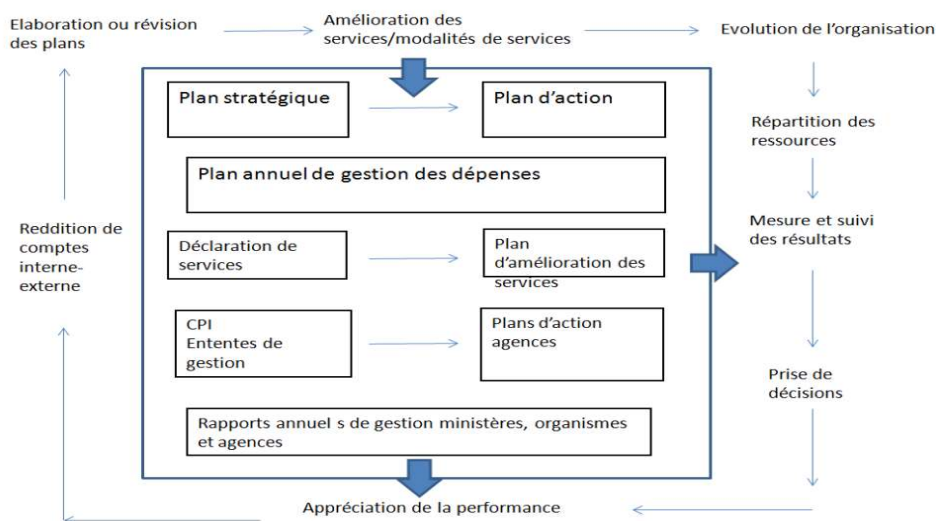
Tous les 4 ans, le gouvernement fédéral coupe de 15 % les programmes, pour réinvestir ce 15 % dans de nouveaux programmes ou améliorer des programmes existants.

Fonction publique fédérale



3

Fonction publique québécoise



L'approche provinciale est plus décentralisée et on utilise les trois réseaux : de la Santé, de l'Éducation, et Municipal (*ou Collectivités locales, en Europe*). Typiquement, on a une gestion passablement « en silo ». Chaque ministère produit son propre plan stratégique, sa propre convention de performance et d'imputabilité, et le gouvernement détermine leur participation à des objectifs et des cibles.

« Donc au départ, deux modèles assez différents », précise l'universitaire, mais qui répondent malgré tout à la même finalité de saine gestion publique et de bonne gouvernance. Que veut dire le terme Gouvernance ? La Gouvernance est un terme utilisé couramment pour signifier diriger -- ou piloter -- l'entreprise, publique ou privée.

Les principes de gouvernance démocratiques sont les mêmes au fédéral et au provincial. Les principes fondamentaux de Gouvernance sont :

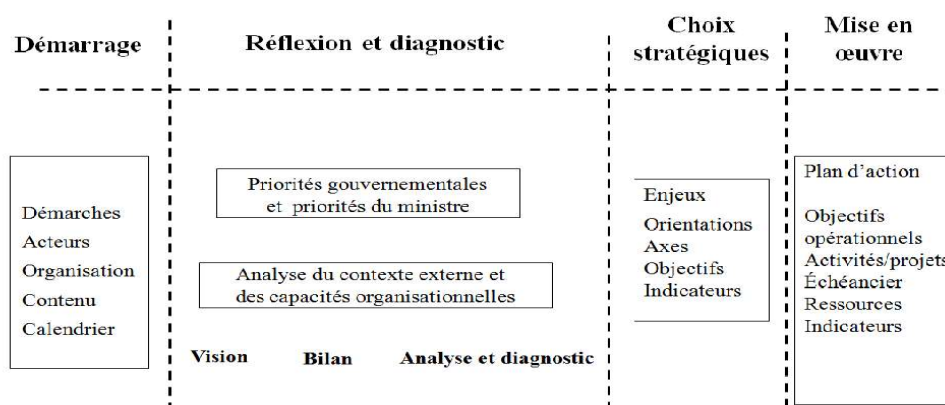
- Le niveau supérieur dicte le cadre d'action du niveau suivant par l'entremise d'un document où les priorités sont clairement établies. Donc, c'est une approche autocratique du haut vers le bas
- La délégation d'autorité à un niveau donné est encadrée par les documents du niveau supérieur. Il faut avoir les documents pour le faire. « L'un as le droit de faire des contrats de gré à gré et l'autre as le droit de donner des congés de maladie ». Une structure est élaborée où les autorisations nécessaires sont identifiées
- Le pouvoir d'approbation est autocratique. Le patron, c'est lui qui décide
- Les prises de décisions ministérielles (*CT et Cabinet*) sont non-transparentes. C'est ainsi, notre gouvernance est faite de cette façon
- Les prises de décisions sont transparentes pour les niveaux de recommandations et le niveau d'approbation du sous-ministre (*SM*). Dans le cadre de l'innovation, il faudra opérer dans ce Cadre de gouvernance
- Les niveaux stratégiques et transactionnels font appel à des compétences différentes. Donc, à des joueurs différents, dans les groupes de travail. Si les compétences nécessaires ne sont pas disponibles à l'interne, il faudra aller les chercher ailleurs, et cela aura un impact sur différents groupes de travail.

Le fonctionnaire va devoir utiliser tous ces mécanismes pour pouvoir intervenir, entre autres sur la Planification stratégique. C'est la tendance du modèle de Porter.

Le fonctionnaire évolue dans ce modèle avec l'idée de « Faire plus, avec moins ». On veut toujours aller plus haut et on adopte pour cela le modèle classique de Planification stratégique. Ce qui revient à prendre une certaine démarche, à partir de ce que l'on a

présentement. On regarde nos priorités gouvernementales, les priorités du ministre et du sous-ministre (SM); Donc, les priorités qui sont non transparentes. On en fait l'analyse avec la méthode des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces (SWOT) ; pour en arriver à des analyses de diagnostic, puis au Plan stratégique. Dans lequel on va pouvoir mettre des objectifs et des cibles pour les 5 prochaines années. Très structuré, très lisible.

Principes de planification stratégique Approche rationnelle et compétitive (Porter)



Rendu là, le professeur questionne : « Quel est l'apport de cet environnement ? Il s'agit d'un environnement entier et fermé. Un environnement comme la station spatiale. Un environnement où on a des limites bien définies, qui font en sorte que l'on puisse, en termes de savoir-être, savoir ce qu'il est possible d'attendre du comportement du fonctionnaire, dans cet environnement donné. Ce qui est désiré, c'est qu'il performe peut-être même à l'encontre de leurs objectifs et de l'atteinte de leurs cibles, un peu comme un entrepreneur. D'où l'appellation « fonctionnaire-entrepreneur ». Il est demandé à un fonctionnaire la même chose qu'à un entrepreneur dans l'entreprise privée ». « Voici tes objectifs pour les 5 prochaines années / Voici tes indicateurs / Voici les cibles / Arrange-toi pour que ça marche ». Et tout ça, en se basant toujours sur les mêmes 4 grandes ressources : humaines, matérielles, financières et informationnelles. Disposant de ressources limitées, il faut parvenir à atteindre les cibles avec ces dites ressources.

Puis l'universitaire poursuit : « Il y a des fenêtres étroites où le fonctionnaire, quel que soit son niveau, suivant la gouvernance, peut intervenir en proposant une idée pour améliorer les choses » :

- Plan stratégique de 3 à 5 ans. Proposer une autre planification stratégique entre deux planifications stratégiques, la réponse sera « Merci, attend la suivante »

- La phase de planification opérationnelle, un mois avant la fin de l'année fiscale
- La Reddition de compte, à la fin de l'année financière.

Des fenêtres bien précises où il est possible, en tant que fonctionnaire, de proposer des innovations. Ce qui restreint le fait de pouvoir proposer et ensuite supporter et réaliser des innovations, parce qu'elles doivent faire partie de ce système.

Passons maintenant à ce que demande comme environnement, la planète du « fonctionnaire-innovateur ». Il en a été souvent question. En voilà un court résumé avec cette note du gouvernement australien : « Il faut susciter que le fonctionnaire opère avec une mentalité de “j'ai le droit d'innover”, et de “j'ai le droit de proposer des choses”, même si elles brusquent un peu les idées reçues ».

Ce qui se trouve dans ce Coffre à outils Australien :

- Il faut que l'organisation fasse connaître la sphère où l'innovation est le plus attendue. On vit toujours dans des priorités. Même en improvisant, si ça ne tombe pas au bon endroit et au bon moment, pour la mettre en place, où elle est attendu et où l'on a besoin de l'innovation, elle n'ira pas aider le gestionnaire en diversifiant l'endroit, parce que l'on a d'autres urgences
- Un autre élément, il faut tenir compte des idées provenant des marginaux. Ne pas se limiter à « moi, je suis le groupe de Ti du ministère », mais échanger avec d'autres groupes des Ti d'autres ministères, avec des gens en ressources humaines, avec des utilisateurs, et regarder ailleurs qui pourrait avoir une idée en Ti et en ne se limitant pas à leur spécialité.

SOURCE : <https://innovation.govspace.gov.au/2016/02/15/innovation-behaviours-for-the-public-service-beta-version>

En ce qui touche à la gestion des risques :

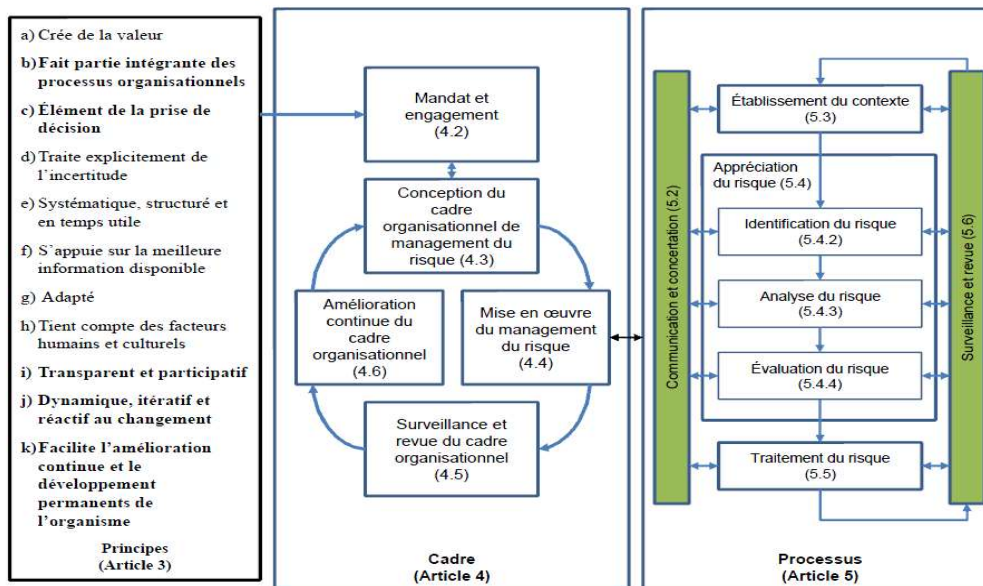
- Développer une aptitude à poursuivre le développement d'idées sans avoir tous les détails. Mieux vaut une idée seulement à 90 % finie que d'attendre d'avoir 100 % et de passer à côté de l'opportunité. Il faut faire en sorte que dans notre système basé sur l'atteinte des résultats, on puisse prendre en compte cette incertitude
- Accepter l'erreur et créer un environnement qui la gère. C'est un système de gestion des risques
- Chaque fois qu'une innovation est mise en place, et même s'il n'y a que 10 % des innovations qui marchent comme attendue, il faut communiquer les réussites et promouvoir ces succès de mise en place d'idées novatrices, sinon les 90 % autres vont

prendre trop d'importance, et on dira « Ça ne marche jamais vos idées ; Arrêtez donc de déranger le monde avec ça. Il faut être certain d'avoir un système pour mettre en place les réussites que l'on a faites vraiment ».

Comment mettre en place un pont entre ces deux « planètes ». C'est là qu'intervient la norme ISO 31 000. Cette norme de la famille ISO est une norme descriptive qui ne mène pas à une certification. Elle est simplement une référence. C'est la norme pour la gestion du risque. En fait, seulement 11 principes sont nécessaires et doivent être mis en place. Dans ces 11 principes, les 2 premiers font partie des processus organisationnels et de la prise de décision. Ils sont des éléments de la gestion pratiques axés sur les résultats, auxquels on ajoutera des éléments sur le côté innovation : transparent, participatif, itératif, dynamique, réactif au changement et ils facilitent l'Amélioration continue.

Gouvernance de ISO 31000

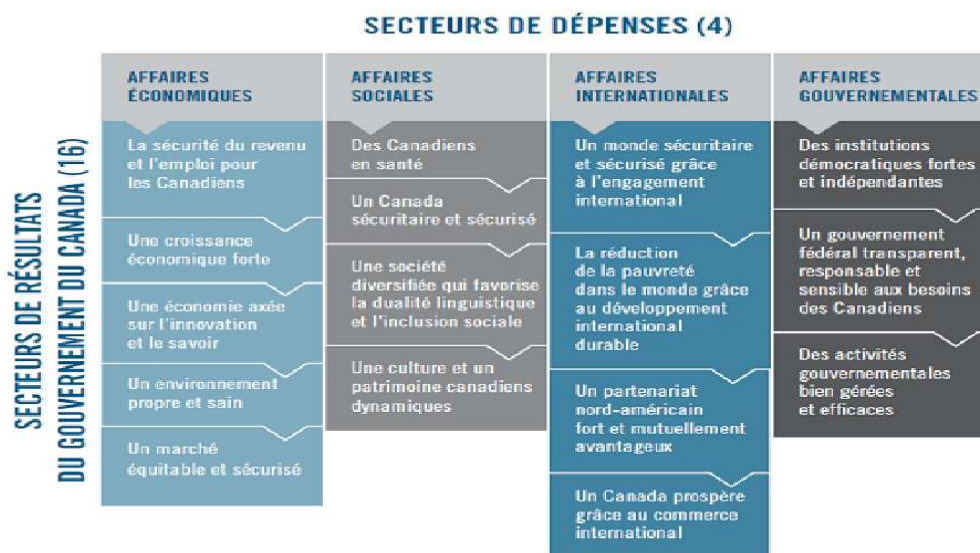
Définition du risque : effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs



Michel Vachon poursuit en expliquant : « Il existe un outil pour aider à mettre en place un environnement pour faciliter l'innovation et respecter les règles de la gestion axée sur les résultats. Ce qui nous permet de prendre un nouveau départ. Et d'avoir maintenant une gestion basée sur les risques organisationnels, plutôt qu'une gestion basée sur les résultats.

Depuis 2003-2004, le gouvernement canadien a mis en place cette gestion. Elle est disponible sur le site : <http://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/pol/rm-gr/index-fra.asp>

Le cadre fédéral sur lequel s'exerce la SGRR



Cadre pangouvernemental: <https://www.tbs-sct.gc.ca/ppg-cpr/dpr-rmr-fra.aspx>

C'est un cadre de gestion basé sur les risques organisationnels et qui se définit comme suit : « L'identification de risque de nature intangible, avec un élément de motivation, et un élément de frustration. Un élément émotif, qui est nécessaire à l'innovation ». On applique cela aux éléments de la planification stratégique, en se basant sur les menaces et les opportunités auxquelles font face le mandat, les objectifs et les ressources d'une organisation. À noter qu'on s'attarde pour ces risques autant à leurs probabilités et degrés de sévérité, qu'aux opportunités qu'ils peuvent engendrer.

Ce qui existe aussi et n'as pas forcément été souligné, c'est qu'en même temps elle oblige d'identifier, de comprendre et de tenir compte du degré de tolérance aux risques de la haute direction. Et donc, de le communiquer. Ce profil de risques se développe en tenant compte et en comprenant le degré de tolérance des parties prenantes ».

Ce profil à prévalence pour déterminer les priorités de l'organisation et la distribution de ses ressources dans son Plan stratégique. L'organisation passe alors d'une gestion axée sur les résultats, et change pour une gestion axée sur les risques.

À titre d'exemple, avec le gouvernement fédéral, et qui dit gouvernement fédéral, dit ses 16 objectifs. Pour certains des objectifs, il y a une série de ministères qui sont appelés à les utiliser. Si un ministère est concerné ici, il ne peut l'être ailleurs. Donc, il ne sera pas

répété deux fois. Ainsi, avec le ministère « Économie », axé sur l'innovation et le savoir, qui est l'un des objectifs du gouvernement, et bien un ministère qui est dans ce rôle-là, va avoir à identifier ses risques organisationnels.

Les risques organisationnels, il n'y en a pas plus que 6, ou 7 maximum. C'est du genre Intégration des tâches et processus ; Valeurs & Éthique ; À propos du mandat ; Appui des parties prenantes. C'est aussi la capacité du ministère, par rapport aux 4 grandes ressources : humaines, matérielle, financière et informationnelle, à amener les autres ministères, ainsi que les universités, à faire équipe avec lui pour créer une synergie pour le développement et la mise en œuvre d'activités innovantes, au bénéfice des canadiens.

Puis l'expert ajoute : « Il faut maintenant déterminer la tolérance aux risques de l'organisation. Ai-je affaire à une Direction qui tourne le dos aux risques, ou encore, à une Direction qui veut saisir le risque comme une opportunité ? C'est donc de définir la Direction que l'on aura, en ayant défini l'ensemble des traits de caractère des membres de l'exécutif qui s'appliquent aux objectifs de l'organisation ».

« Et le corollaire de tout ça, c'est que cela demande une vision commune et une grande confiance dans le Leader ».

Un exemple concret. D'abord les quatre couleurs du graphique, jaune et vert ou vert et rouge, etc., c'est l'indication du niveau de tolérance de l'organisation. Il faut faire l'exercice pour chacune des tâches afin de déterminer sa couleur, pour pouvoir estimer son importance. Ensuite, il faut appliquer l'appui des parties prenantes et le de risque que l'organisation est prête à tolérer, parce que si le niveau de risque toléré est à zéro, on ne fait pas de l'innovation. Le niveau de risque doit avoir une valeur, celle que l'organisation est prête à prendre. Ensuite, c'est l'analyse pour trouver où l'organisation se trouve réellement et qu'est-ce qu'il va falloir faire pour se rendre jusqu'à ce point.

Mettre en place des protocoles avec des ministères critiques. Rencontres et groupes de travail assidus avec les ministères d'une importance stratégique sur des dossiers critiques. Étendre ses relations de travail et son réseautage aux groupes de politique et programme des ministères, ne pas se concentrer seulement sur leur groupe de sciences et technologies. Ce sont des nouvelles façons, donc de l'innovation. « De cette façon, mon organisation est forcée à innover au plus haut niveau.

L'enseignant de l'ENAP en arrive à : « j'en suis maintenant à quelques exemples de fonctionnaires en innovation. Les astronautes sont des fonctionnaires. Ils sont envoyés dans l'espace par le gouvernement. Ils sont des fonctionnaires et ils innovent. Ils sont des

« fonctionnaires-innovateurs ». Le fonctionnaire-innovateur se reconnaît à sa façon d'être. À un moment, au lieu d'être conforme pour rencontrer ses objectifs et atteindre ses cibles, son orientation pourrait être d'atténuer les risques organisationnels au niveau du seuil de tolérance de l'organisation. Et non pas au niveau où lui les pense être acceptables. C'est là que ce fait l'arrimage entre l'innovation de l'innovateur et l'innovation à cette étape par l'organisation.

-- Son savoir-être : Performer et rendre compte en se basant sur l'atteinte ou non de l'abattement des risques organisationnels au seuil de tolérance de la Direction.

-- Le savoir-faire : Influencer l'organisation en continu par ses idées novatrices en accord avec le niveau de tolérance de la Direction.

Et lorsque l'on arrime les deux, on parvient à ce que l'innovation axée sur les risques s'occupe de l'innovation à travers les émotions. Innovation que l'on ne doit pas laisser seule, il faut y ajouter ensuite le savoir traduire ses émotions en éléments rationnels qui peuvent être intégrés dans le plan stratégique.

