

smartconference.ca

Conférence tenue à l'ENAP-Québec, le 23 septembre 2015



COMPTE RENDU OFFICIEL

* * *

Par **Gérard BLANC**, MSc, CMC, ADM.A
Pr. Yvan LAUZON, MBA

**Collaboration dans les Projets & Organisations publiques
Défis & Innovations à l'ère du numérique**

VERSION FINALE

Publiée le 22 janvier 2016 -- ISBN 978-1989364420

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/ou en Gestion de projet.*

*Cela a pour objectif de souligner leur engagement dans l'action,
mais aussi leur détermination à y apprendre notamment COMMENT :*

«Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble»

PARTENAIRES DE RÉALISATION DE L'ÉVÈNEMENT



L'Université de
l'administration publique

ENAP : *École nationale d'Administration publique*



Réalisons vos idées

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 même leurs points de vue respectifs.*

Nous préférons vous en avertir, afin d'éviter toute confusion sur la nature et la portée réelle du document.

AVIS LÉGAL

Les organisateurs et les deux auteurs du présent document --soit Gérard Blanc & Yvan Lauzon-- ne peuvent pas, de toute évidence, 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 du 23 septembre 2015 à l'ENAP-Québec, demeure entièrement responsable du matériel utilisé & présenté à cette occasion, puis dans les Actes diffusés, ainsi qu'éventuellement utilisé & présenté dans le présent document de 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.



TABLE DES MATIÈRES

Préambule	P. 7
Structure de l'événement	P. 8
Conférenciers & Autres intervenants	P. 10
Déroulement des interventions	P. 11
Mise à niveau (Pré-conférence)	P. 12
Mot de Bienvenue	P. 16
Stratégie gouvernementale en Ti	P. 17
Collaboration - Gouvernance - Innovation	P. 23
Nouvelle Gouvernance R.I	P. 23
Intelligence collective	P. 26
Innovation - Sécurité	P. 40
ÉTS-Collaboration & Innovation	P. 40
Fiabilité et sécurité	P. 43
Moyens & Outils	P. 49
Collaboration et réalité virtuelle	P. 49
Appropriation d'un collecticiel	P. 54
Prestation intégrée des services électroniques au Québec	P. 57
Parlons RH & Stratégies collaboratives	P. 63
Approche Client & Stratégies collaboratives	P. 63
COP interministérielles : COACH RH	P. 70
Vision & Avenir	P. 74
Gouvernance & Collaboration : Prospective GARTNER	P. 74
Document Microsoft	P. 81
Transparence & Fiabilisation accrue des données	P. 83
Mot de Clôture	P. 92
Pour en savoir plus -- Liste des sources consultées	P. 93
Biographie des Auteurs	P. 99
Annexes (A1-A2-A3)	P.100

Préambule

Le présent document est rédigé au profit des participants à la journée de Conférence portant sur «La Collaboration dans les Projets & Organisations publiques : Défis et Innovations à l'ère du Numérique», tenue le 23 septembre 2015 à l'ENAP Québec, et à tous autres personnes qui y auront accès via le Web, de même que celles qui en feront la demande et qui seront éligibles à le recevoir via le courriel.

C'est devant un Amphithéâtre qui a fait le plein, que se sont exprimés des intervenants experts sur des sujets recherchés face au thème principal de la Conférence, avec une portée particulièrement actuelle et parfois même une vision très avant-gardiste.

Ce document n'a pas la prétention de se substituer aux Actes, distribués aux participants le jour même de l'événement. Il se veut simplement un «Récapitulatif» et un «Aide mémoire», couvrant les contenus et leur diversité, présentés dans l'ordre chronologique de déroulement de cette journée. Les supports visuels fournis (Présentations) et dont la distribution a été 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 des [Conférences SMART](#) ne sont pas disponibles en ligne, ceci afin de favoriser de riches échanges en salle entre pairs, qu'ils soient Gestionnaires publics et/ou Chefs de projet.

Cette journée fut un grand succès, tant en ce qui concerne les contenus présentés en salle (Actes & Vidéos), que le niveau de participation avec 87 Gestionnaires publics et plus de 125 Chefs de projet, Chefs d'équipe ou Conseillers RH. Les organisateurs et leurs commanditaires peuvent être fiers de l'avoir initiée, l'ENAP de l'avoir reçue dans ses locaux de Québec, la Banque Nationale du Canada et les Commanditaires d'en avoir assuré une partie du financement. Les organisateurs tiennent à remercier les bénévoles pour leur contribution aux diverses activités, mais aussi de façon toute particulière : **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, le Professeur **Daniel Caron** pour son allocution de Pré-conférence, ainsi que **Benoit Morissette**, conseiller en organisation d'événements, pour son aide événementielle.

Les auteurs,

Gérard Blanc & Yvan Lauzon

Structure de l'événement

La structure globale du présent événement est une journée complète (AM+Midi+PM) de conférences magistrales et/ou de vidéo-projections thématiques.

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 entre dans la durée prévue.

Le respect de cette caractéristique de «Strict respect du temps alloué pour chaque présentation» --contribuant notamment au succès des Conférences SMART-- est régi à chaque fois par Yvan Lauzon MBA, agissant ici comme un «Gardien du temps optimisé».

Actes

Les Actes de l'événement, contenant les copies des supports visuels, ont été distribués exclusivement aux participants, au moment de l'entrée en salle en matinée et en début d'après-midi. Ils ne sont pas joints au présent Compte rendu officiel et ne seront pas disponibles en ligne, pour personne, et ce, pour tous motifs.

Compte-rendu officiel

Le présent Compte-rendu est aussi fidèle que possible des échanges ayant eu lieu lors de cet événement et il en constitue le Rapport officiel. Ce document n'a pas été conçu pour être lu d'un seul coup, mais bien comme un document de plus lente consultation; l'apprentissage individuel --ou même collectif-- se faisant *de facto* pas à pas. Ainsi, vous y retrouverez de nouvelles idées tout au long du document et dans ses trois annexes (A1-Trucs pratiques pour DÉSILOTER les organisations publiques) (A2-Trucs pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPES et COLLABORER) (A3-Méthodologies, Référentiels & Guides de Meilleures Pratiques en Management des Ti).