Pour aller plus loin, dans les approches de Planification stratégique plus audacieuses, il existe encore d'autres modèles. Comme celui de Brown & Osborne, basé sur le type de gestion désirée des risques. Il y a aussi le modèle de la stratégie Océan bleu, décrit par Chan & Mauborgne, qui s'attarde plutôt à ce qui rend unique, que ce qui est commun avec les autres, Au lieu d'être compétitif face aux autres c'est de promouvoir ce qu'on a.

Et enfin, on peut voir au travers de toutes les écoles de stratégies possibles, par le recensement fait par Mintzberg dans son livre « Safari en pays stratégie ». On a les stratégies à la Porter, on en a d'autres qui ne disent pas exactement ce qu'on évoque ici, et il y en a deux, l'École de l'Apprentissage qui est gérée par le changement, en plus de la gestion du changement, et l'École de la Configuration ou du Changement Quantique, pour une entreprise de type professionnel. « On pourrait même ajouter celle de l'École de Design présentée ce matin par le Prof. Guillaume Blum ». ♦

Les attentes Citoyens à l'ère de l'innovation numérique

Il s'agit du contenu de la prestation de Vahé Kassardjlan.

Vahé Kassardjlan commence sa prestation en associant les points suivants : « Comment la relation entre une organisation et le citoyen change-t-elle ? Le terme citoyen est pris ici au sens large. Il s'agit aussi bien des individus, que des entreprises, ou bien d'autres collectifs et formes d'organisations (*par exemple : groupes de recherche, partenariats, etc.*). Comment se crée cet engagement ? Par le passé, cela se faisait surtout sur un modèle d'autorité et de contrôle (*Command & Control*). C'était de l'information, de la sensibilisation, de l'éducation, mais dans un seul sens ... ».

Pour accrocher la salle, le conférencier y va d'une boutade : « Comme disait Coluche (*NOTA : un célèbre humoriste français*) : " Dites-moi ce dont vous avez besoin, je vous expliquerai comment vous en passer " ».

Les choses ont changé aujourd'hui, et ce, pour diverses raisons. Le citoyen est devenu le centre de l'écosystème et non pas seulement un récepteur d'information. Il utilise de nombreux dispositifs différents. Diverses applications, que ce soit sur des Tablettes, des Mobiles, ou des Ordinateurs. Il passe également d'une technologie à l'autre. Mais aussi et surtout, ces citoyens sont eux-mêmes très différents les uns des autres. Ce peut être des jeunes avec des dispositifs mobiles, ça peut être des plus âgés qui sont à la maison, parfois avec un handicap. Il y a aussi des organisations. Il y a toutes sortes de situation, qu'il faut prendre en considération. Ainsi, lorsque ces usagers viennent sur les systèmes de travail des organisations publiques, ils se trouvent confrontés non pas à un seul système, mais à plusieurs ... Il y a des systèmes de formulaires, des systèmes financiers, des systèmes d'informations documentaires, etc. Aussi, il serait peut-être bon qu'il y ait une continuité à travers tous ces systèmes. C'est un écosystème assez complexe, au centre duquel on place l'utilisateur, avec ses attentes d'avoir une expérience qui soit cohérente et satisfaisante, qui soit la plus continue possible et qui éventuellement laisse un souvenir agréable.

Puis le conférencier continue : « Traditionnellement comment une organisation s'engage-t-elle avec son utilisateur, au sens large du terme ? C'est dans une relation du type face à face. En effet, les humains ont développé, à travers un certain nombre de siècles,

tellement de subtilités de communications très organiques, et tout se passe habituellement très bien, jusqu'à ce qu'intervienne la technologie.

D'abord, le téléphone. Avec le temps, les gens s'y habituent, s'en servent facilement. Et pour le téléphone, tout se passe plutôt bien.

Puis, d'autres technologies ont fait leur apparition et sont utilisées comme points d'appui à ce dialogue face à face. On avait des brochures, des formulaires, et toute sorte de choses, puis à un moment donné ce fut la transmission de CD-ROM par la Poste (*NOTA : C'était le début de la formation à distance via CD, notamment à l'Université du Québec*).

Les mass-médias sont des outils magistraux pour apprendre aux gens à faire quelque chose, à les traiter un peu comme des Administrés, toujours avec un certain contrôle ...

Puis, à un moment donné, les sites WEB et les applications mobiles sont arrivés. Mais les gens s'en servent exactement de la même façon que les mass-médias et autres collatéraux. Autrement dit, ces outils sont subordonnés comme s'ils étaient des points d'appui, et non pas avec la puissance de leurs technologies.

Les médias sociaux révolutionnent ensuite ce qui était là avant et obligent à tout remettre en question. Ils donnent naissance à toutes sortes de théories et créent ainsi toute une pagaille ... En réalité, encore aujourd'hui, personne ne sait comment vraiment gérer cette pagaille. Surtout que du côté des organisations, il y a une nécessité de collaboration. Les utilisateurs sont multiples, tout le monde parle avec tout le monde, et en plus les utilisateurs se parlent entre eux. C'est ça les médias sociaux. Pourquoi un citoyen viendrait se plaindre sur Twitter, plutôt que de s'engager en communication avec l'organisation ? Il faut bien réaliser ici qu'il y a également la question de diriger la conversation, plutôt que d'en faire simplement partie. Mais, aussi de bien canaliser l'échange et d'en comprendre quelque chose. En fin de compte, avec un système qui a poussé de manière un peu floue, cela a fait surgir des points de contact incohérents, des sites WEB aux allures différentes, des applications qui ne se ressemblent pas, des formulaires sans commune mesure. Et, pour une connaissance très fragmentée de l'utilisateur, ce sont « 125 rapports » qui ne se correspondent pas.

Alors dans ce contexte de disparité, il faut avoir une connaissance beaucoup plus uniforme de l'individu. Les outils sont fragmentés, aussi les gens qui se servent de ces sites WEB utilisent des outils fragiles, très compliqués. La gestion du changement est difficile, la formation est compliquée, les processus fragiles, et beaucoup trop de gens

font seulement du copier-coller du contenu à « 18 reprises », où de la dernière version de tel ou tel fichier.

La diversion de la conversation est très importante. Il faut faire partie de cette conversation citoyenne, plutôt que de simplement rester à l'écart, et se dire l'influence se fera par la télévision seulement. Maintenant, on est sur Twitter, et on est sur Facebook, pour faire partie de cette discussion et développer une loyauté mutuelle entre citoyens, plutôt que de créer une relation polarisée.

Monsieur Kassardjlan remarque alors : « Bien sûr, il y a un coût aux opérations. Plus il y a des systèmes disparates et plus c'est coûteux à établir et à maintenir. Contester est surtout inutile. Et comme le disait ce matin monsieur Desrochers lors de la pré-conférence : Il y avait autrefois les moines-copistes qui faisaient un travail très assidu. Ils étaient tous très occupés. Puis l'imprimerie a été inventée. Et alors, qu'a-t-on fait des moines-copistes ? Aujourd'hui, les gens qui travaillent sur Internet, à servir les différents systèmes citoyens, que ce soit les sites WEB, ou les applications mobiles, ne seraient-ils pas les moines-copistes de notre siècle, qui font assidûment un travail, qui pourrait d'ores et déjà être réglé par la technologie. Quel est le coût d'une transaction ? Il y a de nombreux rapports sur le sujet. Ils avancent habituellement que face à face ça coûte entre 35 et 50 \$. Pour une transaction téléphonique, on parle de 5 à 10 \$. Puis une transaction en libre-service effectué en ligne, serait de 20 à 50 cents. Il y a donc aussi cette contrainte budgétaire qu'il faut considérer, pour améliorer nos systèmes informatiques.

En 2016, c'est l'utilisation massive de différents outils par les organisations, dans tous les domaines, car elles doivent s'engager avec les citoyens, s'engager avec les collègues, s'engager avec des entreprises, s'engager avec d'autres organisations, etc.

Ainsi, par exemple, une organisation a un problème à résoudre avec une application quelconque. Elle prend un outil pour cela. Elle a des rapports à générer, elle prend un outil différent. Elle veut faire un site WEB, elle prend encore un autre outil. Et ça continue comme ça. Le problème est qu'au début cela était très intéressant et le plus efficace, pour l'époque. Il y a une dizaine d'années, c'était avant-gardiste de dire nous faisons des sources ouvertes (*Open Source*), et en plus c'est gratuit, c'est beau, et de qualité. Mais là encore, le coût le plus bas n'est pas nécessairement la meilleure solution. Souvent même au contraire. En anglais, c'était encore beaucoup mieux, car il y avait l'attrait du terme « Free », qui à l'époque était le « Free as in speech », mais en réalité c'était la liberté d'attribuer les droits aux utilisateurs, plutôt qu'aux auteurs. C'était une vision très noble.

Mais, ce fut interprété comme « Free » veux dire c'est gratuit. On prend un outil, il est là, et il est gratuit.

Vahé Kassardjlan explique : « On prend un autre outil, il est gratuit aussi. Alors, on l'adopte, et on ne fait pas attention aux coûts inhérents. Et c'est cela qui est mortel. En ce sens que c'est comme acheter un animal domestique, s'il vous coûte 200 \$ ou 600 \$ CDN, c'est peu pertinent, car de toute façon il va coûter 10 000 \$ sur 5 ans, c'est absolument évident (*NOTA : C'est ce qu'on appelle en affaires le Syndrome du chien gratuit ou Free Dog*). Donc, les outils gratuits et disparates comme ceux évoqués plus tôt, mènent justement à ce genre de problème. Au bout d'un moment, tout le monde dans l'organisation, pris jusqu'au cou, travaille comme des moines-copistes. C'est typique d'un ancien système de communication d'une organisation publique. Aujourd'hui, dans les organisations, avec les différents systèmes WEB, email, etc., non seulement on a des dialogues et des coûts différents, mais on a également des silos de données différentes, donc aucune connaissance transverse et plus aucun contexte intégré ».

Puis ce référant à Gartner Group, Vahé Kassardjlan développe : « Très important Gartner, ce sont des analystes, et peut-être les analystes technologistes les plus importants au monde actuellement. Il y a quelque temps, ils ont réalisé qu'il y avait trop d'outils disparates ». Alors, ils ont représenté sur un schéma, par différentes lignes, les outils de mobilité, les outils d'analytique, les outils de sites WEB, etc. Puis, ils ont défini un cadran Gartner, qu'ils ont baptisé Hubs 2016, définissant le principe de Hub comme : où l'on peut mettre les différents outils ensemble et faire faire automatiquement à la technologie ce qu'on tenterait de faire manuellement. Mais, globalement, ce qui en sort c'est que pour toute adoption de plateforme, il y a deux chemins à considérer. En abscisse sur l'axe des "X" se trouve « l'extensibilité du système » et en ordonnée, sur l'axe des "Y", se trouve la « richesse des fonctionnalités du système ». On peut constater que la plupart des outils de la mosaïque évoqués plus tôt se trouvent dans le cadran en bas à gauche, car ce sont des outils qui font très bien une seule chose à la fois. Ce sont des outils qui en termes de contenu sont très insulaires. En allant un peu plus à droite, ce sont des outils plus extensibles. Il est possible de leur rajouter des fonctions. Ce sont des boîtes à outils. Mais, en réalité, quand on ouvre la boîte, il n'y a pas grande fonctionnalité dedans. Quand on regarde en haut à gauche, c'est le contraire. On ouvre la boîte, il y a de nombreuses fonctionnalités, mais toutes sont « soudées en usine ». Donc aucune adaptation n'est possible, ni aucune extensibilité. Et pour tout ce dont nous discutons, aucune chance d'innovation ou d'itération à partir de là. Puis, dans le cadran en haut à droite, se

retrouvent les outils qui possèdent la double caractéristique d'être extensibles et riches en fonctions dès départ. Ce sont des Hubs.

Puis Vahé Kassardjlan ajoute : « Au niveau de l'engagement, c'est à dire de tout ce qui est communication publique, au niveau des organisations publiques, il se vit ce que nous avons vécu il y a vingt ans, pour le même focus à l'époque, c'était des outils totalement disparates qui faisait un bout du Journal général (*General Ledger*), du Système d'inventaire, du Système des ventes. Aujourd'hui, on ne parle que d'une seule plateforme. Personne aujourd'hui ne parlerait d'avoir un site WEB séparé de son système analytique. Si les organisations vivent la même chose, c'est cependant une autre façon de le voir et de le vivre au quotidien. Il y a vingt ans, dans le milieu de la communication numérique il fallait commencer sur un terrain vague, sur un centre vierge (*NOTA : page blanche*) il fallait donc construire des constructions ad hoc. Construire, sans norme aucune. Il fallait bien commencer à quelque part. Aujourd'hui, nous avons l'obligation d'urbaniser tout ça, et d'établir des systèmes. Les grandes organisations en Amérique du Nord ont en moyenne 300 points de contact, des sites WEB, des applications mobiles, des réseaux sociaux. C'est ingérable et c'est ingouvernable. Ce n'est pas gouvernable non seulement au niveau de la technologie, mais aussi de toutes les brèches, et de toutes les fragilités et singularités que cela cause. Mais, c'est aussi ingouvernable au niveau du temps de la communication et de ses contenus. Produire du contenu aujourd'hui, ce n'est pas seulement des produits qu'il faudra pousser, ce sont des utilisateurs. Dès la consultation d'un site WEB, celui-ci tout ce qui se fait, qui est le propriétaire, dans un contexte de “qui je suis”, “ d'où je viens”, “quels pourraient être mes besoins”. Il faut alors prédire quels seraient mes intérêts pour assembler du contenu sur mesure, instantanément, dans la dernière milliseconde et le livrer sur la meilleure plateforme. Ce n'est pas de la science-fiction, ça existe. Cependant, c'est un changement de paradigme assez radical pour le gens qui arrivent avec une mentalité où le contenu est quelque chose de statique, qui se produit dans Word en mode “copier-coller”. Alors que les contenus sont beaucoup plus modulaires et il y a de l'intelligence qui va les assembler. C'est donc d'avoir des données uniformes, de prendre des décisions à la volée, et surtout de livrer un message en fin de compte ».

En conclusion, le conférencier précise : « Lorsqu'on fait du recrutement de personnel dans une organisation, il y a généralement une Charte des valeurs, à partir de laquelle on regarde le respect, l'intégrité, etc. et on tente ensuite de mesurer les valeurs de l'individu avant de le recruter ». Alors, dans l'organisation, si on ne prend pas la technologie comme juste des points d'appui, ou des outils subordonnés à une relation entre humains, mais si

on prend la technologie comme un écosystème dans lequel humain et technologie vivent ensemble, alors, pourquoi il n'y aurait-il pas une « Charte des technologies », tout comme la « Charte des valeurs personnelles » pour les humains ? « Au niveau de la technologie, nous pourrions être très sélectifs, plutôt que de prendre quelque chose sur le WEB, de l'installer et de démarrer. On voit beaucoup trop de désastres dû à cela ! » ♦

Transformation du secteur public à l'ère du numérique

Il s'agit du contenu de la prestation de Roy Vitale.

Monsieur Vitale débute sa prestation en précisant : « C'est de la stratégie vis-à-vis de l'infonuagique dans le secteur public, dont va essentiellement traiter mon propos. Tout d'abord, il faut remarquer que les budgets informatiques américains sont un peu plus gros que ce que nous connaissons ici. Dans son contexte, le gouvernement américain a parié sur une stratégie infonuagique. Ici, au Canada, il y a un peu plus d'un an, le gouvernement fédéral a émis un appel de questions (*RFI*) aux fournisseurs concernant l'existence de solutions. Il leur a demandé de venir discuter avec lui d'une série de questions proposées à toute l'industrie. Au niveau provincial canadien, la Colombie-Britannique semble un peu plus avancée dans l'infonuagique, vis à vis des autres provinces. Ce que les gouvernements recherchent, c'est de s'éloigner "du business" de gérer l'informatique et gérer leur "Core business". Actuellement, les gouvernements ne passent pas assez de temps sur les contenus, car ils sont trop absorbés par les infrastructures ».

Le conférencier continue par : « Certes, il y a plusieurs définitions pour l'infonuagique. Mais globalement, ce sont des services, que les gens ou les organisations, peuvent acquérir sans la contrainte des tâches journalières de gestion de l'infrastructure ».

Des compagnies se spécialisent et offrent leurs solutions par le biais de services. La raison pour laquelle ces choses-là existent aujourd'hui, c'est simplement que les bandes passantes, pour Internet, permettent d'offrir ces services, que ce soit au Canada, en Californie, ou en Europe. Ces infrastructures peuvent être accédées d'une façon très simple. Ainsi, le gouvernement fédéral américain a un très gros budget d'informatique. Un budget de 80 milliards de dollars USD simplement pour l'informatique, sans inclure celui de chacun des États. Simplement, face à sa propre situation, le gouvernement

américain a remarqué qu'ils étaient passés de 400 centres de données (*Datacenter*) à plus de 4 000 en seulement dix ans, et qu'en moyenne ces centres étaient utilisés à seulement 27%.

Alors, imaginons avoir beaucoup de capacité, mais qu'elle ne soit pas utilisée. Si l'on regarde cette problématique dans l'industrie, au niveau de l'infonuagique, ce fut le cas d'AmazonTM. Il y a une dizaine d'années, une compagnie qui vendait des livres par le biais d'Internet, avait un excédent de capacité technologique. Alors elle s'est dit : Pourquoi ne pas offrir cet excédant et le vendre comme un service ? Ainsi, une compagnie qui n'était pas initialement dans l'informatique est devenue une grosse entreprise du secteur, en louant une partie de son infrastructure, comme un service. AmazonTM, avec ses stratégies et tactiques d'affaires souvent audacieuses et en avance sur les autres entreprises, nombre d'entre elles essaient maintenant de revenir dans la course.

Comme première étape, le gouvernement américain pensait qu'il pouvait aller chercher 20 milliards de dollars USD, par le biais d'une stratégie infonuagique, et permettre aussi de réduire les effectifs déjà en place, ainsi que les 4 000 Centre de données (*Datacenters*).

La deuxième étape, fut qu'il se demanda : Quels sont les enjeux ? À quels problèmes allons-nous faire face ? En priorité, en termes d'efficacité, il y avait le problème d'utilisation des infrastructures, avec les 27 % d'utilisation sur 4 000 Centre de données. C'est beaucoup de capacité disponible, et non utilisée. Classiquement, partir un projet technologique c'est se doter d'une infrastructure, des logiciels, des ressources humaines et monter des environnements. Mais, si l'on pense à l'infonuagique, c'est opter pour le bénéfice de s'éloigner de la responsabilité de l'infrastructure, et pouvoir se concentrer tout simplement sur ses logiciels et sur ses innovations. Le gouvernement américain était aussi limité par la gestion des actifs. Ce qui pouvait laisser supposer qu'on pouvait avoir 5 versions du même logiciel dans 5 ministères.

Puis monsieur Vitale questionne : « Comment peut-on rassembler toute cette information, et la partager ? »

Au niveau des bénéfices de l'infonuagique, quand on parle de souplesse pour partir un service, par exemple « software as a service » (*SaaS*), c'est-à-dire « logiciel comme service », il suffit simplement de se brancher au moyen d'un fureteur, et d'aller chercher le service, que ce soit un service de SalesforceTM ou d'AdobeTM, etc. C'est simplement par le biais de l'Internet, Il n'est pas nécessaire de monter une infrastructure et d'attendre de 6 à 9 mois pour partir un projet ».

C'est aussi un modèle à risques partagés. Cela signifie que de partir de l'infrastructure pour élaborer un projet, c'est assumer l'ensemble de tous les risques. Et ce n'est pas négligeable. Par contre, le contexte d'un service, permet de ne pas faire l'acquisition d'une infrastructure, ni même d'un progiciel, mais seulement d'acquérir un abonnement à un service, pour lequel il est possible de décider combien d'utilisateurs et quel niveau de consommation sont nécessaires pour partir le projet, et aller chercher un succès à coût limité.