Contenu

Le contenu global de l'événement du 23 septembre 2015 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 (soit KEE en anglais), que la somme de chacun des sujets individuels pris séparément.

Les sujets présentés lors de cette journée, riche en contenus innovants, furent dans l'ordre de déroulement des interventions :

- Qu'est-ce que «vraiment» le Numérique ?
- La Gouvernance et la Collaboration
- Rénover l'État par les technologies de l'information (Ti)
- L'émergence d'une nouvelle Gouvernance des ressources informationnelles comme condition à un meilleur partage et usage des connaissances
- Panel de discussion et question : Gouvernance & Collaboration
- L'impact de l'appropriation d'un collectif pour l'efficacité des équipes de travail à durée déterminée
- Les défis de la Collaboration inter-organisationnelle dans la mise en œuvre d'une prestation électronique de services (PES).
- Approche et stratégie collaboratives pour améliorer la performance
- Le succès d'une Communauté de pratique interministérielle (Coach RH)
- Enjeux de la Fiabilisation des données dans le cadre d'une Délégation accrue et d'une nouvelle Gouvernance de la transparence
- Apprentissage collaboratif en réalité virtuelle
- Stratégie Ti -- Collaboration et innovation en milieu universitaire à l'ÉTS
- Fiabilité et Sécurité des informations dans un contexte partenarial.
- L'intelligence collective, moteur de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement.

* * *

Conférenciers & Autres intervenants

(Dans l'ordre des interventions)

- **Yvan Lauzon**, MBA, chargé de cours à L'ENAP, membre du Comité organisateur de l'événement
- **Daniel J. Caron**, Ph.D, professeur à l'ENAP
- **François Bainville**, partenaire exécutif chez Gartner
- **Bertrand Lauzon**, directeur général, au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT-SSDGI-DGOGRI)
- **Louis Babineau**, professeur à l'UQAR
- **Christian Boudreau**, Ph.D, professeur à l'ENAP
- **Pierre Fortin**, CPA, associé chez Raymond Chabot Grant Thornton (assisté de Nadine Rivard, RCGT)
- **Mélanie Normand**, chargée de projets au CEFRIO
- **Isabelle Bourdon**, maître de conférences à l'université de Montpellier, France
- **Mathieu Boisvert**, directeur général chez PYXIS
- **Lucie Rivard**, présidente et associé chez OVA
- **François Coalier**, directeur du développement et du support technologique à l'ÉTS
- **Claude Landry**, ADM.A, associé principal & fondateur chez Landry & associés
- **Olivier Zara**, consultant en management et réseaux sociaux

* * *

Déroulement des interventions

Pré-conférence -- Qu'est-ce que «vraiment» le Numérique ?

Daniel j. Caron, professeur à l'ENAP et à la School of Public Policy de l'université Carleton

Mot de Bienvenue & Animation

Yvan Lauzon, MBA, chargé de cours à l'ENAP et Animateur pour l'évènement

Prédictions de GARTNER concernant la Gouvernance et la Collaboration

François Banville, partenaire exécutif chez Gartner

La Stratégie gouvernementale en Ti

Bertrand Lauzon, directeur général, SCT-SSDPI

L'émergence d'une nouvelle Gouvernance des Ressources informationnelles

Daniel j. Caron, professeur à l'ENAP et à la School of Public Policy de l'université Carleton

Panel -1 d'experts -- Gouvernance & Collaboration

PAUSE-SANTÉ

Impacts de l'appropriation d'un Collecticiel pour l'efficacité des Équipes à durée déterminée

Louis Babineau, professeur à l'UQAR

Mise en œuvre - Prestation intégrée (PES) au Québec : Conditions collaboration & Leçons

Christian Boudreau, professeur à l'ENAP

Approche Client & Stratégie collaboratives pour la performance, ex. municipaux généralisables

Pierre Fortin, associé chez Raymond Chabot, Grant Thornton (RCGT)

COP interministérielles : Capitalisation & Mobilisation savoir pratique - Coach RH

Mélanie Normand, chargée de projets au CEFRIO et CSPQ

PAUSE-REPAS

Quels sont les enjeux de la fiabilisation des données, dans le cadre d'une délégation accrue et d'une nouvelle gouvernance de la transparence ?

Isabelle Bourdon, maître de conférences à l'université de Montpellier

La gestion de portefeuille Agile : Ce n'est pas compliqué !

Mathieu Boisvert, directeur général chez Pixis

Apprentissage collaboratif en réalité virtuelle

Lucie Rivard, présidente chez OVA

Stratégie Ti, Collaboration & Innovation en milieu universitaire : le cas de l'ÉTS

François Coallier, directeur du développement et du support technologique à l'ÉTS

Fiabilité & Sécurité des informations dans un contexte partenarial

Claude Landry, associé principal et fondateur chez Landry & associés

Collaboration et Innovation

Microsoft

Intelligence Collective, moteur de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement

Olivier Zara, consultant en management et réseaux sociaux

Mise à niveau (Pré-conférence)

Traditionnellement c'est avec une Pré-conférence spécifique et pédagogique que l'on place les bases nécessaires à la compréhension commune des contenus qui vont être diffusés durant les **Conférences SMART**, qui sont reconnues comme étant riches en contenus innovants. Cette Pré-conférence est donc volontairement présentée avant le lancement même de la journée, puisque l'objectif de son contenu est de tenter de mettre à niveau le plus de gens possible.

Cette Pré-conférence intitulée «Qu'est-ce que vraiment le Numérique», a été confiée au professeur **Daniel J. Caron** Ph.D. de l'ENAP.

Le professeur Caron commence son allocution par positionner la conceptualisation et la définition du Numérique. Tout d'abord, il faut comprendre la différence entre un document --ou une information amenée dans le Numérique-- et ceux créés directement dans le Numérique. Il est également important de ne pas confondre la «Numérisation d'un objet» et le fait d'entrer dans l'univers numérique. En effet, même lorsque l'on entre des objets dans le Numérique, nous ne sommes pas pour autant dans un espace numérique. Le Numérique se définit alors comme «la résultante de l'interaction de l'humain et de la technologie», donc pas seulement de la technologie à travers laquelle s'opère un codage.

En fait, il y existe deux univers informationnels. Un premier, global et inclusif, c'est celui de notre propre interaction entre humains, au moyen de la parole par exemple. Puis un second, qui est en fait un sous-univers, c'est celui du Numérique, celui de la calculabilité, celui du codage; c'est à dire de tout ce qui peut être codé. Cet univers prend de plus en plus d'espace et transforme nos manières d'interagir, de même que l'ensemble de nos façons de collaborer.

Cette transformation repose sur deux ingrédients de base qui sont la Science et la Culture. L'«Ingrédient scientifique» n'est pas seulement informatique, il comporte de nombreux autres apports, permettant justement de faire progresser ce monde du Numérique. Ce sont, par exemple, les designs sophistiqués, l'optique, la captation, etc. Tous ses éléments sont essentiels pour mieux comprendre le développement et

l'expansion de cet univers numérique. Ils permettent la captation, la mesurabilité et la calculabilité. D'une part «Transversale» notamment pour le «Big Data», et d'autre part «Longitudinale» pour le «Long Data». «L'autre ingrédient» englobe tout le comment cela affecte l'humain, et transforme ses perceptions, en créant un nouvel univers social, bouleversant son imaginaire ...

«Tout est de l'information». Par exemple, des capteurs dans les portes d'entrée, qui mesureraient la taille des gens, fourniraient des données mesurables, et calculables. Les gens en question feraient-ils alors partie eux-aussi de l'espace numérique? C'est donc cet aspect de calculabilité qu'il faut garder à l'esprit. Le Numérique est «la capacité de tout ramener à une forme de code très simple, voire binaire, composé de "zéro" et de "un". Cette information peut alors circuler, être manipulée, transformée très facilement, puis communiquée.

On constate déjà que l'univers «Calculable» est en expansion dans le «Global informationnel». Ce qui permet de disposer de plus en plus de capacité à prévoir, prédire et analyser. Ces nouvelles caractéristiques s'exercent au moyen d'algorithmes, qui deviennent le nouvel intermédiaire dominant. Mais à quoi servent ces algorithmes ? C'est à eux que nous demandons de nous fournir tout ce que nous désirons en termes informationnels. Ce sont des méthodes, des processus, etc. Peut-être remplaceront-ils un jour le bibliothécaire, le documentaliste, l'éditorialiste ou l'archiviste, etc. L'archiviste? Peut-être, mais chose certaine, ils en sont maintenant le complément. C'est au moyen de ces processus que nous rentrons dans cet univers du Numérique. Aujourd'hui, entre l'humain et ce grand univers informationnel, il y a donc de puissants algorithmes qui nous permettent d'accéder à une manne incommensurable d'informations, à tout cet univers calculable. Cela change notre rapport face à l'information globalisée, notamment par la rapidité acquise.

Quant aux organisations publiques, nous constatons d'ores et déjà que ce sont des citoyens eux-mêmes qui souhaitent participer, qui savent que l'information existe à quelque part et qu'il est possible de l'obtenir (par ex. : Open Data). Par conséquent, ils la veulent dès que possible, afin de pouvoir la manipuler, la transformer et même de participer au fonctionnement de l'État (par ex : Participation citoyenne). Il y a beaucoup d'enjeux à ce propos. Mais c'est actuellement possible. Plus il va y avoir d'éléments dans ce monde calculable, numérique, plus on va voir les gens accroître leurs attentes quant

à leur propre participation. Cela va changer complètement la dynamique traditionnelle de nos organisations, qui jusqu'alors étaient organisées de façon hiérarchique. Or, l'information est justement, depuis des décennies, le nerf de la guerre à l'intérieur de nos organisations. C'est un élément essentiel, d'un mode organisationnel hiérarchique, impliquant la mise en place de certains contrôles. Mais, cette nouvelle façon d'archiver l'information et de la rendre disponible, notamment dans le « nuage » (Cloud Computing), vient d'affecter passablement les modes de contrôle, puisque ce dit contrôle est repris par les algorithmes, ceux de Google [™], ceux de Yahoo [™], etc. Le contrôle n'est plus, dès lors, entre les propres mains des organisations, publiques ou privées, comme il l'a déjà été.

Trois éléments sont mis à contribution dans cette transformation. D'abord c'est l'information comme telle, son exhaustivité, donc la possibilité d'avoir la totalité de l'information. Certains pensent aujourd'hui que l'on peut tout garder. L'espace est théoriquement illimité. En effet, on pourrait être tenté de tout capter et alors tout savoir sur tout. Avoir une information intégrale : rêve ou réalité ? C'est ensuite, la médiation, qui joue un rôle très important. L'information arrivait filtrée dans notre monde d'antan, par les bibliothécaires, les archivistes, les documentalistes. Aujourd'hui, c'est un élément invisible et non humain, qui dans un algorithme, qui nous envoie l'information. Ainsi, lors d'une interrogation de Google [™] par exemple, en interaction avec un ordinateur, ce n'est pas quelqu'un d'humain derrière, mais bien un algorithme, qui va chercher pour nous ce qui lui est demandé. La médiation et la livraison de l'information sont donc complètement transformées. C'est enfin, la communication, qui devient sur mesure et tous azimuts. Tout le monde communique avec tout le monde. Ce qui permet de communiquer : de un à tous, de tous à un, de tous à tous, de plusieurs à plusieurs, et de plusieurs à un, de un à plusieurs. Dans ce contexte d'une offre technologique abondante, n'oublions pas que communiquer, c'est d'abord de mettre en commun.

Tout ce bouleversement change nos façons de participer. «Il y a de plus en plus d'interactions et de moins en moins de participations, de Collaborations». Les gens interagissent, mais ne participent pas toujours nécessairement à la finalité recherchée.

Étant donnée la masse d'information envoyée, ce qui se voit bien c'est la «Moyenne des choses», et non pas les écarts. En effet, la sensibilité aux contrastes est souvent diminuée dans l'espace numérique. Par conséquent, nous sommes moins vigilants, et peut-être donc un peu plus amorphes, par rapport aux événements.

Nous allons être submergés avec le temps, si ce n'est pas déjà fait ... Il va donc falloir se remettre à trier et à filtrer l'information. Nous sommes en train d'affecter sérieusement notre perception du monde par ce trop-plein d'information ou infobésité.