L'intervenant précise alors : « Ce que l'on voit souvent ici, au niveau des appels d'offres, en tant que fournisseur d'infonuagique, c'est que souvent les appels d'offres qui sortent du gouvernement sont basés sur d'anciennes normes. Ils sont basés sur l'acquisition de progiciels et non l'acquisition de services ». En termes d'évaluation, le marché des services d'infonuagique représenterait une niche de 20 milliards USD. Le gouvernement américain va définir ses problématiques et voir comment il est possible de les améliorer par ce modèle. Et décider si finalement il va falloir aller sur le marché et demander aux fournisseurs quelles sont les fonctions pour leurs services, et décider quels sont les critères à émettre.

« Il est facile de voir, au niveau de l'approvisionnement que les contrats n'étaient pas faits pour les compagnies qui se concentrent et se spécialisent seulement sur l'infonuagique ». La sélection passe par un appel d'offres où les critères sont identifiés et où il est demandé aux fournisseurs de répondre à certains de ces critères. « C'est bien important de ne pas avoir de conditions qui vont éliminer au départ certains types de fournisseurs. Souvent, ce qu'on voit dans les appels d'offres, c'est qu'ils veulent aller sur l'infonuagique, mais qu'il y a tellement de critères difficiles, que l'on ne peut pas répondre aux appels d'offres. Il y a un ajustement qui doit nécessairement se faire, compte tenu des organisations qui vont se lancer dans cette intervention » de recommander Roy Valade.

◇

Le caractère innovateur **des partenariats public-privé** **entre nouveauté réelle et nouveauté rhétorique**

Il s'agit du contenu de la prestation de Pierre-André Hudon.

Pierre-André Hudon commence sa conférence en précisant : « Je vais être un peu comme un extra-terrestre dans cette conférence, car je ne vais pas vous parler de quoi que ce soit qui ait un rapport avec les ordinateurs, les téléphones mobiles, ou les réseaux sociaux. Mais, je vais vous parler d'une pratique dite innovante. Du moins, qui nous a été présentée pendant longtemps comme étant innovante. C'est celle des partenariats public-privé (PPP) qui ont défrayé les manchettes pendant des années, notamment au début des années 2000 ».

Le conférencier précise : « Le constat que je fais en regardant les partenariats public-privé, c'est qu'une grande partie, ce que l'on nous présente comme une innovation, en fait n'en est pas vraiment une ! En effet, les PPP qui nous sont présentés comme des modèles innovants obéissent plutôt à “une logique d'Agence”, pour parler en termes universitaires, ils obéissent donc à “une logique contractuelle”, qui malgré tout est assez classique ». Donc, pour mieux comprendre les PPP et les innovations qu'ils sont censés représenter, il faut distinguer entre « innovations réelles » et les « innovations rhétoriques ». Les partenariats public-privé sont une façon de faire, tout de même assez novatrice. Novatrice certes, mais on en parle surtout depuis quelques décennies. Mais, c'est quelque chose qui est relativement récent dans l'histoire des infrastructures publiques (*NOTA : effectivement, surtout par rapport aux aqueducs de la Rome antique !*). Mais, c'est aussi une innovation rhétorique, lorsque l'on parle de l'idée d'un partenariat. Le partenariat masque surtout des stratégies et des logiques d'actions, qui sont, sommes toutes, des stratégies assez classiques, des stratégies contractuelles néolibérales.

Qu'est-ce que réellement un partenariat public-privé (*PPP*) ? Il faut distinguer le mot « partenariat » qui est très galvaudé et peut vouloir dire à peu près n'importe quoi. Qu'entend-on par le terme « partenariat public-privé », et en particulier celui qui a été véhiculé par le gouvernement du Québec, lors de l'élection en 2003 du gouvernement provincial québécois.

En effet, qui ne se souvient pas de l'Agence des partenariats public-privé, née en 2004 mais qui dès 2009 faisait place à Infrastructures Québec, qui devait devenir en 2012 la Société québécoise d'Infrastructures (SQI).

Situation similaire en Angleterre (UK). Ce qu'on appelait "*Private Finance Initiatives*" (PFI), fut mis en place en 1992 sous le gouvernement de John Major, c'est-à-dire le successeur de Margaret Thatcher, donc quelque'un de « relativement bien campé à droite ».

Qu'est-ce qu'un partenariat public-privé ? C'est d'abord une manière de financer et de réaliser des infrastructures publiques, comme des routes, des ponts, des hôpitaux. « À ce titre les Centres hospitaliers CHUM et le CUSM en sont des exemples ». Financement et réalisation qui sont basés sur des contrats de longue durée, 25 à 50 ans. La durée moyenne des PPP étant autour de 35 ans pour les PPP en infrastructure.

Ils incluent habituellement un seul contrat couvrant : la construction, l'exploitation, le financement, puis la rétrocession de l'infrastructure.

Pour schématiser, il s'agit essentiellement du cas : « d'un gouvernement qui déclare avoir besoin d'un pont pour traverser la rivière, mais ne pas vouloir : le concevoir, le construire, l'opérer, ni même emprunter l'argent pour le payer, mais seulement payer essentiellement un loyer ». Le gouvernement demande alors aux entreprises privées de construire une infrastructure publique, que ce gouvernement s'engage à louer pendant un certain temps, 25, 30, 40, 50 ans. Il y avait même auparavant certains contrats qui avait une durée de vie de 100 ans, dans des projets de routes.

Les PPP sont aussi des contrats dit de performance, c'est à dire des contrats où sont spécifiés les performances recherchées. Par exemple, le pont devra faire 9,2 mètres de large, ou préciser un pont dont la capacité sera de 2 400 véhicules à l'heure, etc.

On est donc en plein dans la gestion par résultats (GAR) avec les partenariats public-privé (PPP). Les devis doivent être des devis de performance. Ils vont spécifier les performances, puis les résultats, et enfin s'y trouvent les spécifications techniques.

Autres caractéristiques pour les PPP, c'est que ce sont des contrats dont les échéanciers, les livrables et le prix sont fixés dès le départ. Du moins en théorie, parce qu'en pratique ce n'est pas toujours vrai. En théorie du moins, il n'y a pas d'avenant, il n'y a pas d'extra, il n'y a pas de modification au contrat. Il n'y aura pas de nouvel argent qui devrait être injecté dans un partenariat public-privé. Normalement, une fois le contrat signé, le Principal sait exactement combien il devra payer, la date de livraison prévue, et il sait le

type d'infrastructure qui sera construite. C'est en théorie, puisqu'en pratique, et cela s'est vu dans quelques PPP que nous avons réalisé au Québec, ce n'est pas toujours aussi drastique.

Comment doit-on comprendre la théorie du partenariat public-privé ? Correspond-t-elle à la théorie de l'Agence ?

La théorie de l'Agence (*Eisenhardt, 1989*) précise essentiellement comment gouverner une relation entre un Principal et un Agent. Entre quelqu'un qui sait et quelqu'un qui sait faire, dans un contexte où il n'y a pas de liens hiérarchiques directs, mais seulement liens contractuels.

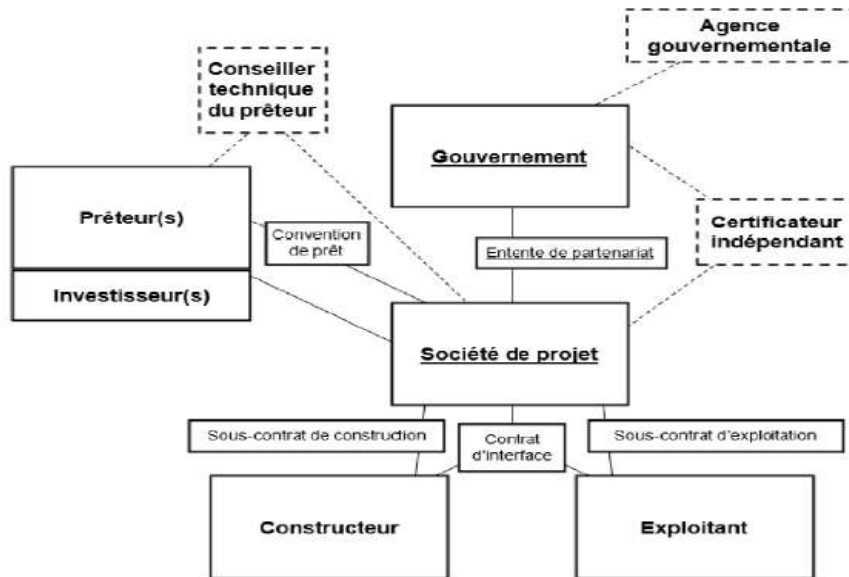
Mais comment s'assurer que la personne qui travaille pour nous fait son travail comme elle le doit (*NOTA : selon les meilleures pratiques ou règles de l'art*) ? Cela suppose une situation d'information et une capacité de contrôle imparfaite de la part du Principal. En effet, nul ne peut toujours être sur le dos d'une personne, elle doit également lui faire confiance.

D'un point de vue théorique, il faut partir de l'idée que l'Agent, soit celui qui sait faire, doit toujours tenter de maximiser ses bénéfices. Si un contrat est donné à quelqu'un, la personne qui réalise le contrat doit chercher essentiellement à faire ce qu'il faut faire, sans plus -- en fonction de son contrat évidemment -- de façon à maximiser ses profits. Ce qui est normal, car c'est ainsi qu'une compagnie privée fonctionne.

La théorie de l'Agence suggère que l'on doit se concentrer sur la recherche d'incitatifs et de contrôles adéquats, pour atteindre les objectifs du Principal (*NOTA : le Donneur d'ordre*). Traduit en termes concrets, il faut qu'avoir des contrats qui soient bien ficelés, pour s'assurer que la personne qui travaille pour lui fasse exactement ce qu'il veut qu'il fasse. Si on a des clauses un peu moins bien écrites, l'Agent, soit la personne qui travaille pour lui, pourrait alors utiliser ces ambiguïtés pour en faire le moins possible et/ou pour augmenter ses profits.

Comment sont faits les PPP ? Tout d'abord, ce sont essentiellement des relations d'agences imbriquées. Les partenariats public-privé ne sont pas des partenariats d'affaires typiques, comme habituellement entre deux firmes privées. Ce sont plutôt des « nœuds de contrats », qui sont imbriqués les uns avec les autres.

Structure classique d'un PPP



Il faut éviter de porter l'emphase que sur les aspects de synergie, de partenariat créatif, etc. Même si on évoque parfois la collaboration, un partenariat public-privé en ce sens, n'est pas une innovation du tout. Ce n'est rien de plus qu'un contrat. Un contrat complexe, certes. Mais, c'est quand même un contrat.

Dans la pratique, un partenariat public-privé est habituellement signé entre un « Gouvernement » et une « Société de projet ». Par exemple, le pont de l'Autoroute 25, entre Montréal et Laval, le « Gouvernement », ici le « Ministère des Transports » signe un contrat avec une « Société de projet ». Celle-ci est une société privée, généralement un consortium formé de façon ad hoc pour réaliser l'infrastructure qui est le projet. La « Société de projet » est une compagnie à vocation unique (*en anglais Special Purpose Vehicle ou SPV*). C'est essentiellement une compagnie dont l'existence n'a qu'une seule fin, qui est de posséder et opérer un actif, en l'occurrence un pont. Ce type de compagnie n'a pas une durée illimitée, mais sa durée réelle doit correspondre à la durée du contrat.

Habituellement la « Société de projet » a relativement peu d'employés, très peu d'activités. Alors comment peut-elle construire un pont ou tout autre grand ouvrage et durer 25, 30, 35 ou même 50 ans ? C'est que dans la structure fonctionnelle des PPP, la

« Société de projet » va sous-traiter les activités de construction, de conception, les activités d'opérations et les activités d'entretien à d'autres firmes de l'industrie.

La « Société de projet » va signer un premier sous-contrat qui s'appelle « le sous-contrat de construction », avec « une firme d'ingénierie », par exemple, en fait pour être précis ce contrat devrait s'appeler « le sous-contrat de conception-construction ». C'est un contrat dans lequel il y aura par exemple des obligations de concevoir, de faire les plans et devis et de construire avec des entrepreneurs une infrastructure, tel qu'un pont ou une autoroute. La « Société de projet » va céder toutes les obligations qu'elle détient dans l'entente de partenariat, en matière de conception, et construction à son constructeur.

Elle va aussi céder toutes les obligations d'entretien à « l'Exploitant ». Une fois la période de construction terminée, c'est un contrat global qui s'applique. Comme c'est un contrat global, il faut donc opérer le pont, enlever la neige en hiver, réparer les nids de poule, repeindre une fois tous les X ans, donc pratiquer l'entretien régulier. Là encore, c'est la « Société de projet » qui va s'occuper de ça, mais sans le faire elle-même. Elle va procéder par le biais d'un contrat le « sous-contrat d'exploitation ».

Il y a 5 choses que fait typiquement une « Société de projet » au sein d'un PPP : la conception, la construction, l'exploitation, l'entretien et le financement.

La « Société de projet » ne financera pas directement elle-même, la construction de l'infrastructure. La construction d'un ouvrage d'art implique des coûts importants. Par exemple, pour le pont de l'Autoroute 25, c'était 265 millions de dollars CDN. La compagnie mandatée n'a pas toujours ce niveau de fonds disponible. Mais, la « Société de projet » étant une compagnie privée, elle va financer ses activités de la manière la plus classique. Une compagnie privée se finance généralement par deux véhicules, qui sont les mêmes pour toutes compagnies privées, qu'elles exploitent un restaurant avec deux employés ou un pont de 265 millions de dollars CDN, soit par des emprunts, soit par des capitaux propres, donc essentiellement par de la dette. La « Société de projet » va emprunter de l'argent à des Prêteurs. En général le ratio d'endettement est de 80 à 85 ou même 90 % d'argent emprunté et de 10 à 20 % d'argent de ses investisseurs. Dont typiquement 15 % en liquidité et 85 % en prêts. Il s'agit donc d'une société où l'effet de levier est vraiment important.

C'est là où l'innovation du partenariat commence à se démontrer. À regarder comment est structurée un PPP, il n'y a rien de bien innovant dans cette manière de faire. Sauf peut-être, la structure dans son ensemble. Mais les relations elles-mêmes ne sont pas des

relations classiques de partenariat d'affaires. La « Société de projet » donne à contrat la construction. Le « Constructeur » est une compagnie privée qui veut faire du profit, et qui va essayer de construire l'ouvrage pour le moins cher possible. Ce qui est parfaitement normal. Même chose, « l'Exploitant » qui veut la meilleure infrastructure, et faire ce qu'il y a à faire pour le moins cher possible. La « Société de projet », envers son « Principal » veut aussi faire tout ça avec le plus de profit possible. Et les « Prêteurs » veulent encore une fois faire eux-aussi le plus de profit possible. Et tout cela est parfaitement normal.

Là où la dynamique commence à être intéressante, c'est quand on regarde la manière dont ça se fait. Le constructeur, à l'intérieur de ses obligations va construire au coût le moins cher possible. Un exemple concret a été vécu au Centre hospitalier CHUM. Le constructeur avait l'obligation de construire un plancher avec des tuiles, puisqu'il n'y avait pas de spécifications précises, il a décidé de mettre des tuiles de bonne qualité, mais certainement pas le grand luxe. L'exploitant s'y oppose, parce que lorsque la construction sera terminée, dans une hypothèse des 3 à 4 prochaines années, il va devoir exploiter cette infrastructure pendant les 30 années suivantes. Par conséquent, il préfère de beaucoup que soient utilisées des tuiles de très bonne qualité, voire de meilleure qualité, parce que lorsqu'il va devoir les exploiter, les laver, et les changer quand elles seront brisées et il a un intérêt sérieux à ce que soit construit le mieux possible. Donc, il arrive souvent qu'il y ait une dynamique de relation tendue ou même d'affrontement entre le constructeur et l'exploitant. L'exploitant veut une infrastructure de la meilleure qualité possible, le constructeur lui veut une infrastructure qui lui coûte le moins cher possible à construire. C'est pour cela qu'il existe « un contrat d'interface », qui est essentiellement un mécanisme d'arbitrage, qui vise à régler les différends en matière de construction. La « Société de projet » face à ce type d'arbitrage va devoir se poser la question de savoir si ça vaut la peine de dépenser un peu plus dans la construction, avec par exemple de la tuile de qualité supérieure, pour éventuellement sauver de l'argent à l'exploitation à long terme.

L'autre dynamique à bien comprendre est que les prêteurs ont aussi leurs mots à dire, car ils vont prêter de 80 à 85 % et même parfois 90 % de l'argent pour un projet comme pour le CHUM. Il s'agit de plusieurs centaines de millions de dollars CDN et parfois même des milliards. Et, 90 % de plusieurs milliards de dollars c'est tout de même une « somme assez rondelette ».

Une particularité des PPP est que la « Société de projet » commence à être rémunérée seulement lorsque l'infrastructure est en opération. C'est-à-dire qu'habituellement il n'y

a personne qui débourse pendant la construction. Les constructeurs vont dépenser l'argent prêtée par le financeur, une fois la mise en service effectuée de l'infrastructure, donc après la période de construction, l'inauguration du pont et son ouverture à la circulation par exemple, donc lorsqu'il y aura des revenus d'exploitation. La « Société de projet » engrangera des revenus que pendant la période d'exploitation. Tout le temps de la construction, qui peut durer jusqu'à 5 ans, et parfois même plus, la « Société de projet » est donc passablement endettée envers les financiers. Ces prêteurs ont donc intérêt à ce que la construction se termine le plus rapidement possible, et le mieux possible, pour voir ouvrir l'infrastructure, la rendre disponible aux utilisateurs, car c'est seulement à ce moment que l'infrastructure va commencer à générer des revenus.

La logique et la rhétorique partenariale dans le partenariats public-privé, ne se vérifie pas toujours. Il y a 4 dynamiques qui relèvent beaucoup plus de l'affrontement, que du partenariat, en ce qui concerne les PPP :

- 1.. Incomplétude des contrats de performance. Elle rend le PPP vulnérable à l'ambiguïté des contrats. Si ce n'est pas clair dès le début, comme dans le cas des tuiles mentionnées ci-haut, cela va créer de sérieux problèmes à long terme.

- 2.. La divergence des intérêts entre le constructeur et l'exploitant : Elle favorise souvent une dynamique d'affrontement, plutôt que d'une véritable synergie constructive entre les acteurs.

- 3.. La rigidité des prix et des échéanciers, induite par le PPP : Elle génère un risque de dérapage au niveau de la qualité, dans la mesure où il y a des pénalités de retard très fortes. Par exemple, en ce qui concerne les retards, dans le cas du Centre hospitalier CHUM la pénalité était de 300 000 \$ par jour de retard. Donc de l'ordre de 3 millions de \$ CDN par mois. Ça génère une tendance à vouloir accélérer les choses un peu plus et ultimement ça génère des risques de réduction de qualité.

Cette rigidité induite par le PPP nécessite un contrepartie publique dotée de ressources importantes pour répondre aux demandes fréquentes du constructeur

- 4.. La « double-agence » de la Société de projet : Elle induit un risque de gouvernance important en cas de mauvaise performance. Elle nécessite également une grande coordination entre le gouvernement et les prêteurs. ♦

Volet-B

« COMPÉTENCES & CHANGEMENT REQUIS »

Conduite du changement dans des projets innovants

Il s'agit du contenu de la prestation de Christine Beaulieu.

Mme Beaulieu débute son allocution de façon plutôt surprenante, en invitant les participants à contribuer dès le début à un « Atelier d'innovation en écriture », mettant en évidence la complexité du changement, notamment en cas d'incompréhension initiale du but à atteindre (*NOTA : il s'agissait essentiellement d'écrire avec son autre main, soit une situation où typiquement, on est nettement moins en contrôle, donc peu à l'aise*).

Christine Beaulieu a accompagné les participants lors de cette expérimentation, lesquels ont avoué se sentir désemparés, inconfortables, incompetents dans l'action (*NOTA : l'exercice surprend et au début la majorité des personnes ne savent pas trop comment faire*), et en perte de confiance quant à la légitimité du changement : Pourquoi changer, après tant d'années de pratique ?

En fait, quand personne ne sait trop où on s'en va au départ -- puisqu'on ne nous a pas expliqué d'entrée de jeu vers où on doit aboutir, la route à suivre, avec des barèmes d'évaluation du progrès, des facteurs-clés de succès et des indicateurs de succès -- on est alors moins confiant envers la finalité et le processus même du changement. En effet, qui plus est, il n'est pas facile de démontrer de la souplesse et de l'adhésion au changement, lorsqu'on se trouve en dehors de sa propre « zone de confort ».