Lorsque l'on parle de Collaboration, c'est un élément fondamental, parce que pour avoir une conversation pour le moins intelligente, rigoureuse et structurée, il faut être capable de trier cette information et d'identifier celle qui a une valeur.

Deux petites manifestations actuelles de tout cela. La première est notre relation à la Culture, qui a profondément changée. Ce changement est d'abord technologique : Smartphones, tablettes, liseuses, télé à la demande. Mais aussi psychologique et sociale: moins de temps disponible, notre attention est réduite, zapping continu, privilège de l'image sur le mot. En effet, la place laissée à la lecture concentrée est de plus en plus réduite, voire disparaît plus ou moins sournoisement. «Les tenants de la Haute Culture vont être obligés de constater qu'ils écrivent pour un public qui n'existe plus». La seconde est la transformation sociétale et ses risques. «Ce n'est plus la photo du dernier né que vous attendez par retour de courrier, puisque vous l'avez reçue quelques instants après l'accouchement via un courriel, un message texte. Peut-être même avez-vous assisté en direct à l'accouchement via Skype [™] ? La Poste a définitivement perdu l'exclusivité de ce rôle social de «connecteur relationnel».

Tout cela se passe également de la même manière à l'intérieur des organisations publiques ou privées. Et cela représente beaucoup de potentiels, voire d'opportunités, pour la Collaboration ...

* * *

Mot de Bienvenue

Le lancement officiel de l'événement se fait au moyen du Mot de bienvenue prononcé par **Yvan Lauzon** MBA, Membre du Comité organisateur des [Conférences SMART & Animateur](#), Maître de cérémonie et Coordonnateur en chef du contenu de ces événements innovants.

Tout d'abord, l'Animateur remercie les participants pour leur présence, les conférenciers pour leurs allocutions et leurs supports (Présentation PDF et vidéos), de même que les autres intervenants pour leur implication, et finalement 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 en Management public, ceux œuvrant en Technologies de l'information (Ti) et ceux en Ressources humaines (RH).

L'Animateur offre ensuite aux participants une première réflexion initiale : «La Gouvernance du Numérique et des Ressources informationnelles de l'organisation publique ne réussira que si l'on a de la Collaboration interservices et inter-organisations et que l'on se dote de Capacités requises (Compétences, Engagement ferme et Effort dans l'action), de Travail en équipe efficace; ceci afin de mieux performer».

L'Animateur mentionne ensuite, que cet événement se réalise en 3 temps: «Avant l'événement» ou <ex-ante>, soit 5 Forums de discussion tenus en août 2015 présentant des échanges libres entre 12 praticiens œuvrant dans une organisation publique canadienne, chacun autour d'un des 5 objectifs de la Conférence. Puis la Conférence elle-même du 23 septembre, soit le «Pendant l'événement». Et enfin, «Après l'événement» (ex-post) qui est constitué de 2 Focus Group ayant eu lieu le 11 novembre 2015 (AM : Gouvernance des Ri) & (PM : Travail en équipe efficace & Collaboration),

puis finalement de la Rédaction et la Diffusion Web & courriel du présent Compte rendu officiel, correspondant au Rapport final et à la Clôture de ce projet événementiel.

Après avoir décliné la logistique de cette journée, Yvan Lauzon MBA souligne ses deux citations favorites, pertinentes face au thème de cette journée : «*Dans un contexte de changement en situation extrême : L'échec n'est pas pour moi une option*» et aussi celle-ci «*I don't care about what anything was designed to do, I care about what it can do !*».

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 & vidéos) présentées pendant cet événement et des textes joints aux Actes.

* * *

Stratégie gouvernementale en Ti

Ce chapitre se réfère à la présentation dont le titre est «*RÉNOVER L'ÉTAT par les technologies de l'information (Ti)*» qui fut présentée par **Bertrand Lauzon** du SCT-SSPDI.

En clair, il s'agit de la stratégie gouvernementale en Ti, annoncée le 19 juin 2015. Le conférencier invite tout d'abord tous les participants qui ne l'auraient pas encore fait, à lire cette Stratégie, disponible via Internet sur le Site du Secrétariat du Conseil du trésor. La Collaboration est un fondement important en soutien à cette dite Stratégie.

L'annonce officielle du Ministre Martin Coiteux est sans ambiguïté : Les Ti sont maintenant au cœur du fonctionnement de l'État. Il faut se souvenir que sans les Ti, l'État québécois ne serait pas ce qu'il est et sa performance ne serait pas non plus ce qu'elle est aujourd'hui; ni même la qualité de la prestation électronique de services (PES) publics offertes aux citoyens et aux entreprises. Il ne faut pas oublier que les Ti, même si elles sont parfois décriées, sont au cœur du fonctionnement même de l'État, le Ministre l'a lui-même évoqué en nommant sa Stratégie gouvernementale «*Rénover l'État par les Ti*». Comme autre élément de contexte à signaler aujourd'hui, c'est qu'il y a eu d'importants efforts faits dans le passé. Il y a eu une Loi, une Politique-cadre, des Règles, puis des Encadrements faits à l'échelle gouvernementale. Bref, des efforts

significatifs qui ont donné des acquis imposants, et auxquels il faut maintenant donner un deuxième élan, un nouveau souffle, voire peut-être même une impulsion nouvelle ...

Quelques constats : D'abord, une nouvelle Gouvernance a été mise en place. Cette Gouvernance est-elle déjà perceptible ? Est-elle bien connue ? A-t-elle déjà porté fruit ? Certes des pas ont été franchis dans la bonne direction ... Cependant, elle ne semble pas permettre de prioriser de façon optimale les choix des investissements dans les Ti, et ce, à l'échelle gouvernementale. Actuellement, ce sont environ 3,3 milliards \$CDN investis dans les Ti au gouvernement du Québec, incluant les Réseaux (Éducation et Santé ...). Comment s'assurer que ces sommes, qui sont importantes dans le budget de l'État, ont été investies au mieux, dans l'intérêt collectif au niveau gouvernemental et même sociétal. La Gouvernance semble présenter un certain retard dans les alignements donnés face aux objectifs stratégiques d'affaires, mais aussi dans l'exécution des opérations. Par conséquent, il y a un intérêt à parler de la Gouvernance, et ce au moment même où certains se servent de cette même Gouvernance pour reprocher au gouvernement le manque d'optimisation de ses réalisations et ses résultats sur le terrain. Ensuite, s'il y a dépassement de coûts, la *vox populi* et les médias écrits s'emparent très rapidement du cas ou projet spécifique; alors qu'il y a pourtant en même temps beaucoup de projets qui vont très bien et dont on n'entend malheureusement pas souvent parler. Ceci étant dit, il y a quand même, avouons-le, certains projets qui sont en difficulté et qui font déjà l'objet d'un recadrage. Ceci est aussi vrai dans les grandes entreprises ...