Cet exercice permet de bien prendre la mesure face à « Comment on se sent, quand on subit le changement ».

En effet, un Haut dirigeant -- ou tout autre gestionnaire -- décide du changement, mais parfois sans transposer et analyser suffisamment tous les impacts dudit changement sur les différents acteurs et parties prenantes. Certes, il est la personne qui décide le changement, mais sans trop se mettre à la place de la personne qui de facto va vivre ce changement. Règle générale, il y a une résistance au changement, même dans les équipes de direction, et ce, même lorsque la survie de l'organisation en dépend, ou lorsque le changement peut sembler assez évident. Par exemple : une réduction de budget, ou des coûts unitaires de production ou de servuction, en période d'austérité budgétaire.

Mme Beaulieu poursuit son allocution avec une définition de l'innovation et en mettant en évidence ses principales caractéristiques.

« L'innovation c'est rendre nouveau, renouveler, refaire, restaurer, transformer, changer. L'innovation est l'action d'innover, c'est-à-dire d'introduire quelque chose de nouveau en termes d'usage, de coutume, de croyance, de système scientifique. C'est donc de permettre l'erreur, l'incertitude, l'expérimentation ».

Le « Droit à l'erreur » n'est pas toujours évident dans le secteur public, ni dans certaines organisations du secteur privé. En effet, le secteur public est scruté à la loupe par des entités autonomes (*vérificateurs, agences de crédit, analystes financiers, etc.*), les médias et les Citoyens eux-mêmes. En effet, certains pourraient se dire : « ils sont en train d'expérimenter avec mon argent ». L'innovation, soit l'introduction de quelque chose de nouveau, peut donc s'avérer parfois plus difficile dans le secteur public.

Gartner utilise beaucoup la nomenclature dite « Approche bimodale ». On privilégie alors d'utiliser deux modes, soit le « mode plus traditionnel », soutenant l'efficacité et la fiabilité, et un second « mode favorisant l'expérimentation, l'innovation et l'agilité ».

La conférencière cite ensuite Pierre Collerette, auteur d'un intéressant ouvrage de 2013 sur le pilotage du changement : « Je sais à peu près d'où nous venons, je ne suis pas certain de l'endroit précis où nous sommes rendus et je n'ai pas la moindre idée de notre destination ». C'est un peu ça l'innovation. On a peut-être un objectif en tête, mais on n'est pas tout à fait certain de la trajectoire visée, ni du parcours exact à emprunter.

« Le changement est une rupture entre un existant obsolète et un futur synonyme de progrès ». On dit souvent que le changement a besoin d'un objectif précis et on essaie de tracer -- souvent dès le départ -- le chemin à parcourir et aussi décrire la solution souhaitée. En innovation, on ne l'a pas toujours la solution finale. Ceci distingue notamment ce concept de changement, de celui de l'innovation.

La démarche méthodologique du changement vise à avoir une idée la plus précise possible de la destination et les messages clés aux destinataires. En fait, on cherche à répondre aux questions que se posent les différents acteurs qui participent – ou qui sont impactés – par le changement.

On est parfois obligé de ré-enligner nos approches conventionnelles, prises au départ. En effet, le monde devenant moins prévisible, il n'est pas toujours évident de tout définir d'avance en gestion de changement.

La conférencière donne comme exemple la définition des besoins d'affaires dans les applications en technologie de l'information (*Ti*). Auparavant, on tentait tout d'abord de définir tous nos besoins d'affaires ; de situer où on est actuellement et où on souhaite aller, puis on travaillait sur les écarts entre les deux. Maintenant les écarts changent tous les jours, ou presque. Donc, nous même, qui œuvrons en gestion du changement, nous devons aussi changer, afin de nous adapter. « Et il se peut, que l'on soit les pires ! »

Le changement peut se situer à différents niveaux. On retrouve donc plusieurs types de changement : stratégique, tactique, transformation organisationnelle, changement culturel, procédural, et d'organisation du travail, etc.

Il est aussi question de l'amplitude du changement, que l'on se doit de considérer. Un projet de plus grande amplitude, touche souvent à un plus grand nombre de personnes, qu'un changement très ciblé.

Mais ce n'est pas parce qu'un projet touche peu de gens au départ, qu'il faut omettre pour autant de considérer la gestion du changement ; parce qu'avec le temps, il est possible qu'un plus grand nombre de personnes soit impliquées ou impactées. C'est ce qui arrive parfois dans les projets pilotes. Au départ, tout va bien, car peu de gens sont touchés ; mais lorsque le déploiement s'amorce, on voit alors poindre les difficultés ...

En fait, tout ceci nous amène à aborder le changement de différentes façons, en considérant les niveaux : transformationnel, opérationnel et transactionnel.

« Trois postulats :

- 1.. Il est difficile d'amener les gens à changer, surtout quand l'initiative ne vient pas d'eux
- 2.. L'être humain dispose de mécanismes nombreux pour échapper aux changements de son environnement, mais il a néanmoins la capacité de s'adapter

- 3.. Si on ne réussit pas à faire en sorte que les destinataires du changement soient des partenaires ; ils risquent alors de devenir des poids morts ou même des adversaires.

Auparavant, notamment en Amérique du Nord, il y avait une corrélation directe entre le statut et la position hiérarchique du gestionnaire et l'espace de bureau accordé, le mobilier, le type de tapis et le décor. Lors d'un changement de poste, tous les changements à prévoir pouvaient rapidement tourner au casse-tête pour l'équipe des ressources matérielles.

Un autre exemple d'impacts évidents du changement est le déplacement des articles sur les étagères des magasins à rayons. Lorsqu'on est pressé et que l'on doit trouver rapidement un article, on constate vite alors l'impact concret dudit changement.

Comme le disait Darwin : « Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements ».

Les gens ne s'adaptent pas de la même manière, ni au même rythme. On retrouve donc une courbe du taux d'adoption de l'innovation ressemblant à la courbe normale (*Gauss*), aussi appelée « Courbe de diffusion de l'innovation » (*ou Courbe Rogers*). Cette courbe montre qu'il y a un certain seuil à franchir, avant une adhésion plus massive. Du côté de la croissance du taux du nombre d'individus touchés (*pente positive*), on retrouve les « Innovateurs », puis les « Premiers adeptes » et la « Majorité précoce », puis on atteint un plateau -- ou un point tournant -- du taux de croissance, affichant alors une croissance moins rapide (*donc une pente négative de la courbe*) dans le cas de la « Majorité tardive », puis finalement, des « Retardataires ».

Habituellement, les personnes et organisations les plus innovantes ont une plus grande tolérance aux risques. Ceci expliquerait -- en partie du moins -- les différentes vitesses d'adhésion initiale à un produit ou à un service. Ainsi, certaines organisations sont reconnues pour être innovatrices, d'autres moins. Par exemple, *Ubisoft™*, *GOOGLE™* et *LEGO™* sont reconnus pour être des firmes innovantes et ils font régulièrement, voire systématiquement, des « Ateliers de créativité », permettant aux gens de s'exprimer et de se démarquer les uns des autres. Leurs plans de relève interne et leurs autres outils RH prennent aussi en compte de ces dits ateliers. C'est dans leurs gènes, leurs ADN ; leurs démarches de gestion du changement également.

A contrario, les organisations que l'on retrouve habituellement dans les catégories « Majorité tardive » et « Retardataires » de cette courbe du taux d'adoption de

l'innovation, devront en tenir compte lors de changement en mettant en place des démarches d'accompagnement et de soutien accru.

D'autre part, si l'on ne fait pas en sorte que les destinataires du changement soient des partenaires, ils risquent fort de s'afficher comme neutres, face à la transformation et au changement requis, ou peut-être même comme des adversaires (*ou opposants*).

En gestion du changement, la notion de masse critique — ou coalition — est très importante. Plus vous êtes capables d'augmenter le nombre « d'Ambassadeurs du changement » et le nombre total d'adhérents ; plus grande sera la pression créée face aux autres adhérents potentiels, afin de les inviter – ou de les obliger -- à changer. On peut utiliser certaines techniques comme du pairage d'individus (*un « plus convaincu », placé avec un « moins convaincu »*), ceci afin de faire jouer des mécanismes d'influence et de pression accrue envers ledit changement. Règle générale, un « vrai convaincu » changeant moins souvent d'avis, qu'une personne « moins convaincue ».

En réponse à une question d'un participant portant sur « l'importance de bien situer où se situe l'organisation face au changement et sur l'homogénéité organisationnelle », la conférencière a souligné que l'on gère avant tout des destinataires hétérogènes et il faut calculer notre *indice de vulnérabilité (Contexte – VS -- Capacité d'absorption)*, afin de bien évaluer « si ça va passer, ou encore, plutôt casser ». Normalement, on devrait le savoir avant même de commencer. On pourrait être amené à retenir certaines initiatives, parce que l'on a atteint une certaine saturation du changement. On est plus capable d'en prendre d'autres. On la retient donc, pour un certain temps, de manière à éviter un échec dans l'immédiat.

Le professeur John Kotter a proposé dans *Harvard Business Review* un modèle en huit étapes, regroupées en trois phases ou éléments à considérer impérativement pour être en mesure de faciliter le changement. Ainsi, pour créer un climat favorable au changement, avec une masse critique d'adhérents convaincus, trois étapes sont requises pour cette première phase : (1) Créer un sentiment d'urgence, (2) Former une coalition de gens favorables au changement, (3) Développer une vision commune (*notamment pour montrer le tracé, ou voie à suivre, et être rassurant*). La seconde phase est l'engagement de toute l'organisation, envers ledit changement, en : (4) Communiquant bien cette vision, notamment avec des objectifs appropriés (5) Levant les obstacles au changement, (6) Démontrant des résultats à court terme. Finalement, la troisième phase implique de : (7) Bâtir sur les premiers résultats et (8) Ancrer les nouvelles

pratiques, ou institutionnaliser le changement, afin d'éviter que les gens reviennent à leurs pratiques antérieures (*leurs vieilles habitudes*).

Signalons que la gestion du changement ne s'arrête pas au premier jour de l'implantation. En fait, elle s'inscrit durant toute la durée du projet et même jusqu'après la livraison de la solution aux unités d'affaires clientes, le cas échéant.

Ajoutons qu'en innovation, la destination précise n'est peut-être pas connue dès le départ, mais les motifs justifiant le recours à l'innovation, eux sont déjà connus. Et c'est ça que la vision évoquée ci-haut devrait bien mettre en évidence.

Signalons également que le diagnostic sur le changement (*la volonté et la capacité à changer*) se retrouve à la seconde phase de ce modèle, soit l'engagement de l'organisation envers le changement annoncé.

On doit définir les objectifs du changement, les faire valider, puis autoriser, et finalement, bien les faire connaître.

« La définition précise des objectifs visés permet de diminuer l'intensité des obstacles, ou même de les éliminer ; et aussi d'accroître l'intensité des leviers ou déclencheurs ».

Des objectifs clairs comptent habituellement pour 50% de nos grandes préoccupations.

Gartner considère la démarche de « Gérer le changement, comme un projet en soit ». Cette démarche n'est donc pas une simple série d'activités opérationnelles successives, c'est un projet qui doit être considéré comme un tout intégré.

« Gartner identifie quatre phases :

- 1.. Préciser un but (*Mesurables / Résultats spécifiques « Qui, Quoi, Quand » / Impératifs du changement*)
- 2.. Planifier (*Dédier des ressources / Attribuer des rôles et des responsabilités / Fixer un échéancier détaillé*)
- 3.. Exécuter (*Bien communiquer / Statuer sur les PPT « Personnes, Processus, Technologies » / Pilotes*)
- 4.. Mesurer (*Processus / Résultats intermédiaires*) ».

La principale distinction pour une innovation, par rapport aux autres projets, concerne la « Baseline » (*ou « base temporelle de référence » ou « bâton de contrôle »*) utilisée en Planification de projet. C'est qu'en innovation, à chaque 15% des efforts ou de l'état d'avancement, il faut rebâtir notre cadre de référence (*Baseline*), parce que les choses

bougent passablement et on a rarement une planification d'un projet d'innovation qui ressemble très longtemps à ce que l'on avait prévu au départ. On retrouve ici l'idée d'itération, comme c'est aussi le cas dans les méthodes agiles. Le fonctionnement en mode itératif influence également la valeur obtenue. Une évaluation de la valeur donnant souvent une valeur plus grande, que celle anticipée au départ. L'innovation, dont il est question ici, ne concerne pas uniquement les grands projets. On la retrouve dans tous les secteurs, mais aussi dans les projets de toute taille.

Voici des exemples d'Obstacles :

- Contraintes financières
- Réactions négatives des groupes syndicaux
- Peu de soutien de la Direction
- Manque de formation
- Absence de technologie adéquate
- Surcharge de travail
- Autres projets prioritaires
- Des traditions fortement enracinées
- Expériences antérieures malheureuses.

Outre les changements de gouvernement, il y a aussi les changements de décideurs à la Haute direction, qui peuvent s'avérer être problématiques, puisqu'il faut notamment « Éduquer, sans toutefois infantiliser », tout en s'assurant de conserver leur support ». Les nouveaux arrivants peuvent ressentir l'envie de remodeler, transformer ou innover les projets déjà en cours, au moment de leur arrivée. Il est très important que le projet public soit bien soutenu par les décideurs, autrement, il est préférable de « mettre ça temporairement sur la glace », et/ou carrément passer à autre chose ...

Voici des exemples de Leviers :

- Existence de problèmes qui irritent les destinataires et qui seront corrigés par le changement
- Une disponibilité qui permet de consacrer du temps au changement
- Des pressions de l'environnement qui attirent l'attention positivement sur le changement
- Une crédibilité élevée du promoteur du changement
- Finalement tous les éléments opposés aux obstacles.

En réponse à une question d'un participant portant sur la légitimité du changement, la conférencière a traité des déclencheurs du changement et les leviers de transformation. Les gens se demandent, souvent plutôt rapidement, « Qu'est-ce qu'il y a là-dedans pour moi ? ». Les gens doivent être interpellés et sentir que l'on fait ça pour eux.

« Voici trois catégories de Déclencheurs :

- L'attrait de satisfaction, ou de gratifications plus élevées
 - Accroissement des gains pour le destinataire
- L'insatisfaction ressentie, ou appréhendée
 - Éviter des catastrophes (*problèmes, difficultés*)
 - Manque de stimulation
- Les pressions des Leaders du milieu
 - Conformation de leur point de vue ».

« Voici quelques-uns des Avantages de ces déclencheurs :

- Participation active et mobilisation des destinataires
- Haut degré d'acceptation
- Implantation plus rapide des changements ».

Il est important de bien canaliser les énergies et de garder en tout temps le focus sur l'objectif initial de l'innovation.

Face au projet d'innovation, on peut identifier cinq niveaux d'engagement, dans une Matrice d'engagement, découlant aussi de facto à des niveaux de résistance :

- 1.. Meneur (*ou Ambassadeur*), qui est en appui indéfectible, prêt à défendre le projet, « à la vie, comme à la mort »
- 2.. Favorable (*ou Supporteur*), qui appui le projet et qui peut aider au besoin
- 3.. Neutre (*Indécis*)
- 4.. Réticent (*Contre*), qui peut être simplement résistant ou carrément opposant
- 5.. Inconscient (Non concerné), ne se sent pas impliqué ou impacté.

Comme il faut gérer le changement dans nos innovations, parlons maintenant des Outils & Techniques possiblement utiles. Il y en existe une bonne panoplie. En voici donc simplement quelques-uns :

- L'Indice de vulnérabilité
(*Selon la conférencière, cet outil est très bien décrit dans l'ouvrage de Pierre Colletterte intitulé Pilotage du changement. 2^e édition, 2013*)
- La Grille des rôles et responsabilités (*Matrice RACI*)

- Matrice d'engagement (*très sommairement décrite ci-haut*). On y positionne l'état Actuel d'engagement et aussi l'état Souhaité d'engagement
- Foire aux questions (FAQ)
- Outils de transition (*Sondage / Audit sur la perception du changement*)
- Plan de communication
(*Important dans la gestion du changement, par exemple pour montrer les réussites et les progrès, mais aussi pour faciliter l'innovation*).

En réponse à une question d'un participant : « Est-ce que le Chef de projet peut s'occuper lui-même de la gestion du changement ? », la conférencière répond du tac au tac : « Ça dépend ». Il est clair qu'il doit appuyer les activités de gestion du changement. Si l'on considère que celles-ci correspondent à environ 15% de l'ensemble des activités du projet, il s'en suit qu'il est possible, selon la taille du projet, d'y affecter une personne (*à temps plein, à temps partiel, à tâche partagée ...*) ou même un ensemble de personnes.

« En terminant, trois réflexions :

- La gestion du changement est avant tout un état d'esprit : « *Être convaincu, pour être convaincant* »
- Dans toute gestion du changement, le gestionnaire doit avoir une pensée stratégique dans l'ensemble des activités de changement.
- S'il est important d'avoir un bon plan d'action, il est encore plus important d'en "gérer" adéquatement la mise en œuvre ». ♦

Dépister le compétences individuelles Développer les compétences collectives pour mieux collaborer et innover dans les organisations publiques

Il s'agit du contenu de la prestation de Stéphanie Fissette.

Cette présentation traite du facteur humain dans l'innovation et tente d'apporter un éclairage nouveau sur trois questions clés : Comment reconnaître les compétences requises à l'innovation, notamment lors de l'embauche ? / Comment peut-on gérer les compétences collectives ? / Comment mettre en place une culture propice à l'innovation?

L'innovation a besoin de créativité, soit un ensemble d'aptitudes et de compétences. Qui dit aptitude, dit potentiel. Qui dit compétence, dit contexte. En effet, les compétences requises pour un type d'innovation, ne sont pas nécessairement les mêmes pour un autre type. Il faut donc prendre en compte la situation réellement vécue dans l'organisation.

La créativité est un ingrédient essentiel à l'innovation. S'il est vrai que la créativité est souvent une activité individuelle, l'innovation elle, est habituellement collective. La créativité suppose la recherche de nouvelles idées -- que peu, ou pas, de gens aient pensé auparavant -- mais aussi d'un certain degré de liberté intellectuelle et la remise en question de certaines idées reçues. Ceci demande de la confiance en soi, de l'intuition, de la ténacité et aussi un désir de changer les choses, idéalement pour le mieux ! Bien entendu, le droit à l'erreur dans l'organisation est un atout, voire un préalable.

L'innovation a donc besoin d'un certain niveau d'indépendance et d'anticonformisme pour émerger, mais aussi de curiosité, de motivation, de prise de risques calculés, de persévérance et il faut aussi OSER !

Bien entendu, l'organisation peut mettre en place des conditions plus favorables, que d'autres, à l'innovation publique.

Les personnes curieuses vont souvent au-delà de ce qui est demandé ou requis. Quand on leur demande ce que font 5 + 5, ils cherchent peut-être alors toutes les combinaisons requises pouvant atteindre 10. La curiosité est donc une habileté à voir plus large, que moins, sur les données du problème et/ou sur la situation rencontrée.

Ceci dans un contexte où l'organisation, publique ou privée, invite habituellement ses gens à être plus efficace et efficient, soit à restreindre les choix possibles et à porter leur attention -- et le focus -- que sur certains éléments bien précis.

Comme cadre théorique, la conférencière présente tout d'abord le Modèle de la créativité organisationnelle, qui indique que la créativité organisationnelle dépend à la fois des :

- Caractéristiques individuelles : Aptitudes cognitives / Traits de personnalité / Motivations intrinsèques / Connaissances
- Caractéristiques groupales : Normes / Cohésion / Taille / Diversité / Rôle / Tâches / Résolution de problème
- Caractéristiques organisationnelles : Stratégie / Culture / Structure / Technologies / Ressources.