Par définition, les projets publics sont des éléments plutôt complexes à gérer et ils méritent un renforcement de l'encadrement, du suivi et du contrôle. Enfin, la dépendance constatée au recours à l'externe est une particularité de notre industrie des Ti. En effet, notre prestation de services en Ti repose à la fois sur des ressources internes au gouvernement du Québec et des ressources externes provenant du secteur privé. C'est une réalité typique aux Ti gouvernementales, et qui mérite que l'on s'y attarde un peu aujourd'hui. En fait, il semble bien qu'il y aura encore longtemps cette dualité, et le Ministre Martin Coiteux l'a dit clairement, «il y a un nécessaire apport des ressources internes et des ressources externes». L'important pour le gouvernement du Québec est de demeurer en maîtrise de ses technologies, parce qu'elles sont au cœur même de ses opérations quotidiennes.

Une Stratégie gouvernementale est avant tout un Énoncé de vision, clair et fort, qui permet à tous les acteurs de l'industrie des technologies de l'information --autant internes à la fonction publique, qu'externes— et aux gens des secteurs d'affaires (ou gens métier) de partager et de comprendre comment les technologies doivent évoluer pour assurer le bon fonctionnement de l'État et en même temps pour mieux servir les Citoyens québécois. Cet Énoncé de vision permet de donner un sens à l'action, en indiquant la voie à suivre, et ce, malgré les embûches, les freins ou les difficultés qu'il peut y avoir. Il était crucial de se donner une vision stratégique de bonne portée à nos actions. Maintenant, c'est fait ! Nous avons une vision gouvernementale dans le domaine des Ti. Un autre élément important, cette Stratégie repose sur un changement structurel et culturel (par ex : penser globalement, à l'échelle gouvernemental, plutôt qu'à seulement sa propre organisation et/ou sa propre unité administrative). Il s'agit donc ici d'un changement majeur.

Pour effectuer ce changement en Gouvernance de la gestion de l'information, l'ensemble des Acteurs doivent donc se mettre ensemble pour être capable de bien réussir à opérationnaliser rapidement cette vision.

«Être un véritable levier de transformation et d'innovation pour l'État afin de réduire les coûts et d'améliorer les services aux citoyens et aux entreprises»

Voici les Objectifs visés et les principales Mesures de cette Stratégie gouvernementale :

Quatre axes d'intervention, avec plusieurs objectifs et mesures

1- Revoir et renforcer la Gouvernance des Technologies de l'information (Ti)

Objectifs

- ✓ Se doter d'une Gouvernance plus efficace. Mieux gérer, choisir et prioriser les projets, dans les investissements et les dépenses
- ✓ Coordonner centralement les investissements en Ti
- ✓ Exercer un meilleur contrôle sur l'exécution des projets.

«Le dirigeant principal de l'information (DPI) deviendra plus que jamais le chef de file des Ti au gouvernement du Québec»

Mesures

- Renforcer le rôle du Dirigeant principal de l'information (DPI) (ou CIO en anglais)
- Réduire le nombre de dirigeants de l'information
- Renforcer le rôle des dirigeants de l'information et accroître leur participation à la Gouvernance
- Réitérer que le Dirigeant principal de l'information (DPI) et le Président du CSPQ exercent des rôles distincts
- Confirmer le rôle du Conseil consultatif québécois des technologies de l'information
- Élaborer un Cadre de gestion gouvernemental des investissements en ressources informationnelles
- Constituer et maintenir un portrait complet de l'état des actifs informatiques
- Mettre sur pied un Comité de vigie des grands projets
- Poursuivre les améliorations du tableau de bord sur l'état de santé des projets.

2- Gérer plus efficacement les talents

Objectifs

- ✓ Optimiser la Gestion des ressources humaines (GRH)
 - ✓ Rehausser l'expertise interne
 - ✓ Encadrer le recours à l'externe
- «Il importe que le gouvernement maintienne et renforce le savoir-faire et les compétences de ses employés en Ti».*

Mesures

- Constituer un portrait de la main-d'œuvre
- Se doter d'une politique gouvernementale de main-d'œuvre en Ti
- Maximiser l'utilisation de l'expertise interne dans l'ensemble de l'appareil gouvernemental
- Ajouter des effectifs
- Bénéficier du nouveau processus accéléré de dotation et d'un plan de promotion
- Exiger que le plus Haut dirigeant de l'organisme soit imputable de la mise en œuvre de la Politique gouvernementale de main-d'œuvre en Ti.

3- Adopter de meilleures pratiques

Objectifs

- ✓ Regrouper les services d'infrastructure
- ✓ Mettre à profit l'infonuagique (Cloud Computing)
- ✓ Considérer davantage l'utilisation des logiciels libres
- ✓ Éviter la duplication coûteuse des solutions
- ✓ Améliorer la définition des besoins
- ✓ Réaliser les meilleures stratégies d'acquisition
- ✓ Ouvrir davantage les marchés publics aux petites et moyennes entreprises (PME) et aux solutions innovantes
- ✓ Intégrité des entreprises.

«La capacité de transformer nos façons de faire est essentielle pour relever les défis de demain»

Mesures

- Déposer un cadre de référence concernant les services obligatoires
- Encourager le recours à l'infonuagique par les organismes publics
- Mettre en place un courtier en infonuagique
- Considérer plus systématiquement le logiciel libre
- Créer un catalogue des logiciels libres utilisés au gouvernement
- Créer un répertoire des solutions partageables
- Prévoir des espaces d'interaction entre les entreprises et le gouvernement
- Favoriser le recours à l'appel d'intérêt
- Adopter un règlement sur les contrats de Ti offrant aux organismes publics des outils mieux adaptés aux particularités de ce secteur d'acquisition et inspirés de pratiques reconnues
- Créer un pôle d'expertise en stratégie d'acquisition
- Considérer davantage les contrats à forfait et les allotissements des contrats
- Améliorer l'accessibilité aux marchés publics
- Favoriser la création de cellules d'innovation.