Reconnaître et mesurer les compétences liées à l'innovation

La Créativité individuelle dépend de plusieurs facteurs dont :

- Aptitudes créatives : trouver des solutions imaginatives / Adopter de nouvelles perspectives / Persévérer
- Expertise : Savoir & Savoir-faire technique
- Motivation intrinsèque

Les 16 Traits de personnalité associés à la Créativité sont retrouvés dans la littérature :

- Aptitude à la fantaisie
- Attrait pour la complexité et l'ambiguïté (*Pouvoir bien naviguer, sans pour autant disposer d'un chemin bien tracé*)
- Besoin de périodes de solitude
- Capacité de prendre des risques
- Conscience de sa propre créativité
- Curiosité
- Émotivité
- Engagement & Persistance
- Haut niveau d'énergie
- Indépendance
- Intuition
- Originalité
- Ouverture d'esprit
- Sens artistique
- Sens de l'humour
- Souci de l'éthique (*Remettre en question <le pourquoi> ont fait les choses*)

Tiré de Gélinas & Carrier, 2011

Selon le profil de compétence, pour un poste, certaines compétences plus que d'autres, peuvent alors être recherchées face à la créativité :

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

Les conseillers RH utilisent des outils comme les « Référentiels de compétences ». Ils prennent un poste recherché et ils déclinent ensuite les compétences requises pour l'innovation dans ce poste. C'est un processus très analytique et énergivore. Ils se demandent également si l'on pourra mesurer et évaluer tout ça correctement, notamment lors de l'embauche du candidat idéal.

Si les gestionnaires sont accompagnés centralement par un Service ou une Direction des ressources humaines (*DRH*), lors de l'embauche, il utilisera probablement les Référentiels; autrement, il procédera simplement par une démarche plus intuitive.

Voici différents outils de sélection du personnel, pouvant aider à mesurer le potentiel créatif d'un individu :

- Curriculum vitae (*CV*)
- Entrevues comportementales
- Tests de sélection : Tests psychométriques / Tests de performance
- Références professionnelles (*NOTA : Vérification requise des références fournies par les candidats, et ce, avant l'embauche*)

La conférencière rappelle que Pierre Desrochers a justement souligné ce matin, lors de la pré-conférence, l'importance de cet inconnu, appelé « Héros du troisième sous-sol », par qui émerge parfois une importante innovation pour son organisation, publique ou privée.

À l'analyse du Curriculum vitae (*CV*), il faut faire attention de ne pas survaloriser le cheminement de carrière linéaire (*ou parcours typique*), car les innovateurs eux, ne le suivent pas nécessairement !

Mais pour évaluer correctement le candidat à l'embauche, Il faut pouvoir aussi examiner attentivement :

- Sa Capacité à résoudre des conflits
- La Conduite de projets d'une certaine ampleur, ou plus difficiles
- Son Intelligence émotionnelle, dont l'Empathie
- Sa Persévérance
- Sa Prise de risques, dans sa carrière
- Son Travail en équipe.

Il faut nous-mêmes « être ouvert d'esprit » lors du recrutement. En effet, le fameux « Trou dans le CV » parce que le candidat est allé voyager un an est peut-être justement une belle démonstration de son ouverture d'esprit, de sa curiosité, de sa prise de risque, etc.

On est peut-être en train de passer à côté de quelqu'un d'intéressant, qui serait fort utile pour l'innovation dans notre organisation.

Le Travail en équipe est très important, car, comme on l'a souligné précédemment, l'innovation est habituellement collective. Ce travail requiert des compétences particulières, qu'il faut rechercher dès l'embauche.

Les Entrevues comportementales permettent d'éviter certaines formulations de question, du genre : « *Vous considérez-vous comme une personne créative ?* » En effet, ce type de question génère souvent un biais de complaisance. La personne va tenter de vous répondre, ce que vous voulez bien entendre. On mesure alors ses capacités relationnelles, plutôt que sa véritable créativité. Selon Bourhis 2013, lors de ces Entrevues comportementales, il faut privilégier plutôt les questions portant sur les réalisations passées, les mises en situation et les jeux de rôle, ceci tout en évitant -- dans la mesure du possible -- ce qui concerne les connaissances théoriques, les traits de personnalité, les opinions.

Pour statuer sur la curiosité et le travail efficace en équipe, pourquoi ne pas utiliser des mises en situation ? Voici quelques questions d'entrevues plus intéressantes :

- Parlez-moi d'un événement au travail dans lequel vous avez pris des risques ?
- Parlez-moi d'un projet dans lequel vous avez démontré une ouverture d'esprit ?
- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez dû démontrer de la curiosité ?

Certains éléments ne se traitent et ne se mesurent pas facilement en entrevue, dont l'anticonformisme, par exemple.

Parmi les Tests de sélection, il y a des tests plus pertinents que d'autres pour mesurer la créativité. Parmi ceux-ci, mentionnons le « Test de Torrance » qui, au départ, était utilisé pour évaluer les enfants. Ce test ne mesure pas la pertinence des idées, mais plutôt :

- Le développement des idées (Élaboration)
- La variété des idées (Flexibilité)
- La quantité d'idées (Fluidité)
- L'aspect inédit, voire, non conventionnel (Originalité)

Les Tests psychométriques, utilisés pour découvrir les styles cognitifs, s'avèreraient peut-être moins pertinents aux fins de recrutement, que pour le développement des équipes. De quels types de personnes créatives dispose-t-on dans l'équipe ? De quelles façons cognitives la personne s'y prend-t-elle pour résoudre les problèmes ?

Kirton 1999 a examiné un Modèle qui est un continuum entre l'Adaptateur prononcé et allant jusqu'à l'Innovateur prononcé. Le Tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques des différents Styles cognitifs, en comparant « l'Adaptateur prononcé » et « l'Innovateur prononcé » :

Adaptateur prononcé	Innovateur prononcé
<ul style="list-style-type: none">□ Mieux faire les choses□ Accepter le problème tel que défini□ Proposer un nombre restreint de solutions :<ul style="list-style-type: none">▣ Valables et étroitement reliées à la structure▣ Créatives▣ Pertinentes▣ Susceptibles d'être acceptées□ Préférer résoudre les problèmes sans délai et avec un gain immédiat d'efficacité□ Être discipliné, efficace□ Maîtriser les détails□ Préférer les situations structurées□ Résoudre les problèmes en appliquant les règles□ Rechercher le consensus et valoriser la cohésion du groupe□ Apporter un équilibre en travaillant avec les innovateurs	<ul style="list-style-type: none">□ Faire les choses différemment□ Redéfinir le problème□ Produire un grand nombre d'idées:<ul style="list-style-type: none">▣ Solutions plus inattendues▣ Plus risquées à implanter□ Être plus préoccupé par la possibilité de bénéfices à long terme□ Avoir peu de respect pour les us et coutumes□ Préférer une vue globale aux détails□ Préférer les situations moins structurées□ Résoudre les problèmes sans tenir compte des règles□ Paraître indifférent à l'égard de la cohésion du groupe□ Faire preuve de dynamisme en regard des changements radicaux

À la lecture des caractéristiques ci-haut, on comprend que « l'Adaptateur prononcé » contribuent au bon fonctionnement de l'organisation et accepte bien les changements, mais à l'intérieur de certaines balises, ce qui le conduit donc, plus naturellement, à « l'Amélioration continue » et à « l'innovation incrémentale ».

De son côté, « l'Innovateur prononcé » joue un rôle de premier plan dans les situations de grands changements, donc de « Changement radical » et « d'Innovation radicale ».

Ainsi, dans les organisations, on peut avoir besoin des deux styles créatifs, car chacun peut s'avérer être complémentaire à l'autre, et aussi aidant, selon la situation réellement vécue. Règle générale, dans les organisations publiques, « l'Adaptateur prononcé » fonctionne sans trop de difficultés, mais les « l'Innovateur prononcé » ont peut-être certains problèmes d'adaptation, d'acceptation par les autres personnes et de reconnaissance.

Outre l'atteinte de résultats tangibles et d'une bonne performance, notamment la capacité de livrer la marchandise, les Références professionnelles doivent aussi servir à déterminer si le candidat peut être capable de créativité et de collaboration, dont :

- Atteindre facilement des consensus
- Collaborer étroitement avec différents profils d'individus
- Émettre et défendre des points de vue différents
- Être ouvert aux idées des autres
- Prendre des risques
- Se sentir à l'aise dans des situations complexes ou ambiguës, donc naviguer en eaux troubles.

La conférencière présente la métaphore ou « Analogie de la Cuisine ». On a beau avoir des ingrédients frais, si l'on n'a pas de recette (*processus*) et de bons outils, on atteindra alors difficilement de bons résultats. De même, il faut que la cuisine elle-même soit fonctionnelle, pour bien fonctionner en équipe. En effet, faire de la cuisine seul, n'est pas la même chose qu'en équipe, même à deux !

Développement des compétences collectives propices à l'innovation

La conférencière dénonce d'entrée de jeu deux idées mythiques reçues :

- Ce n'est pas vrai qu'il s'agit simplement de mettre les gens ensemble, pour qu'il se crée de l'innovation, un peu comme par magie
- La présence d'employés créatifs et une certaine diversification des collectifs ne créent pas automatiquement une organisation innovante, même si, règle générale, les équipes plus hétérogènes sont plus innovantes.
Si on y arrive, c'est que nous disposons alors ex-ante de processus adéquats, ou de chance !

Comme le disait si bien Euripide :

« Parce qu'aucun de nous ne sait, ce que nous savons tous ENSEMBLE »

Pour innover dans nos organisations, il faut certes du Leadership, mais aussi des compétences individuelles et collectives, notamment le fameux « effet de synergie ».

Pour LeBoterf 2000, « la compétence collective est une résultante, qui émerge à partir de la coopération et de la synergie existantes entre les compétences individuelles ».

Alors que pour Charrette 2014, « les compétences collectives sont issues de la conjugaison et non de la juxtaposition des compétences individuelles ».

Mais, comment développe-t-on ces compétences collectives propices à l'innovation ?

D'abord, il faut considérer : « Qu'innover en équipe, est une compétence à développer ensemble ».

Pour la « Collaboration en équipe», certaines compétences collectives sont nécessaires :

- Apprentissage collectif (*mettre nos compétences ensemble pour innover*)
- Confiance groupale
- Gestion des interactions
- Gestion du partage des pouvoirs (*par exemple : Leadership partagé*)
- Processus de résolution de problèmes en équipe, de façon créative.

La gestion traditionnelle de projet, qui garde constamment le focus sur les livrables et le suivi rapproché des ressources, laisse peu de place et de temps à la découverte, au partage et à l'acquisition de nouvelles compétences collectives. Il faut pourtant « laisser du temps au temps », afin que le climat de travail collaboratif puisse émerger.

En fait, dans les projets d'innovation, comme pour les autres activités de l'organisation où l'innovation est requise, il faut offrir une grande autonomie aux acteurs. Plus le défi d'innovation est grand, plus il faut considérer l'autonomie réelle accordée.

Certaines méthodes, techniques et outils de Développement organisationnel (DO) peuvent nous aider à :

- Choisir le type de Leadership approprié, notamment plus participatif
- Développer l'Art de poser les bonnes questions, dans la résolution des problèmes en équipe, notamment via de la formation
- Assurer le Coaching d'équipe
- Réaliser une Consolidation d'équipe, soit un réexamen des processus d'équipe, incluant un diagnostic de ce qui ne fonctionne pas adéquatement, ou encore, ce qui n'est pas à la hauteur des attentes (*).

(*) REMARQUES de la conférencière :

(1) Malheureusement les activités de sensibilisation et de formation hors site n'ont pas la cote ces jours-ci dans la fonction publique québécoise (*NOTA : en fait depuis mai 2010*). Ceci fait que l'on n'accorde peut-être pas assez de temps et d'intérêt aux processus d'équipe. Pourtant, il y a des bénéfices réels à l'amélioration des façons de faire ensemble.

(2) Certains croient à tort que tous les gens, notamment les plus jeunes, travaillent plutôt bien en équipe. La réalité de tous les jours démontre pourtant le contraire !

(3) Que le changement d'équipe se ferait assez naturellement. Il n'en est rien !

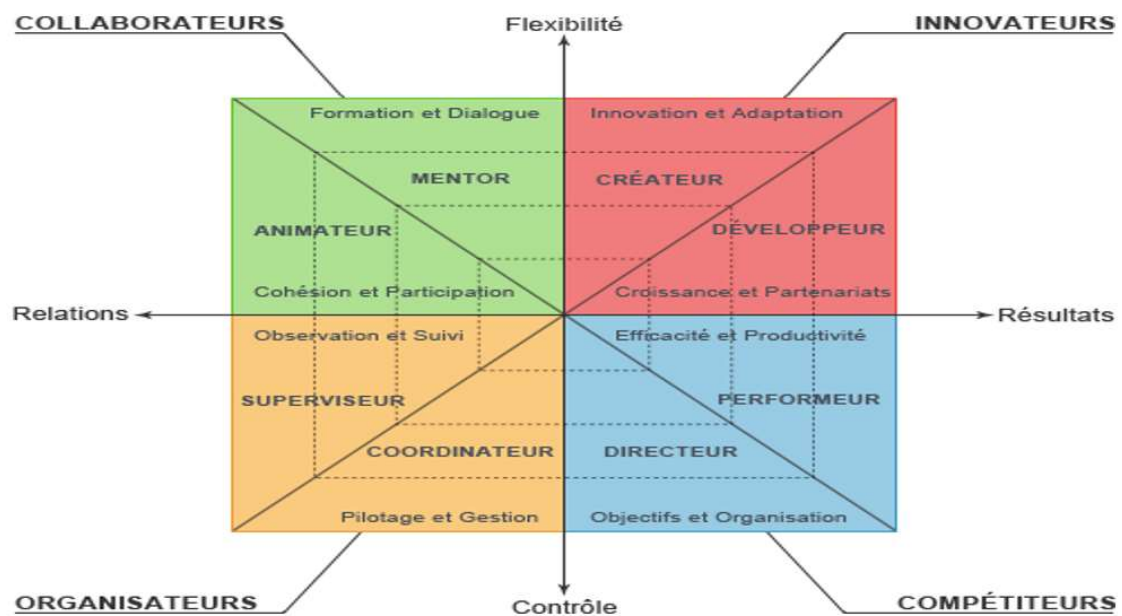
(4) Que la diversité est gage de succès. Certes, l'apport des différences est souvent positif. Mais l'effort d'intégration est aussi plus imposant. Donc, il ne faut pas l'oublier et considérer à la fois les avantages (*valeur ajoutée*) et les inconvénients (*apprentissages et adaptations nécessaires, conflits possibles, etc.*). En fait, c'est un paradoxe intéressant à étudier dans les universités. Des études de neurologie tendraient à démontrer que : plus les gens sont différents de nous, moins il y a de probabilités qu'ils soient proches de nous (*NOTA : ... ou naturellement des amis, à court terme du moins, d'un point de vue statistique*). Des gens qui se ressemblent pourraient même travailler plus facilement ensemble. C'est contraire à ce que nous avons dit plus haut face à ce qui était requis pour innover (Réf. Page 91).

(5) Ce serait intéressant d'utiliser la technologie présentée plus tôt aujourd'hui par HEC-Montréal (*Tech3Lab*) avec des casques à électrodes, afin d'examiner de façon analytique et détaillée : Comment réagissent les coéquipiers d'une équipe de projet, ou d'autres types d'équipes de travail. Par exemple, lors de remue-méninges (*Brainstorming*) la charge émotionnelle est importante. (*NOTA : La synergologie (science de l'expression non verbale) évoquée par Yvan Lauzon lors de l'animation de la conférence d'aujourd'hui, pourrait également être mise à profit, ceci dans l'étude de telles situations et techniques collectives ou modes de travail*).

Implantation d'une Culture organisationnelle favorable à l'innovation

La conférencière poursuit : Après avoir choisi les meilleurs candidats, lors de l'embauche, encore faut-il pouvoir bénéficier d'une « Culture organisationnelle » qui soit favorable à l'innovation. Cette culture est comme la « Personnalité globale de l'organisation », publique ou privée.

Quinn & Rohrbaugh 1983 proposent un Modèle des Cultures d'entreprise, présentant les caractéristiques de quatre rôles « Créateur », « Directeur », « Coordinateur », « Mentor ».



Quinn & Rohrbaugh, 1983

Ce modèle présente le « Créateur », comme à la fois flexible et ciblé sur les résultats à atteindre (*cadran nord-est*), par opposition au contrôle et aux aspects plus relationnels.

La dynamique des organisations est animée d'une logique qui semble contradictoire. D'une part, les actions courantes de l'organisation ont pour finalité de réduire les incertitudes et d'assurer sa pérennité. D'autre part, les processus d'innovation qui visent à tirer profit des incertitudes ...

La conférencière termine son allocution en identifiant six façons de susciter la « Motivation intrinsèque » :

- Adéquation Personne / Tâche
- Autonomie dans les moyens
- Composition & Structure des équipes
- Reconnaissance non monétaire
- Ressources adéquates (*temps & argent*)
- Support organisationnel (*vision, objectifs*), dont « le Droit à l'erreur ».

Source : Adapté de Amabile, 1998 ♦

Le bonheur au boulot, préservation de la santé mentale dans un monde stressant et innovant

Il s'agit du contenu de la prestation de Camillo Zacchia.

Lorsqu'on parle de stress on parle typiquement des réactions au stress.

Le conférencier présente d'entrée en jeu une formule simplifiée du Stress :

- Le nombre de responsabilités (*menace ou défi*) ÷ La façon de les gérer (*la maîtrise*) = Stress

Par exemple, si l'on a un examen à passer et que l'on est bien préparé (*la maîtrise*), alors on devrait se sentir moins stressé.

À noter que deux personnes, ayant la même compétence (*Savoirs et Niveau & type d'expériences*) et aussi la même préparation, mais n'ayant pas le même niveau de confiance, n'auront alors certainement pas le même niveau de stress.

On retrouve typiquement quatre facteurs qui augmentent de stress :

- 1.. Sentiment de maîtrise « Contrôle » (*Avoir un fusil chargé à sa disposition, dans une forêt remplie d'animaux féroces, peut donner ce sentiment de maîtrise de la situation*)
- 2.. Prévisibilité (*Les gens apprécient généralement obtenir à l'avance des exemples de question d'examen, à cause de ce facteur de prévisibilité, mais aussi de maîtrise « Contrôle »*)
- 3.. Égo est menacé
- 4.. Nouveauté (*C'est le cas de l'innovation, on ne sait pas toujours comment aborder la situation*).

En règle générale :

- Le stress augmente, quand les défis augmentent (*ou qu'il y a perception qu'ils augmentent*)
- Le stress diminue, quand nous avons les outils ou les moyens pour y répondre (*ou quand nous croyons les avoir*).

Il y a des gens qui disposent d'outils ou de moyens, mais qui en doutent, ou qui n'ont pas conscience de les avoir. (*Perception négative de leur propre capacité*).

Typiquement, notre vie se diviserait en trois grands blocs ou « Piliers du bonheur » : « Le travail », « La famille et les amis », « Loisir ou temps pour soi » :

- Ceci correspond aussi à différents rôles que l'on a dans notre vie de tous les jours. Jouer à tour de rôle ces rôles très distincts, aide certainement à garder un certain équilibre mental.
 - Par exemple, lorsque je suis au parc de mon quartier, à jouer à la balle avec mes enfants, mon métier et mes compétences professionnelles ne me distinguent pas pertinemment des autres parents
 - Mais il y a tout de même certains liens qui apparaissent entre ces rôles. Par exemple, si ça va mal au travail avec mon patron, mais que mes collègues au travail sont des amis sincères, « ça m'aide à passer au travers ». Autre exemple, si ça va mal à la maison et que mon travail est très valorisant, ça aussi peut m'aider à mieux accepter la situation, du moins à court terme.
- Les loisirs correspondent à certains types de « temps pour moi-même » où je m'identifie à ce que je fais et où je m'accomplis.
- Si on a une surcharge dans un bloc, disons le travail, et bien ça laissera moins de temps aux autres volets. C'est habituellement les loisirs et les relations sociales (*par exemple : visiter grand-papa*) qui écopent, car il n'y a souvent personne d'autre que moi -- ou alors très peu de gens -- pour s'en plaindre (*à moins que ce soit des événements spéciaux de loisirs collectifs (par ex : Tournoi), bien évidemment*).
- En réponse à une question d'un participant : Est-ce qu'une personne peut être heureuse uniquement en travaillant ? Le conférencier réitère sans hésiter l'importance de viser à atteindre un équilibre entre les trois piliers, notamment à moyen et long terme.
- Engagement et l'autonomie des moyens.