4- Rapprocher l'État du citoyen

Objectifs

- ✓ Accroître l'utilisation des technologies pour faciliter la vie des citoyens et des entreprises
- ✓ Offrir des données ouvertes de qualité
- ✓ Faire place à la participation et à la consultation
- ✓ Favoriser la collaboration.

«La relation entre le citoyen et l'état doit être progressivement revue afin que l'innovation serve à rapprocher l'État des citoyens et facilite l'accès aux services gouvernementaux»

Mesures

- Privilégier l'usage d'une solution unique d'identification gouvernementale
- Prendre le virage de la mobilité dans l'évolution des services publics
- Privilégier l'approche «numérique par défaut» dans les relations du gouvernement avec les citoyens et les entreprises
- Fournir au public des données ouvertes de qualité qui répondent aux attentes.
- Offrir un nouveau portail de données ouvertes aux citoyens et aux entreprises
- Organiser et participer à des Hackathons
- Offrir des outils de participations et de consultation
- Accroître la collaboration entre les employés de l'État.

Pour la mise en œuvre de cette stratégie gouvernementale en Ti

«Le gouvernement n'agit pas seul : il s'engage dans une démarche de collaboration avec l'ensemble de ses partenaires en Ti»

Collaboration - Gouvernance - Innovation

Cette partie du document aborde certes la Collaboration, qui est le thème central de la journée, mais tout d'abord la «Gouvernance, qui est le Timonier de la Collaboration», puis «l'Agilité, qui en est le «Siège de l'efficacité et de l'efficience» et enfin «l'Innovation qui est Garante de son l'évolution, son amélioration, mais aussi de sa pérennité».

NOUVELLE GOUVERNANCE DES RI

Comme vous pouvez le constater, «on ne parle plus ici que des Technologies de l'information (Ti), mais bel et bien des Ressources informationnelles (Ri)», qui concernent d'abord l'information, mais aussi son environnement. Le périmètre est donc maintenant plus étendu. Bref, il n'y a pas que la technique qui compte !

Le partage et l'usage des connaissances et du savoir expérientiel sont la richesse de ce siècle. «Ne sommes-nous pas entrés dans la Société du savoir, depuis quelques décennies déjà ...». Aussi le professeur **Daniel J. Caron** PH.D de l'ENAP explique dans sa seconde allocution de la journée, de la nécessité d'une nouvelle Gouvernance des Ri, comme condition à un meilleur partage et usage du savoir humain. Cela est la base du contenu même d'une Collaboration efficace et efficiente, et un passage obligé pour une entrée réussie dans le Numérique.

Actuellement, nos organisations publiques, ou privées, sont noyées dans une masse incontrôlable d'information, qui les submerge de toute part. Cet océan informationnel n'est pas une «Mer calme», puisque les utilisateurs se sentent plutôt ensevelis sous des vagues d'information, de plus en plus hautes, qui déferlent sans cesse. On pourrait peut-être parler d'un véritable «Tsunami informationnel» qui étouffe, voire qui engloutit tout sur son passage. Les moyens d'information ont proliféré, tant en nombre qu'en puissance, tant et si bien qu'aujourd'hui cette communication génère un véritable

brouhaha. Une sorte de «Cacophonie permanente», qui dépasse la concentration et l'entendement humain. Nous vivons donc un véritable «Désordre informationnel».

Pourtant c'est à partir de ce «fouillis informationnel» que se construit présentement la connaissance et le savoir, essence même de la Collaboration et du Numérique. Cette construction de la connaissance humaine se fait à partir d'éléments divers, dont des éléments cruciaux de Gouvernance, notamment «l'informateur», «les filtres», «la culture», «les conventions de l'écrit», et «l'accès aux supports».

C'est ainsi que s'élaboreront, après le passage dans les filtres adéquats et nécessaires, les savoirs et leurs supports, comme les documents, les manuscrits, etc.

Il y a lieu de se demander : «Fondamentalement, qu'est-ce qui change ... » ?

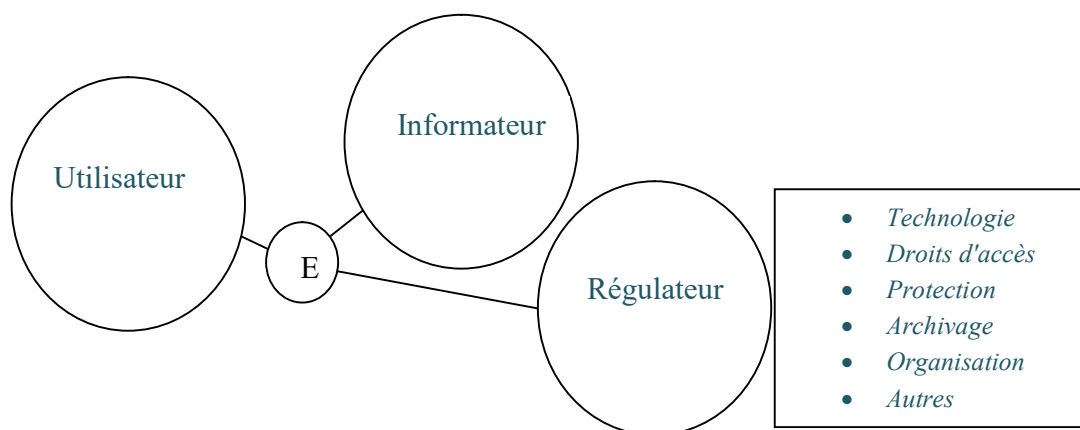
Les répercussions du Numérique dans le fonctionnement organisationnel vont s'orienter suivant trois axes. D'abord un «Accueil de masse», c'est comme la «Bienvenue à tous». Il y a très peu d'interférence entre ceux qui souhaitent s'exprimer et la production d'information, que ce soit des documents, des dossiers, etc. C'est un accès quasi universel aux claviers et aux réseaux. Ensuite une certaine «Liberté et simplification». En effet, il y a beaucoup moins d'encadrement normé dans l'organisation de l'information, que ce soit pour le classement ou la description des contenus. Enfin, c'est la «Généralisation des accès». C'est à la fois du captage et du furetage massif. C'est l'accès à tout, par tous, partout, ou presque ...