Parmi les principales Causes du Burnout, mentionnons :

- 1.. Trop d'exigences envers soi mêmes (*pressions internes*)
- 2.. Les autres, ou les circonstances, sont trop exigeants envers nous (*pressions externes*)
- 3.. Ce n'est jamais assez bon ! (*perfectionnisme ; normes élevées ou même démesurées*)
- 4.. Syndrome de l'imposteur (*manque de confiance en soi*)
- 5.. Nous n'avons pas les habiletés nécessaires (*pauvre arrimage entre ses compétences et le poste*).

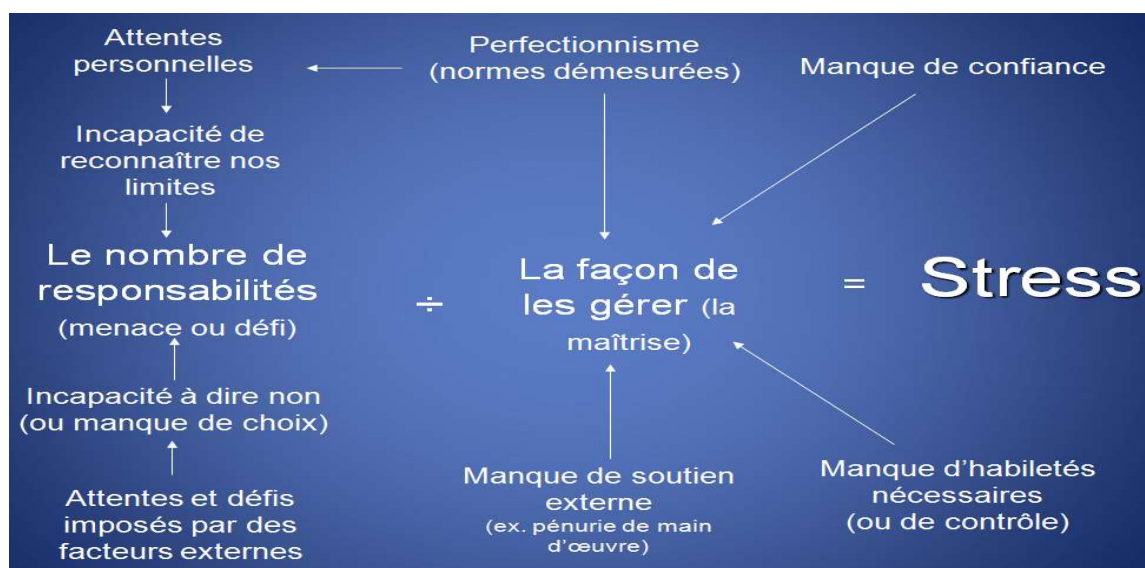
La perception que l'on a du travail (*son propre travail, son organisation, le monde du travail*) est également un facteur important dans le déclenchement -- ou non -- du Burnout. C'est notamment le cas avec le perfectionnisme (item 3, ci-haut).

On est particulièrement conscient de ce que l'on ne connaît pas et règle générale, relativement peu conscient de ce que l'on connaît.

« Par exemple, si le Professeur pose une question et que l'on ne connaît pas la réponse, mais qu'un autre y répond aisément, on se trouvera alors moins connaissant que lui. Si le Professeur pose une seconde question et qu'une autre y répond, on se trouvera moins connaissant qu'elle. Si le professeur pose une troisième question et que moi j'y réponds, alors qu'aucun ni aucune autre ne semblent y parvenir aisément, ça ne signifie portant pas qu'eux-mêmes se sentent moins connaissant que moi. Ce sentiment, assimilable à un manque de confiance en soi (item 4), n'est pas partagé par tout le monde, ni transposable à chaque personne et à chaque situation. Règle générale, moins la personne a de confiance en soi, plus elle est stressée », précise le conférencier.

La compétence réelle (item 5) est peu souvent problématique en soi, car les postes sont évalués avant leur attribution. Ce qui pose problème, c'est parfois la perception d'incompétence, source de stress négatif.

La figure ci-dessous est bâtie autour de notre formule de base, présentée en début d'allocation. Elle reprend également les cinq principales causes du Burnout, facteurs contributifs au Stress.



Il faut aussi considérer les 5 Facteurs de la personnalité (*aussi appelés Océans de la personnalité*) :

- Agréable (*Gens ayant le désir de « Faire plaisir aux autres » — VS — « Antagoniste »*)
- Conscientieux (« Plus pointilleux » — VS — les gens plutôt du type « Laisser faire »)
- Extraverti (*Ceux qui aiment être avec les autres — VS — les introvertis, qui aiment rester seuls*)
- Névrosé (« Anxieux » — VS — les gens plus « Calmes »)
- Ouvert d'esprit (« Créatif » -- VS -- les gens « Rigides »).

Par exemple, les gens dits « Agréables » ont beaucoup plus de risque de faire un Burnout, que les « Antagonistes », car ils disent toujours « OUI ». C'est important de les protéger, car s'ils tombent en burnout, il faudra peut-être alors les remplacer par 3 personnes !

Les messages de productivité sont en interaction avec la personnalité des personnes qui sont visées ou qui sont impliquées.

Le conférencier présente ensuite deux cas réels de personnes tombées en burnout et discute rapidement des scénarios possibles, qui pour certains peuvent se résumer à « Faire le travail », ou encore, à « Mentir à ce sujet ».

Si l'on présente une même demande à plusieurs personnes, celles qui sont moins stressées ne vont pas s'en faire pour autant. Il est clair que ceux qui veulent toujours « Faire plaisir aux autres » et les ceux « Plus pointilleux », sont nettement plus à risque.

Conseils aux Employés :

- Questionner la valeur de l'échange (*Les souliers que vous aimez à 500 \$ CDN, qui ressemblent beaucoup à ceux de 80\$ juste à côté, C'est alors plus facile de dire NON, car l'échange n'apparaît pas juste, ou pas très équitable*)
- Apprendre à dire non (*TRUC : Utilisez le mécanisme de délai. Plus tard*).

Conseil au Chef d'équipe :

- Si vous voulez que ça se fasse bien, il faut le faire vous-même
- Si vous voulez que ça se fasse à VOTRE façon, il faut le faire vous-même
- Mais, en premier lieu, assurez-vous que C'EST la bonne façon et la SEULE bonne façon
- Si vous voulez que les choses IMPORTANTES se fassent bien, faites SEULEMENT celles-ci vous-même.

Conseils aux Gestionnaires :

- Identifiez vos employés plus « Faibles » et faites ce que vous pouvez pour les pousser
- Identifier vos employés dits « Normaux » et fixés des objectifs réalistes
- Les employés « À qui vous vous adressez en premier » sont les plus vulnérables au burnout. Ils sont ceux que nous voulons toujours engager. Mais, protégez-les !
- Repérez vos employés les plus performants ou « Vedettes », donnez-leur une tape sur l'épaule, remerciez-les, et surtout : LAISSEZ-LES TRANQUILLES ! ◇

Complexité, Transformation et Valeur ajoutée : Perspective de Coach

Il s'agit du contenu de la prestation de Pr. Danielle Desbiens et de Sylvie Mercier.

Les deux conférencières ont opté pour une présentation interactive en duo, dans une perspective de Coaching, l'une étant spécialisée en Développement stratégique (*Sylvie Mercier*), l'autre en Sciences de la gestion (Prof. *Danielle Desbiens*) et chacune disposant à la fois d'une expérience pratique de gestionnaire, de praticienne du Changement, mais aussi de Coach.

Durant leurs riches carrières, ces deux conférencières ont été en mesure de prendre acte de la complexité des environnements des organisations publiques, respectivement dans le secteur de la Santé et de l'Éducation, mais aussi de la difficulté de concilier les différents points de vue de praticiens spécialistes (*Médecins, Professeurs, etc.*)

La présentation d'aujourd'hui a été développée dans l'optique d'aider les gestionnaires, qui auraient à diriger un projet innovant ou toute autre initiative publique innovante.

Cette perspective de Coaching vise à amener une prise de conscience des processus, des modes de gestion et de gouvernance en contexte de complexité, de transformation et de valeur ajoutée. Ceci en revisitant certaines choses que l'on a oubliées -- ou que l'on ne voit pas (*genre de point vu aveugle*) du Leadership au quotidien -- ou encore, certains modèles de référence que l'on utilise, de même que présuppositions, hypothèses et inférences automatiques.

Émotion

Danielle Desbiens demande alors à l'auditoire : Quel sentiment -- ou émotion -- émerge en vous, lorsque vous entendez le mot « Innovation » ? Voici les résultats :

Agacement / Anxiété / Appréhension / Curiosité / Débit / Enthousiasme / Épuisement / Exaspération / Fascination / Fatigue / Frustration / Insécurité / Optimisme / Passion / Plaisir / Résistance au changement (*autre que le décideur dudit changement*) / Sceptique / Soulagement / Stimulation.

Certaines méthodes et modèles, comme celui de Briggs-Myers, nous informe que certaines personnes sont plus ouvertes que d'autres à l'innovation, en fonction de leur personnalité. Bien entendu, le fait que vous participez aujourd'hui à cette conférence internationale sur l'innovation publique donne une certaine indication sur votre intérêt pour ce sujet et nous amènerait à croire que vous l'entrevoyez positivement.

Mais ce n'est peut-être pas le cas de tous vos collaborateurs, ni de tout le monde. Vous ne devez donc pas assumer que, parce que vous aimez ça, toutes les autres personnes vont nécessairement aimer ça.

En effet, certaines personnes peuvent avoir connu des mauvaises expériences par le passé, qui ont laissé des traces (*frustrations, incompréhensions, manque de structure et soutien managérial, etc.*).

L'émotion est importante, car c'est l'un des éléments constitutifs de l'attitude. L'attitude étant une prédisposition positive (*une porte qui s'ouvre*) ou encore négative (*une porte qui se referme*). Comme un virus, une attitude se propage rapidement, et ce, quelle soit positive ou négative. L'attitude s'exprime aussi par notre « petite voix intérieure ».

Compétences requises

Certes, le contexte actuel n'est pas toujours facilitant pour l'innovation. En effet, la logique de l'innovation s'oppose à la logique du *statu quo*. Les processus traditionnels sont plus ou moins appropriés -- ou applicables -- au contexte actuel du « changement vitesse grand V ». Le mode « Command & Control » évoqué par Olivier Zara --lors de son allocution dans le cadre d'une Conférence tenue à l'ENAP-Québec du 23 septembre 2015-- ne tient pas toujours la route. En fait, les logiques de Contrôle et de Flexibilité cohabitent habituellement dans les organisations performantes.

Dans son numéro de mars 2016, la revue Gestion de HEC-Montréal a identifié, à partir d'un Sondage, 10 caractéristiques des Leaders de demain (ou *compétences maintenant requises*) :

Agile / Communicateur / Courageux / Curieux / Humble / Inclusif / Mobile / Proche / Multidimensionnel / Responsable.

(SOURCE : <http://www.revuegestion.ca/agir/les-10-caracteristiques-du-leader-de-demain/>)

Signalons qu'au niveau des Conseils d'administration (C.A.), on tente maintenant de diversifier les compétences, les types de personnalité et les points de vue exprimés. Sylvie Mercier rappelle que la conférencière Laure Waridel a justement souligné, lors de son allocution de ce matin, de l'importante question de l'interdisciplinarité.

Sylvie Mercier conclut son propos en soulignant qu'il est important d'avoir un C.A. multidimensionnel, multidisciplinaire & interdisciplinaire. D'ailleurs, la firme Deloitte a récemment publié (2016) des archétypes des membres du C.A. dont « l'Administrateur-intégrateur », rejoignant l'inclusion de la multidisciplinarité. Pour ces membres du C.A. de nouvelles compétences sont également requises.

Danielle Desbiens met en évidence que l'on recherche de plus en plus la curiosité, car on ne sait pas trop de quoi demain sera fait, et que nos collaborateurs devront travailler sur des choses, ou des éléments, qui ne sont pas encore perceptibles dans notre environnement actuel.

Les auteurs du « Modèle de la théorie en U » (*Référence à la figure présentée plus bas*) Scharmer & Kaufer, ont identifié des compétences requises dans notre société postmoderne:

Cristalliser / Avoir l'Esprit ouvert / Interpréter / Observer / Être présent "Presencing" / Prototyper / Ressentir.

Lâcher-prise

Sylvie Mercier rappelle également que le conférencier Harout Chitilian a justement souligné plus tôt d'aujourd'hui, l'importance des Ressources humaines (RH) et que c'est l'un des trois enjeux, défis et valeurs fondamentales actuelles de la Ville de Montréal, notamment dans son dossier de Villes intelligentes.

Il faut aussi penser au lâcher-prise. Un Sondage réalisé à main levée avec l'auditoire présent lors de cette allocution a mis en évidence que plus de la moitié des participants

en salle pratiquent des activités de méditation. C'est une surprise des plus agréables à constater, de souligner la conférencière. Dans son expression la plus simple, la méditation pourrait s'exprimer :

S'arrêter / Fermer la porte de son bureau / S'asseoir / Respirer lentement / Libérer son esprit.

Comme on l'a dit plus tôt aujourd'hui, en gestion de projet (GP), on est habitué de garder le focus sur les résultats, les livrables et le suivi rapproché des ressources. Tout ce qui ne cadre pas trop avec ça, passe difficilement.

Le lâcher-prise peut vouloir dire aussi une meilleure écoute. En Coaching, par exemple, il faut laisser tomber ses propres paradigmes pour aller vers ceux de l'autre personne, ceci afin de mieux l'écouter et la comprendre, pour lui faire voir d'autres facettes du problème ou de la situation et aussi lui laisser découvrir elle-même les différentes pistes de solution.

En fait, si le gestionnaire a déjà une idée toute faite, ou encore écoute peu --ou mal-- les idées des autres personnes, particulièrement lorsqu'elles ne cadrent pas bien avec les siennes, on sera alors très loin de l'ouverture et de l'innovation.

Pour faire, un parallèle intéressant avec le « Monde de la gouvernance », Sylvie Mercier ajoute que dans les C.A. on parle de plus en plus d'indépendance des Administrateurs, d'indépendance d'esprit, d'indépendance d'intérêt. Ça aussi c'est aussi une forme de lâcher-prise. On invite les Administrateurs --avant de rentrer en salle au C.A.-- à déposer alors à la porte leurs préoccupations, leurs soucis, leurs paradigmes, leurs modèles mentaux. En fait, on souhaite tirer profit de leurs expériences, leurs capacités d'analyse etc., mais en même temps on ne veut pas qu'ils arrivent avec des idées toutes faites, ce qui n'aide pas à progresser dans la réflexion collective. En gouvernance, on n'utilise pas cette expression de « lâcher-prise », mais plutôt « d'indépendance d'esprit ».

Approche collective & Intelligence collective

Toute cette incertitude, dont on parle depuis le début de cette Conférence d'aujourd'hui, nous oblige à passer d'une « approche individuelle » à une « approche collective », ce qui devient maintenant un passage obligé dans certains contextes et/ou dans certaines situations. Il y a 20 ans, un gestionnaire devait détenir toutes les réponses (*NOTA : ou y laisser penser !*)

Maintenant, on s'attend à ce que le gestionnaire mette ses équipes à contribution. Comme on dit en anglo-saxon on passerait donc : du « petit je » au « GRAND NOUS ». Ça nous ramène à l'idée que l'humain est au cœur des préoccupations.

Quand on parle d'innovation, on est tout de suite porté à penser à la technologie. Pourtant, l'innovation peut être organisationnelle et se situer plutôt dans le management, ou dans les processus, par exemple de « passer de la bonne idée », à « l'opérationnalisation de la bonne idée ».

Il faut maintenant traiter du caractère collectif de l'innovation. Les autres conférenciers d'aujourd'hui ont traité du travail collectif; nous on va traiter de « l'intelligence collective ». C'est un nouveau Buzz Word, qui répond sans doute à des besoins. « L'intelligence collective au travail », c'est bien plus que simplement travailler ensemble dans le même bureau, c'est aussi COLLABORER ensemble, un peu comme un essaim d'abeilles ou un nid de fourmis. Les uns savent bien ce que les autres font, et il y a une valeur ajoutée de leurs actions.

Selon Pierre Levy, l'intelligence collective est une « Capacité humaine de coopérer sur le plan intellectuel pour créer, innover, inventer ».

Il y a six ans, Danielle Desbiens a contribué à un colloque, puis une publication (ISBN : 978-2-7605-2682-2), faisant le pont entre la Gestion de projet (PM) et la Gestion des savoirs collectifs (KM), traitant de la situation singulière des Projets d'expédition où Ambiguïté / Complexité / Innovation coexistent. Deux postulats, ou règles, émergent de tels projets : « D'abord, il faut y croire » a-t-elle proposée. L'intelligence collective a aussi besoin d'être développée. Ça ne va pas émerger tout seul un peu comme « un nid de fourmis sur le patio ».

Danielle Desbiens a proposé lors de ce colloque une réflexion, voire une « démarche RH innovante » applicable aux expéditions polaires, mais aussi à plusieurs projets et situations. Elle se résume par l'expression : « **Gérer l'équipe / Gérer en équipe / Gérer avec l'équipe** »; Et pourrait se décliner comme suit :

- Gérer l'équipe, c'est développer l'équipe comme une entité propre
- Gérer en équipe, c'est l'agencement de consultations et de prises de décisions en équipe et aussi l'utilisation de la créativité collective
- Gérer avec l'équipe, c'est l'utilisation optimale des ressources et le partage des rôles.

Sylvie Mercier traite de son côté de la « Gouvernance collaborative » dans les C.A. et souligne également que, depuis une dizaine d'années, on parle de plus en plus de l'importance d'impliquer les différentes parties prenantes dans les projets et dans les initiatives stratégiques.

Le Leadership stratégique participatif est un processus inclusif, qui crée de la valeur à lui seul.

Mettre en œuvre la dimension collective vise tous les paliers de l'organisation pour :

- Clarifier ensemble la finalité du projet, de la transformation, de l'innovation
- Planifier en impliquant les parties prenantes concernées
- Faire un consensus face aux enjeux & défis des environnements externes & internes
- Déterminer la direction stratégique, les objectifs à moyen et long terme
- Choisir les leviers pour avancer et réaliser les initiatives
- Convenir des indicateurs de succès.

Environnement VUCA

- (Volatility) : Volatilité -- (VS) -- Vision
(Changements rapides, difficiles à prédire, et aussi sans structure et tendances claires)
- (Uncertainty) : Incertitude – VS – Compréhension
(Changements perturbateurs fréquents où le passé n'est pas un très bon prédicateur de l'avenir)
- (Complexity) : Complexité – VS – Clarté
(Évolutions complexes, avec des aspects technologiques, sociétales, géopolitiques et écologiques entrelacées)
- (Ambiguity) : Ambiguïté – VS – Agilité.

(Peu de clarté sur ce qui est réel ou vrai et difficulté de prédire l'impact des actions ou des initiatives)

Leadership stratégique collaboratif : C'est travailler ensemble au but commun, avec une approche systémique.

Passer des préoccupations d'entreprise aux préoccupations de société.

Dans "A New Era of Collaborative Leadership", Deloitte 2015 souligne qu'il faut identifier, comprendre et répondre aux préoccupations des parties prenantes clés « Les organisations les plus performantes ont adopté des pratiques de gouvernance

collaborative impliquant toutes les parties en présence pour la définition de la direction stratégique »

Modèle de la théorie en U



SOURCE : Citée par Danielle Desbiens : Presencing Institute – Otto Scharmer (www.presencing.com/permissions/)

Voici une liste de quelques Outils pour passer de l'intelligence individuelle à l'intelligence collective :

- | | |
|--|---|
| <i>Café du savoir (*)</i> | <i>(World Café)</i> |
| <i>Conseil du meurtre (**)</i> | <i>(Murder Boarding)</i> |
| <i>Pensée Design</i> | <i>(Design Thinking)</i> |
| <i>Planification stratégique collaborative</i> | <i>(Collaborative approach to strategic planning)</i> |
| <i>Remue-méninges</i> | <i>(Brainstorming)</i> |
| <i>Tempêtes de questions</i> | <i>(Question Storming)</i> |

(*) *NOTA : Les Conseils de meurtre sont utilisés pour examiner de manière agressive, sans contrainte, ni plaisanteries, le problème de la situation, les hypothèses, les contraintes, les*

mesures d'atténuation, et la solution proposée. L'objectif du Conseil est de tuer la proposition bien préparée sur le mérite technique. Retenant même le moindre soupçon d'un problème n'est pas toléré. Ces Conseils de meurtre argumentatifs se composent de nombreux experts en la matière du système spécifique à l'examen et de tous les systèmes d'interfaçage.

SOURCE : https://en.wikipedia.org/wiki/Murder_board

*(**) NOTA : Le Café du savoir est une réunion organisée dont le but est de réunir des gens autour d'une discussion ouverte et créative sur un sujet d'intérêt commun. Le but est de proposer des idées, de partager des connaissances et de débattre afin de permettre aux participants d'acquérir une meilleure compréhension du sujet abordé et ses implications.*

SOURCE : https://fr.wikipedia.org/wiki/Caf%C3%A9_du_savoir

Selon Olivier Zara 2004, passer d'une logique individuelle à une logique collective implique comme passage obligé : Apprentissage dans l'action / Appropriation / Dialogue constructif / Mobilisation / Processus décisionnel inclusif / Valorisation de la diversité.

On assiste actuellement au passage de « l'Apprentissage organisationnel » à « l'Apprentissage dans l'organisation » et à une certaine « Renaissance de l'Apprentissage » avec de riches courants ou écoles de pensée, comme la Gestion du savoir / Organisation apprenante / Mentorat et Coaching.

(NOTA : Quand on parle de compétences, on fait généralement allusion à trois savoirs : Savoir (connaissances ...) / Savoir-faire (expérience ...) / Savoir-être (attitudes ...), en y précisant qu'ils sont plutôt assez génériques, de façon à ce que beaucoup de concepts complémentaires puissent toujours se retrouver dans l'un ou l'autre de ces savoirs. Donc il s'agit de facto de catégories de savoir).

Il y a quelques années, la Prof. Danielle Desbiens a popularisé un 4^e Savoir, soit le « Savoir apprendre », requis pour rester compétent. Il s'ajouterait donc aux trois autres déclinaisons de la Compétence, soit le « Savoir », le « Savoir-faire » et le « Savoir-être ».

D'autre part, comme le souligne A. Payette « Le principal outil de gestion est la personne même du gestionnaire ».

Les deux conférencières proposent trois définitions du Coaching, utiles pour former, développer, performer :

- « Démarche en vue de libérer le potentiel d'une personne, pour le porter à son niveau de performance optimal ». (Whitmore, 1992, 2013)

- « Approche d'accompagnement professionnel individualisé visant à aider un gestionnaire à apprendre, à se développer, voire à changer ou à relever de nouveaux défis au plan professionnel ». (Whiterspoon et White, 1997)
- « Le coaching est la mise en place d'un partenariat avec les clients dans le cadre d'un processus de réflexion et de créativité, afin de les inciter à optimiser leur potentiel à la fois personnel et professionnel » (ICF Québec).

La présentation se termine avec une citation attribuée à Daniel Tanguay 2001

« Vivre avec l'ambiguïté, le chaos, l'insécurité invite à être consciemment incompetents »

Et Danielle Desbiens de conclure le tout en disant : « Que le doute soit avec vous ! » ♦

Mot de Clôture

La clôture officielle de l'événement se fait traditionnellement par le Mot de Clôture, prononcé par Yvan Lauzon MBA, agissant à titre de co-organisateur et Maître de cérémonie pour l'initiative smartconference.ca

Mais, lors de cette Conférence sur l'Innovation, dernière de la trilogie d'événements axés Citoyens réalisés depuis 2013, la journée s'est plutôt terminée par deux interventions, soit l'une pour chaque volet thématique : « **Pratiques innovantes** » donnée dans l'amphithéâtre et animée par Gérard Blanc co-organisateur, et « **Compétences & changements** » donnée dans la grande salle du 4e étage, et animée par Yvan Lauzon.

Chacun des deux rapporteurs-animateurs a donc donné son propre Mot de Clôture sur son lieu spécifique d'animation, à partir de lignes directrices communes :

Chacun a d'abord remercié tous les participants d'avoir assisté aux diverses allocutions de cette journée bien chargée, soit les Gestionnaires publics, Chefs de projet et autres Chefs d'équipe de travail, de même que les Conseillers en ressources humaines.

Puis, ils ont également remercié chaleureusement les trois Présidents de conférence de cette trilogie, dont deux sont présents avec nous aujourd'hui, soit : **Robert Coutu**, Maire de Montréal-Est et **Maarouf Saad** de l'ÉTS.

Au cours de ces courtes allocutions, les activités à venir sont aussi brièvement évoquées, c'est-à-dire les **Focus group** de bénévoles, auxquels les participants sont conviés à collaborer, notamment afin de partager leurs propres points de vue avec la communauté. Puis, le **Compte rendu officiel**, c'est-à-dire le présent document, est évoqué, ainsi que le fait qu'il sera envoyé via un lien URL à tous les participants présents.

Ils rappellent aussi les finalités (*objectifs*) de cette journée riche en contenus innovants, et souligne le fait qu'il s'agit aussi d'un lieu de rencontre, mais aussi d'une **occasion unique d'échanger avec des conférenciers-experts reconnus** à l'échelle nationale ou même internationale. Ils souhaitent aux participants de profiter au maximum de ces informations tant pertinentes, qu'innovantes, notamment **en revisitant les Actes** et en **lisant assidûment le Compte rendu officiel de l'événement**, qui sera imposant !

Enfin, ils saluent et remercient nominativement chacun des **commanditaires** de l'événement. ♦

Liste de 12 Recommandations pour une mise en place de l'Innovation publique

NOTA : Les recommandations ci-dessous s'adressent plus particulièrement aux gouvernements nationaux, provinciaux ou territoriaux, de même qu'aux grandes municipalités (Collectivités locales). Elles sont inspirées des échanges qui ont eu lieu lors des trois Forums de discussion préparatoires à la Conférence, de même qu'aux deux Focus Group tenus le 31 mai 2016. Les deux co-auteurs du présent Compte rendu officiel ont rédigé ces douze recommandations, qui n'ont pas été pré-validées par les conférenciers, les commanditaires ou les partenaires événementiels. Ceux-ci ne peuvent donc pas en assumer la paternité ou la responsabilité.

1.. Attribuer à un gestionnaire la Responsabilité de l'innovation publique, pour chaque organisation publique de plus de 500 employés.

Plusieurs conférenciers de la Conférence du 11 mai 2016 ont souligné que « L'on parle beaucoup de l'innovation publique, mais que très peu en font vraiment ». Actuellement, cette responsabilité est plutôt diffuse, voire peu canalisée dans les organisations publiques, comme c'est parfois le cas pour d'autres activités horizontales ou transversales comme l'approche client, la qualité, la veille de l'environnement externe, ou même la performance publique. En effet, c'est la responsabilité de tous, donc de personne en particulier et malheureusement, ça passe parfois entre les dents du râteau ; donc sans aucune activité, ni résultat tangible. Pour pallier à ces lacunes, il faudrait nommer rapidement un gestionnaire responsable, qui au besoin pourrait se faire aider d'un réseau de correspondants travaillant déjà dans les différentes unités d'affaires. Parmi les premières tâches à réaliser dans chaque organisation publique, citons simplement : Diagnostic de la situation actuelle de l'innovation publique / Situation cible / Planification triennale / Plan annuel d'actions / Bilan annuel des réalisations / Correction des écarts, car il y en aura forcément !

2.. Production de Rapports annuels thématiques sur l'innovation publique

Chaque gestionnaire responsable de l'innovation publique serait responsable de produire un Rapport annuel pour son organisation publique. Puis une instance centrale pourrait ensuite tenir à jour un inventaire des différents types d'innovations publiques avec des exemples concrets et énonçant « leurs pourquoi » et aussi « leurs comment », ceci afin de les diffuser plus rapidement et largement, tout en permettant la réutilisation, sans avoir à réinventer la roue. Un document annuel d'ensemble serait alors produit, soit un seul pour l'ensemble du gouvernement, ou encore, de la collectivité locale et ses

arrondissements, du Réseau d'établissements de santé, etc. Comme dit l'adage, on peut difficilement améliorer ce que l'on ne mesure pas ! ; et ce, d'autant plus que le partage et la collaboration sont des terroirs d'efficacité collective à ne plus négliger !

3.. Permettre au personnel de suivre des activités de sensibilisation et de formation en dehors de leurs équipes et lieux habituels de travail

Le fait de côtoyer des gens de différentes organisations publiques stimule l'idéation et la réflexion constructive, tout en permettant du même coup une certaine « défusion cognitive », nécessaire à l'innovation publique et à une amorce du changement planifié prenant notamment la forme d'une transformation organisationnelle. Cette formation pourrait être axée sur le développement des forces actuelles des personnes et des collectifs, plutôt que de se focaliser uniquement sur la réduction des manques et des faiblesses. Comme l'entraînement en vue de participer aux Jeux olympiques, la haute performance publique doit se bâtir une strate à la fois, à partir de ses forces et atouts, Elle demande d'abord une ferme intention stratégique, puis beaucoup de pratiques, sans doute pas toutes bien réussies ; ce qui implique donc le « droit à l'erreur », qui doit être considéré comme constructif, plutôt que restrictif et contrôlant. Compte tenu de la singularité de chaque organisation publique, la ressource humaine doit maintenant être considérée réellement comme une ressource primordiale dans laquelle on se doit d'investir, afin d'accumuler, voire de capitaliser des savoirs individuels et collectifs, pouvant être utilisés à l'avenir pour engendrer un flux d'avantages et de valeur ajoutée. Il faut se garder de la considérer comme une ressource renouvelable --ou simplement remplaçable par des plus jeunes-- car ceci n'est pas vrai dans une véritable Économie du savoir. En fait, dans une telle économie, on recherche de la conation et de la cognition dans un rapport systémique et synergique, afin de stimuler et nourrir l'intelligence individuelle et l'intelligence collective. Un virage sociétal favorisant pour vrai l'intraprenariat et l'entreprenariat s'impose également, pour créer de nouvelles richesses individuelles et collectives. En effet, dans ce type d'économie, on a nul besoin de gros muscles, ou encore, des différents états d'âme de tout un chacun émis en direct, notamment sur les réseaux sociaux ; mais plutôt de bonnes idées porteuses d'innovation publique pour nous tous aujourd'hui, mais aussi pour ceux qui nous survivront !

4.. Réaffirmer l'importance des Forums et autres regroupements de responsables fonctionnels

Les Forums (par exemple au gouvernement du Québec : le Forum des gestionnaires en Technologie de l'information « FGTI », ou encore, le Forum des directrices et directeurs des

ressources humaines de la fonction publique québécoise « FDRH », pour ne nommer que ceux-là), ont plus que jamais un rôle fondamental à jouer dans les gouvernements; dans le contexte actuel de réseautage accru, de rapides changements technologiques et d'une forte pression sur le personnel, notamment en terme d'immédiateté et de résultats livrés. En effet, ces regroupements de responsables fonctionnels, de même que les communautés virtuelles de gestionnaires, réduisent le sentiment d'isolement des gestionnaires, tout en favorisant du même coup le partage des bonnes pratiques et la mise en commun rapide de ressources déjà compétentes.

5.. Établir une stratégie de travail collaboratif, d'équipes efficaces et de désilotage des organisations publiques

La conférence « Collaboration dans les Projets et Organisations publiques » tenue à l'ENAP-Québec le 23 septembre 2015 a mis en évidence des moyens concrets pour désiloter les organisations publiques. Celle-ci a également traité du management de l'intelligence collective (Compte-rendu officiel gratuit, disponible sur **SMARTCONFERENCE.CA**). Les conférenciers à la Conférence du 11 mai 2016 ont réitéré l'importance de « désiloter » les organisations publiques pour créer de la valeur ajoutée, notamment celle requise pour réaliser l'innovation publique. Plus que jamais, l'innovation publique doit d'abord s'alimenter des ressources humaines internes, afin de réduire la résistance au changement et assurer du même coup une certaine pérennité, et ce, dans un contexte de changements très, voire trop, rapides. Ainsi, il faudrait rapidement passer du Chaos-Ordic (*The ChaOrdic Age*, Dee Hock 1999) à l'Innovation-Ordic, afin de canaliser les forces vives et les leviers du changement. Une chose est d'ores et déjà acquise : cela ne va pas se faire tout seul ou simplement en claquant des doigts !

6.. Favoriser la mise en place d'outils collaboratifs et de plateforme collaborative, dans les organisations publiques

Les exemples d'histoires à succès ne manquent pas en matière de Communautés virtuelles, notamment les Communautés de gestionnaires et aussi les Communautés de pratiques thématiques (par exemple GP-Québec, pour les praticiens de la gestion de projet public). Il existe également une large panoplie d'outils de travail collaboratif. (Par exemple des WIKI, BLOGUES ou MOOC gouvernementaux, mais aussi des Intranets, Portails, etc.) Outre les bonnes intentions, il faut maintenant pouvoir disposer d'outils éprouvés accessibles directement à partir de son poste de travail et pas uniquement de son appareil mobile ou de sa résidence !

7.. Favoriser la formation continue des gestionnaires publics, avec une participation obligatoire minimale de X jours par an

Les membres d'ordres professionnels et certains autres praticiens (par exemple les Chefs de projet certifiés ou PMP de l'association internationale PMI™) doivent maintenir annuellement ou bi-annuellement un certain seuil minimal de participation à des activités de formation et/ou de pratiques communautaires, ceci afin de maintenir leurs droits d'adhésion au titre professionnel et/ou à une certification professionnelle particulière acquise après un certain cheminement. Une telle approche de « minimum requis » est jugée nécessaire pour maintenir un bon niveau de pratiques (décision, exécution, relation client, etc.). Ceci devrait également s'appliquer aux gestionnaires publics, compte tenu des avancés rapides de la recherche, mais aussi des pratiques diversifiées en Management public. Nous recommandons donc un strict minimum de 1 pour cent du nombre d'heures travaillées annuellement. Un peu comme dans l'esprit de « Loi québécoise favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre », dont l'exigence est d'investir l'équivalent d'au moins 1 % de la masse salariale dans la réalisation d'activités de formation qui visent le développement des compétences du personnel). Et devenir un cordonnier, bien chaussé !

8.. Favoriser la formation continue sur l'innovation publique

Certains thèmes horizontaux ou transversaux sont typiquement peu --ou pas-- couverts par la formation académique universitaire, selon la situation propre aux différentes régions du globe. C'est souvent le cas avec des thèmes horizontaux ou transversaux, notamment la performance et l'innovation. Heureusement, les effets négatifs de ce phénomène peuvent être atténués, notamment par la mise en ondes rapide de formation continue en mode présentiel, en ligne (eLearning, webinaire, MOOC, etc.) ou encore mode mixte (hybride). Personne ne pourra plus dire que sa formation universitaire n'a duré que X ans, puisque maintenant elle dure toute la vie !

9.. Revisiter l'approche client des services publics

Outre la promulgation de Loi et/ou de Politique publique encourageant la Gestion axée résultat (GAR), il y a une quinzaine d'années déjà dans certaines juridictions ; plusieurs organisations publiques ont adopté des « Déclarations de services aux citoyens ». Ces déclarations corporatives sont habituellement des intentions stratégiques clairement exprimées en faveur de la qualité des services publics offerts aux individus et aux entreprises. Mais certains ont été bien au-delà des intentions avec des engagements fermes, face aux différents niveaux de services offerts, prenant par exemple la forme d'une

« Charte de relation client », avec le complément de « Parcours client » publiés. Ces différents documents pourraient être revisités, afin de tenir compte des résultats et impacts découlant des décisions prises en matière d'innovation publique (Approche client dite « DARI », pour Décision-Action-Résultat-Impact). En effet, dans un contexte de complexité sans précédent, mieux décider, c'est peut-être aussi mieux prévoir !

10.. Adopter formellement à haut niveau un management respectueux de la ressource humaine, dans un souci constant de qualité du point de vue du client, mais aussi de respect de la vie privée et de performance publique mesurée.

Le gestionnaire public est de tout temps un « Donneur de sens », utilisant notamment ses propres capacités & expériences, son Leadership et son style de gestion, de même que la capacité organisationnelle réellement disponible (Compétences X Efforts), ceci pour atteindre des résultats et générer de la valeur ajoutée. Mais le contexte actuel, illustré dans les allocutions du 11 mai 2016, mais également dans la littérature managériale (complexité grandissante, besoins diversifiés et personnalisation requise de services publics, immédiateté et pression du temps par des effets accrus de concurrence et de la mondialisation, etc.), de même que la diffusion massive d'états d'âme instantanés sur les réseaux sociaux (à défaut d'une recherche plus étoffée de la vérité, appuyée par des faits et écrits, du type « le pour et le contre » ou encore « thèse, antithèse, synthèse »), tout ceci crée d'énormes pressions sur le gestionnaire public et ses collaborateurs, contribuant ainsi à l'épuisement professionnel (Burnout) et peut-être même la dépression.

Il serait aisé de recommander d'investir plus de ressources dans les Programmes d'aide aux employés (PAE). Nous privilégions plutôt, dans le contexte actuel de restriction budgétaire dans la plupart des gouvernements des pays industrialisés, de répartir plus adéquatement les sommes déjà disponibles pour des activités PAE et autres activités de soutien, en investissant autant dans la « Prévention » (par exemple Coaching managérial, soutien au personnel face aux changements technologiques, etc.), que dans des activités strictement de type « Réparation » (PAE). En effet, l'expérience des deux ou trois dernières décennies de l'Amélioration continue de la qualité (TQM), de la Production allégée (LEAN) et du Mouvement Agile, dans le contexte des organisations publiques, semble clairement plaider en faveur de la Prévention et de ses bienfaits, notamment dans la prévention des erreurs et la détection hâtive des signaux faibles. Si d'aucuns disent que les ressources humaines sont importantes ; il est maintenant grand temps de l'appliquer dans la réalité de tous les jours en respectant mieux l'intelligence individuelle et les particularités de l'intelligence collective ; et ceci non pas dans un modèle uniformisateur genre « Tout le

monde pareil » ou « Crème glacée à la vanille », mais bien dans un modèle plus respectueux des différences, notamment culturelles !

11. Mettre en place un Comité consultatif inter-organisationnel portant uniquement sur l'innovation publique, qui soit diversifié et représentatif

Ce Comité consultatif inter-organisationnel (interministériels –OU– interarrondissements municipaux), idéalement d'au plus 21 membres, se réunissant en présentiel qu'une ou deux fois l'an, mais qui aurait une très forte présence en ligne (Coordination focalisée résultats / Mise en ondes des travaux publiables, etc.), à la fois sur le Web traditionnel et les Réseaux sociaux.

12.. Toute innovation publique significative devra s'inscrire dans le développement durable et le point de vue des générations futures

Les conférencières Danielle Desbiens et Sylvie Mercier ont souligné dans leur allocution conjointe du 11 mai les travaux de Otto Scharmer & Katrin Kaufer.

Dans leur ouvrage de 2013 intitulé "Leading from the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies" ces mêmes auteurs se demandent : Pourquoi dans notre société postmoderne nous créons collectivement des résultats que personne ne veut ? En parlant du développement durable.

Comme le citait la conférencière Laure Waridel il est maintenant temps d'agir : « Parce qu'on a plus de temps, pour prendre de mauvaises décisions ».