Il y a trois facteurs importants derrière ce changement. Il s'agit d'abord de l'augmentation et de la transformation de la littératie. Puis ensuite, des comportements numériques. Et enfin, des nouvelles possibilités offertes par les technologies. Ainsi, au fur et à mesure que ces facteurs s'implantent et agissent sur notre production écrite, nous sommes progressivement entraînés vers une production documentaire relativement compréhensible, organisable et retraçable.

Enjeu central du Numérique pour les organisations

La première question qui vient à l'esprit est «Par où Gouverner les ressources informationnelles ?». Par la maîtrise de l'objet, suivant les principes de bonne Gouvernance; Par la technologie; Par la maîtrise des contenus; Autour des événements? Le besoin d'une nouvelle gouvernance fait indubitablement son apparition.

Par exemple, en Sciences, des contenus importants de recherches se perdent à chaque jour. En effet, de grandes quantités d'informations précieuses et qui pourraient s'avérer utiles pour la recherche et la pratique médicale, sont tout simplement perdues, en raison de l'absence de contraintes législatives ou réglementaires obligeant les fabricants de médicaments à publier les résultats de tous les essais cliniques qu'ils ont menés. Les compagnies pharmaceutiques invoquent des raisons économiques et la protection des données confidentielles pour ne pas publier tous leurs résultats. La Gouvernance est absolument indispensable et doit être repensée pour être plus adéquate, efficace et efficiente.



La nouvelle Gouvernance, plus large, plus souple et plus dynamique se présente sous un autre aspect. Entourée de ses six espaces porteurs, qui sont : l'expertise d'accès à l'information, l'expertise en nomenclatures, en classification, en évaluation, en archivistique, en bibliothéconomie, toujours présent et absolument nécessaire, le régulateur doit en être l'entité centrale. Par ex., le «Crowdmed», le pouvoir de la masse et du nombre, nécessite que la connaissance soit créée, organisée et accédée autour d'un événement. Et non pas simplement d'un objet, d'un contenu ou d'une technologie, ce qui serait rédhibitoire.

Nous pouvons conclure que l'exploitation judicieuse de la ressource informationnelle ne sera rendue possible que par la volonté de «Fédérer sa gouvernance». Cette dernière étant le résultat d'un effort significatif, bien dosé, de régulation avec le développement soutenu d'une culture organisationnelle Numérique. C'est à dire le comportement humain, par rapport à l'usage technologique.

INTELLIGENCE COLLECTIVE

L'intelligence collective est le moteur de l'agilité, de l'innovation et de l'engagement avance **Olivier Zara**, consultant en Management & Réseaux sociaux. Elle est aussi un outil de développement durable. La technologie sociale, pour sa part, est le levier de l'intelligence collective. L'intelligence collective semble à première vue un concept plutôt simple. Mais l'examen attentif du travail des fourmis, des termites et des abeilles, révèle pourtant de la complexité, notamment quand on tente de le transposer et de l'implémenter dans une organisation humaine ...

Intelligence collective & Lean management

Les finalités du Lean management, qui est «Le faire plus avec moins», sont très claires. C'est le cycle «Performance, Productivité, Optimisation». Qui se révèle un «Must Have», ceci afin de contribuer à réduire le gaspillage !

Mais les finalités de l'intelligence collective, sont beaucoup moins évidentes. On ne sait pas vraiment à quoi rattacher ce concept. Pourtant elles sont le cycle «Engagement & Mobilisation des collaborateurs, Innovation, Agilité (la capacité à s'adapter à son environnement)». Les finalités de l'intelligence collective n'étant pas claires, c'est donc «un petit peu au bon vouloir de tous et chacun» et c'est aussi un «Nice to have» ...

Mais la connaissance et la compréhension de l'intelligence collective doivent avoir comme objectif de la faire passer du «Nice to have» → au «Must to Have», autant que pourra l'être le mouvement ou la poussée du «Lean Management».

Intelligence collective

Selon Olivier Zara : «C'est une somme d'intelligence de situation, conjuguée avec des savoirs. C'est l'intelligence de terrain».

Intelligence collective, en entreprise

Toujours selon Zara : «C'est l'intelligence de la situation, qui est la bonne compréhension du contexte et des enjeux».

Elle se présente aussi sous la forme d'une équation : « $1 + 1 = 3$ », équation qui laisse perplexe certains gestionnaires ou dirigeants, qui se demandent comment « $1 \text{ idiot} + 1 \text{ idiot} = \text{peut faire } 3$ », alors que normalement « $1 \text{ idiot} + 1 \text{ idiot} = 0$ ». Cela fait partie des croyances de certains dirigeants, qui associent l'intelligence collective au Quotient intellectuel.

Pour eux, on ne peut pas avoir collectivement une intelligence si l'on n'a pas dans le collectif des gens avec un QI plus important que les autres. C'est un préjugé et une croyance très tenace, parce que l'intelligence collective n'est justement pas la somme de Quotients intellectuels, mais bien la somme des intelligences situationnelles des employés (intelligence collective = Σ des intelligences situationnelles des employés). Et, soyez rassuré : Tout le monde a bel et bien une certaine forme d'intelligence de la situation.

En intelligence collective, il faut distinguer deux termes : «Complicqué» et «Complexe». Cependant, dans le langage courant ou populaire ces deux termes sont souvent utilisés l'un pour l'autre et signifient *grosso modo* pour la population: «C'est dur; C'est difficile».

Pour «Complicqué», prenons par exemple la construction d'un avion ou d'un satellite, c'est complicqué, compte tenu de tous les morceaux en présence. Ici, tous les éléments sont malgré tout, tous de même nature (composantes d'un même objet). Et, avec du temps et de l'expertise, il sera toujours possible de démonter et remonter l'objet.