Les nouvelles innovations publiques devraient donc passer le test du développement durable et du point de vue des plus jeunes, notamment parmi les gestionnaires publics, les chefs de projet et les conseillers en ressources humaines, ceci pour :

«FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE» ! ◇

Quelques références pertinentes

*NOTA : La société française MANAGERIS a contribué significativement aux ACTES de nos **Conférences gratuites riches en contenu innovant**, dont les différents « Compte rendu officiel » sont disponibles gratuitement sur le site Web de l'initiative SMARTCONFERENCE.CA*

Fondée en 1992, MANAGERIS a la vocation de faciliter l'accès aux idées utiles et innovantes en matière de Management et gestion des entreprises, aux Managers et aux Hauts dirigeants. MANAGERIS s'est ainsi fondée sur deux compétences-clés, qui restent au cœur de sa valeur ajoutée :

- Une veille systématique sur l'ensemble des parutions significatives dans le domaine du management et de la gestion d'entreprise, en langues française et anglaise.*
- Un métier de production éditoriale spécialisé sur la restitution efficace des idées dans ce domaine, dans l'objectif de faciliter le passage à l'action.*

1.. Fiches MANAGERIS remises *ex-post* aux participants de la Conférence Collaboration dans Projets & Organisations publiques, tenue à l'ENAP-Québec le 23 septembre 2015

- Nourrir l'agilité stratégique : Se tenir à l'écoute des signaux faibles annonciateurs des changements clés de son environnement (Manageris_242a)
- Préserver les savoir-faire critiques : Comment réussir le transfert des savoir-faire complexes entre collaborateurs (Manageris_243b)
- Favoriser l'orientation client sur le terrain : Redonner l'autonomie aux employés de première ligne pour améliorer la qualité de service (Manageris_235a)

2.. Fiches MANAGERIS remises aux participants en salle de la Conférence sur l'Innovation publique, tenue à l'ENAP-Montréal le 11 mai 2016

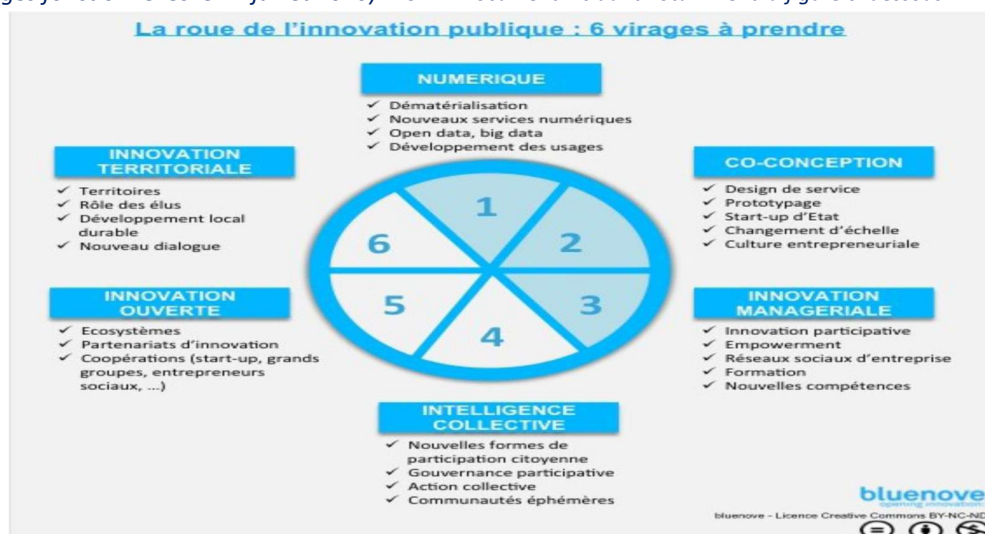
- Assumer la responsabilité du changement : Sortir du sentiment d'impuissance face aux situations insatisfaisantes (Manageris_246a)
- Coopérer ... mais pas trop : Équilibrer travail collectif et travail individuel pour gagner en performance (Manageris_249a)
- Lutter contre les biais de jugement tout au long du processus de décision (Manageris_246c)
- Réussir ses projets grâce aux méthodes agiles (Manageris_241c)

3.. Documents traitant directement de l'innovation publique

- Sondage des cadres supérieurs de la fonction publique
/ Deloitte (Mathieu Courtat) & Institut d'Administration publique du Canada (IAPC). 2015-03
- A Guide to Innovation Processes and Solutions for Government
/ Dr. Gregory C. McLaughlin Dr. William R. Kennedy. CRC Press. 2016 (ISBN : 978-1-4987-2158-5)
- France – Premier ministre -- Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique – Commissariat général à l'égalité des territoires – Groupe de travail FUTURS PUBLICS : Innover

pour moderniser l'action publique. Ensemble, accélérons. Accompagner les acteurs de l'innovation dans leur changement d'échelle. 12/2015

- France – Semaine de l'Innovation publique – 2016 / 2015 / 2014
<http://www.modernisation.gouv.fr/la-semaine-de-linnovation-publique>
<http://www.modernisation.gouv.fr/la-semaine-de-linnovation-publique/revivez-la-semaine-innovation-publique-2015>
<http://www.modernisation.gouv.fr/la-semaine-de-linnovation-publique/revivez-la-semaine-de-linnovation-publique-2014>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016)
- L'innovation au travail dans la fonction publique canadienne : Le recours à des approches collaboratives, des milieux de travail dynamiques et des technologies habilitantes pour mieux servir les Canadiens
Forum des politiques publiques du Canada. 07/06/2011
<http://www.ppforum.ca/fr/publications/innovation-au-travail-dans-la-fonction-publique>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016)
- Ville intelligente - Laboratoires d'innovation publique (Living Labs).
(Animer des processus d'innovation ouverte et de cocréation visant à développer des projets, produits et services liés à des problématiques urbaines concrètes et s'appuyant sur des partenariats public-privé-citoyen)
<https://fairemtl.ca/fr/laboratoires-dinnovation-publique-living-labs>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016)
- Innovation dans le secteur public : 6 virages à prendre pour une administration du 21e siècle (Partie 1) / Maxime Barbier. Bluenove Opening Innovation. 12/10/2015.
<http://bluenove.com/blog/innovation-dans-le-secteur-public-6-virages-a-prendre-pour-une-administration-du-21e-siecle-partie-2/>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016). *NOTA : Document incluant notamment la figure ci-dessous :*



4.. Autres documents en innovation

- Activateur Innovation 02
<http://www.innovation02.ca/>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016)
- La boîte à outils de l'Innovation / Géraldine Benoit-Cervantes. DUNOD, 2008. (ISBN : 978-2-10-050832-7)
- Google's Secrets of Innovation: Empowering Its Employees
<http://www.forbes.com/sites/laurahe/2013/03/29/googles-secrets-of-innovation-empowering-its-employees/#1f05406f7eb3>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016)
- Innovation in Turbulent Times / Darrel K. Rigby, Kara Gruver & James Allen
Harvard Business Review. 06/2009
- Lean Startup : Adoptez l'innovation continue / Éric Ries, Pearson, 03/07/2015. (ISBN : 978-2-7440-6640-5)
<http://www.pearson.fr/livre/?GCOI=27440100848370>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016)
- L'Observatoire du Management de l'Innovation : Les croisements inédits au cœur des modèles d'innovation de demain. 2008. L'Expansion, BearingPoint & al.
- Managing Creativity and Innovation : Practical Strategies to Encourage Creativity
Harvard Business Press. 2003 (ISBN : 978-1-59139-112-8)
- Manager l'innovation / Arnaud Groff. Afnor Éditions. 2009.(ISBN : 9-782124-652150)
- Une nouvelle économie ? : Transformation du rôle de l'innovation et des technologies de l'information dans la croissance / OCDE. 2000
- NOTA : Série de documents McKinsey : Technology & Innovation
<http://www.mckinsey.com/mgi/our-research/technology-and-innovation>
(Pages fonctionnelles le 14 juillet 2016) ◇

ANNEXE -A-

Résumé de lecture

A Guide to Innovation Processes and Solutions for Government

/ Dr. Gregory C. McLaughlin Dr. William R. Kennedy.

CRC Press. 2016 (ISBN : 978-1-4987-2158-5)

NOTA : Les auteurs du compte rendu officiel de la Conférence du 11 mai 2016 ont demandé à Mme Céline Delafond, érudit de la gestion par processus, de nous décrire cet ouvrage singulier portant sur les processus d'innovation applicables aux organisations publiques.

Introduction

Ce Guide inculque au lecteur certaines notions fondamentales de l'innovation appliquée au secteur public. Il permet d'aborder le sujet sous différents angles, avec différentes perspectives. En effet, plus qu'un simple « Buzz Word » ou terme à la mode, l'innovation est un concept qui englobe une multitude d'aspects à considérer, tels que la culture, la stratégie ou encore le Leadership.

À travers ce Guide de onze chapitres, le lecteur pourra bénéficier de conseils, expériences et suggestions d'experts quant à l'innovation. Des exemples concrets sont présentés pour illustrer les aspects discutés. Chaque chapitre se termine par un résumé du chapitre, une série de questions que pourrait se poser le lecteur, répondues par les auteurs et enfin, des exercices pratiques que le lecteur peut effectuer pour confirmer sa compréhension du chapitre.

Chapitre après chapitre...

Le premier chapitre introduit le Guide, mettant tout d'abord en avant les avantages du lecteur à prendre connaissance du livre, et présentant ensuite les principaux concepts liés à l'innovation. Ainsi, on apprend que l'innovation n'est pas quelque chose de facile à obtenir, car c'est un concept qui fait intervenir de nombreux autres concepts et aussi des sentiments subjectifs, tels que la culture, les besoins, les capacités, etc. En effet, par exemple, l'innovation n'est pas perçue de la même façon par les individus en fonction des cultures ; un besoin considéré comme important par une personne peut être jugé inutile ou secondaire pour une autre. Ainsi, en fonction des cultures, jugements et perceptions

des uns et des autres, l'innovation prend différentes tournures et par conséquent, différentes définitions.

Le chapitre deux émet le postulat que l'innovation est en réalité une combinaison de perspectives. Des recherches ont été faites sur des personnes pour tenter de déterminer ce que caractérisait l'innovation pour elles. En fonction de leurs âges, sexes, cultures, etc., les personnes ont différentes visions de l'innovation. De plus, l'innovation est liée à la satisfaction, qui est également un concept subjectif propre à chaque individu. Quelqu'un peut se satisfaire de peu de choses, alors que quelqu'un d'autre peut demeurer insatisfait assez longtemps, malgré l'abondance de choses matérielles ou non (argent, sentiments, etc.) qu'il ou qu'elle possède. Ainsi, l'innovation peut amener certaines personnes à faire des choix, comme par exemple se satisfaire d'un vieil objet, plutôt que d'acheter le dernier objet à la mode, parce que le vieil objet demeurera « satisfaisant » pour cette personne.

L'innovation est également liée à l'information dont disposent les personnes. Quelqu'un qui ne connaît pas grand-chose à un sujet pourrait être émerveillé par la moindre nouveauté, laquelle serait déjà bien connue de quelqu'un de savant ou de plus cultivé. Cela est aussi lié au degré de connaissances, d'expériences et de performance de chaque individu. Ainsi, une innovation pour l'un pourrait être une simple amélioration pour un autre, ou même une banalité pour un troisième.

Le troisième chapitre met l'accent sur les aspects environnementaux et culturels de l'innovation. On y aborde les thèmes des influences culturelles, ethniques, des différences au sein même de pays, via des régions ou zones, des influences politiques, familiales, ou plus globalement, des influences des proches. Dans cette partie, on parle aussi d'alliances stratégiques quant à l'innovation, par exemple Samsung™ qui fabriquait à un moment donné des microprocesseurs pour Apple, car chacune des deux compagnies avait sa force et ses innovations spécifiques, et les deux pouvaient très bien se compléter, sans se faire de la compétition directe (cela fut révolu un peu plus tard, comme nous le savons aujourd'hui). Le chapitre donne aussi des conseils, quant au type de rôle de meneur à adopter pour favoriser une culture de l'innovation.

Le chapitre quatre introduit la notion de capacités dynamiques et présente en quoi ces capacités sont essentielles à l'innovation. Il est également présenté dans ce chapitre, l'importance des modélisations de processus et leurs bénéfices quant à l'innovation. En effet, les améliorations ou la conception de processus ont souvent mené à des innovations dans les façons de faire, dans les procédés, dans les suites d'activités, etc. On

s'intéresse aussi dans ce chapitre aux concepts « Lean », le terme étant bien à la mode de nos jours (NOTA : par exemple dans le Secteur de la Santé) et synonyme d'efficacité et d'efficience. Enfin, les auteurs évoquent l'importance d'analyser des situations en mode causal « de cause à effet », par exemple à l'aide de diagrammes Ishikawa, ceci afin d'identifier les causes profondes de problèmes et de pouvoir les résoudre de manière efficace, via l'innovation ou non.

Dans le chapitre cinq, les auteurs rappellent l'importance des besoins et exigences autour de l'innovation, en expliquant la différence entre les deux notions. Selon ces auteurs, les besoins ou exigences sont la base de l'innovation, et il est important de bien comprendre et aussi prendre cela en considération pour développer des innovations à succès. Ainsi, ils donnent des conseils au lecteur pour convertir correctement et de manière durable un besoin ou une exigence en innovation.

Le sixième chapitre aborde la question de la préparation à l'innovation. En effet, il faut être prêt, en quelque sorte, pour pouvoir innover. Ainsi, les auteurs donnent des trucs pratiques au lecteur pour pouvoir évaluer le degré de préparation de leur organisation, quant à l'innovation, et les guident ainsi dans les réflexes à adopter pour pouvoir évaluer cela au mieux. Bien entendu, il y a une partie de jugement et d'interprétation de la part de la personne qui évalue, car une fois encore, beaucoup de choses sont subjectives autour de l'innovation ! Les auteurs proposent des étapes bien définies pour guider l'évaluateur dans sa démarche. Les auteurs présentent également leur méthodologie N²OVATE™ et assurent de son efficacité par des preuves.

Le chapitre sept suggère d'effectuer des diagnostics de toute organisation, afin d'y identifier des potentiels d'innovation. Ainsi, les auteurs proposent des éléments de diagnostic à considérer, bien sûr, truffés de conseils pour le lecteur.

Dans le chapitre huit, les auteurs exposent les différentes stratégies d'innovation possibles selon eux et détaillent chacune d'elles. Ils abordent aussi des concepts clés liés à la stratégie tels que la vision, la mission, la compatibilité avec les objectifs et extrants de l'organisation, etc. Ensuite, les auteurs proposent leurs conseils pour construire une stratégie d'innovation et l'implémenter avec succès. Les facteurs clés de succès (FCS) sont présentés dans un sous-chapitre à part.

Le neuvième chapitre vise à rendre le lecteur capable de bien sélectionner un projet innovant, compte tenu de différents critères et paramètres disponibles à un moment précis. Ainsi, les auteurs proposent une démarche en sept étapes permettant d'identifier

des projets innovants et qui ajoutent de la valeur sur la durée. Des schémas, processus, tableaux ou matrices sont également fournis pour permettre au lecteur de disposer d'outils de qualité pour peaufiner son évaluation.

Le chapitre dix réintroduit des notions vues au début du Guide, insistant sur l'importance de l'innovation, en quoi elle peut changer la vie des gens, en quoi peut-elle être perçue différemment par d'autres, etc. Ce chapitre introduit également de nouvelles notions, qui sont celles de la macro-innovation et la micro-innovation. La macro-innovation est l'innovation « de masse », qui s'adresse à un grand nombre d'individus, et qui est généralement très médiatisée. On pourrait penser aux produits Apple TM pour ce type d'innovation. La micro-innovation, à l'inverse, provient souvent d'une amélioration souhaitée par une organisation, générant des projets avec des objectifs propres à l'organisation en question. Les auteurs présentent surtout des conseils quant à la micro-innovation dans ce chapitre, notamment des conseils qui puissent bénéficier aux organisations publiques, tant il y a d'améliorations possibles et pouvant à leurs avis amener énormément de valeur à ce secteur. Ainsi, les auteurs partagent leurs points de vue quant au développement de projets innovants et réussis selon eux. Ils font part de deux scénarios – « amélioration incrémentale » et « remplacements possibles » – pour parvenir. Dans le premier scénario, on découvre les définitions de chacune des lettres de leur méthodologie N²OVATETM, chacune des lettres correspondant à une étape de la méthodologie. Chacune des étapes est illustrée d'un processus qui plaira aux lecteurs plus visuels ! Le deuxième scénario utilise, lui aussi, un acronyme : IMPACT. Il s'agit d'un test où, là aussi, il convient de suivre chaque lettre du mot pour se souvenir quelle étape effectuer et quelle étape suit.

Enfin, le dernier chapitre amène le lecteur à réfléchir à sa position et à la position de son organisation quant à l'innovation. Le chapitre réitère des principes de base concernant le gouvernement et sa culture peu agile ou peu flexible, laissant peu de place à l'émergence de toute innovation. Le chapitre donne aussi des chiffres intéressants sur la guerre, les baby-boomers, etc. pour faire réaliser au lecteur qu'il faut être capable de s'adapter dans un environnement en changement constant. Les auteurs donnent leurs impressions et quelques idées quant à des innovations (de services, de procédés, etc.) qui pourraient améliorer ou du moins, modifier nos façons de vivre.

Conclusion

Ce Guide permet à toute personne intéressée par l'innovation d'en apprendre davantage sur le sujet et sans doute, de découvrir de nouveaux concepts ou notions amenés par les auteurs. De plus, des chiffres et des exemples à l'appui viennent affirmer ou infirmer certains préjugés ou idées reçues sur l'innovation. Tout au long de ce Guide, les auteurs présentent des conseils et des façons de faire, sans pour autant imposer ou affirmer qu'une seule façon soit la bonne ; en effet, une certaine latitude est laissée à la discrétion du lecteur. Ainsi, innovation radicale et incrémentale, macro ou micro, etc. sont présentées de la même façon, avec leurs avantages, inconvénients, risques – positifs ou négatifs. Le lecteur peut donc se faire une idée et se poser la question, au fil de sa lecture, à savoir s'il est plus preneur de risque ou non, Leader ou non, etc. en termes d'innovation. En somme, ce Guide est de précieux conseil pour toute personne qui voudrait se lancer en innovation ! ♦

Actualisation

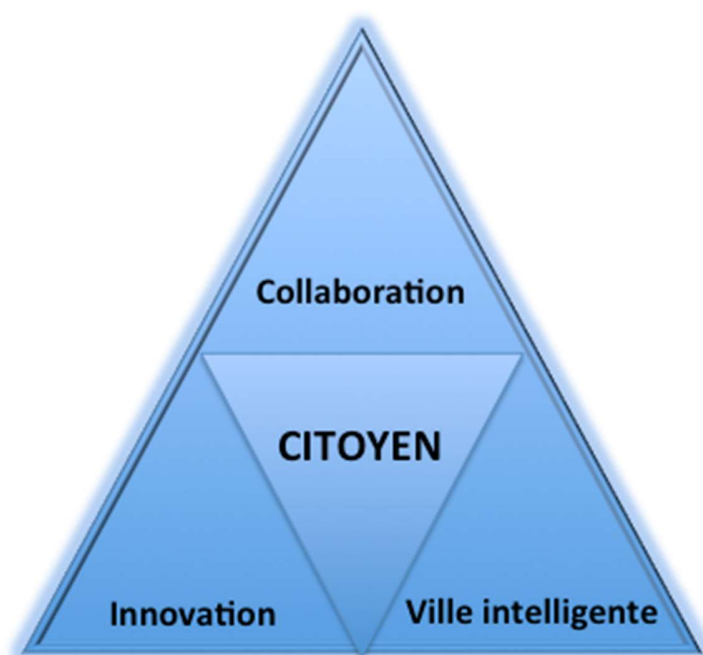
Mise-à-jour de la version finale

- Aucune modification, en date du 7 août 2016

Actualité sur nos conférences

- Au Canada -- Consultez : smartconference.ca
- À l'international -- Consultez : smarconference.world

3 Conférences SMART, riches en contenus innovants, axées Citoyen



Une initiative signée : smartconference.ca

(Documents tous gratuits, dans les 3 langues des pays de l'ALENA)