Pour «Complexe», prenons par exemple, une entreprise ou le cerveau. Ici c'est complexe car les éléments sont aussi différents, mais ils sont également de natures différentes. Pour traiter la complexité, il faut avoir une approche holistique et systémique. Holistique, parce qu'on doit essayer tous les éléments, et, Systémique, parce qu'on doit mesurer les interactions qu'il peut y avoir entre les éléments. Par exemple, lors de la mise en place d'un nouveau système d'information (Si), ou d'un Réseau social d'entreprise (RSE), il devra y avoir un impact sur les RH, sur les Finances, et peut-être même sur l'ensemble de l'organisation, sur son fonctionnement et sur ses nombreux processus, sur les modes de travail (dont le télétravail), et aussi sur le règlement interne, avouons que tout cela est un peu conceptuel, y compris dans sa représentation graphique. Il y a trois éléments qui caractérisent la complexité, et qui permettent de voir concrètement ce qu'elle est.

1- Le premier élément caractérisant la complexité se nomme la «Page blanche», mais une «Page blanche» dans un contexte professionnelle. «Développer la performance» (Vendre plus / Produire plus), il n'y a pas de solution unique, au niveau de la stratégie non plus, et pourtant, il faudra bien prendre un jour ou l'autre une décision stratégique. C'est seulement dans le temps que l'on connaîtra le résultat et le bien-fondé de la stratégie. Il y a des problèmes techniques qui sont complexes. Même les experts ne sont pas toujours unanimes sur le sujet. Il y a aussi tout ce qui touche à la Gouvernance, où la réponse n'est pas non plus toujours des plus évidentes. Enfin, sur l'Innovation tout le monde espère trouver une solution, qui va permettre tôt ou tard d'innover dans l'entreprise privée ou dans l'organisation publique.

2-Le second élément de la complexité concerne «24 dimensions dites formelles» : Organisation; Processus; Ti; Marque; Technologie; Stratégie; Syndicats; Fournisseurs; Social; Communications; RH; Finance; Juridique; Sécurité; Ventes; Conduite du changement; Production; Marketing; Stabilité; Culture ... dimensions qui peuvent toutes avoir un impact direct avec la «Page blanche». Cependant, on ne traitera --pour commencer-- que les huit plus importantes dimensions ayant un impact significatif avec la dite «Page blanche».

3- Le troisième élément de la complexité est les «Interactions». Il faudra bien identifier les interactions entre les différentes dimensions. Par exemple, lors de l'implantation d'un Réseau social d'entreprise (RSE), quelles seront réellement les interactions avec la Finance, les RH...

En résumé

Le «Compliqué» c'est «Je sais avec certitude» puisque je peux me référer à des savoirs, des connaissances, mon expérience. La «Complexité» c'est «Je ne sais pas avec certitude», il faut alors se contenter de : «Je crois que j'ai pris une bonne décision stratégique», «J'ai la conviction que ...», «J'ai l'intuition que...». Donc, deux caractéristiques de la «Complexité» sont l'imprévisibilité et l'incertitude. Mais, si vous êtes sûr à 100 % d'avoir pris «LA BONNE décision», c'est que votre situation est uniquement compliquée. Finalement, Gérer une équipe de collaborateurs c'est savoir «Que l'on sait» --ou encore-- «Que l'on ne sait pas».

Typiquement, on peut être confronté à trois situations :

	Situation	Exemple
1	Je ne sais pas avec certitude ET personne ne sait dans le collectif	Est-ce qu'il faut déménager ? (impact social et organisationnel) - «complexe»
2	Je sais avec certitude, MAIS j'ai besoin de l'adhésion du collectif	Comment déménager ? (impact social et organisationnel) - «compliqué»
3	Je sais avec certitude ET je n'ai pas besoin de l'adhésion du collectif	Quelle est la firme qui va s'occuper du déménagement ? (pas ou peu d'impact social et organisationnel) - «simple»

Ainsi, pour chaque situation, il y a un Mode de management adapté.

	Situation	Mode de management adapté
1	Complexe	Management de l'intelligence collective
2	Compliquée	Management d'équipe, en mode participatif ou collaboratif
3	Simple	Management individuel, en mode délégitif

Dans l'imaginaire, la seule évocation de l'intelligence collective, fait craindre l'entreprise démocratique, les décisions collectives, le «Tout le monde vote à main levée et pour chacune des décisions ...». Mais ce n'est pas le cas.

L'intelligence collective se réfère à la réflexion collective, la décision est liée au principe de subsidiarité, qui correspond aux délégations de pouvoir dans une organisation. Du haut vers le bas de la pyramide (TOP → DOWN), afin que chaque personne dans l'organisation puisse décider au niveau le plus pertinent, dans chaque entité de l'organisation. La plupart du temps, les délégations sont individuelles, parfois elles sont plutôt collégiales ou collectives. Et si la délégation de pouvoir est individuelle, la décision aussi doit être individuelle. Dans le cas de la «Complexité» et de son imprévisibilité, quand personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire, Il faut suivre l'intuition collective et non pas le consensus, qui ne peut avoir de sens que dans le «Complicé».

Donc, l'intelligence collective est la réflexion collective, et le dictionnaire dit que réfléchir c'est se poser des questions et chercher des réponses. Règle générale une «Réunion de réflexion collective» débute par un grand nombre de questions, avant de chercher les réponses. Donc la réflexion collective (ou réfléchir ensemble) c'est se poser des questions ensemble et chercher des réponses ensemble.

Discuter et réfléchir

Cela nous amène à deux concepts : «Réflexion collective» et «Discussion collective» -- qui comme «le Complicé» et «le Complexe»-- ont eux aussi la même signification dans le langage courant ou usuel de la population.

Discuter consiste à partager ses idées, et la dérive est de chercher parfois à les imposer, c'est alors «l'ego-système». La technique de la discussion collective est une technique qui fait partie du «Management participatif», qui est très efficace pour traiter des situations très compliquées.

Réfléchir consiste à se poser des questions, puis à chercher des réponses en co-construisant sur les idées des autres, c'est un écosystème, qui fonctionne souvent avec des tours de table ou itérations collectives. La réflexion collective est une technique qui fait partie du «Management de l'intelligence collective» et qui est adaptée pour la

gestion des situations complexes. Cependant, on discute quand on réfléchit, parce qu'on doit bien --à un moment ou à un autre-- partager ses idées avec les autres. Mais à l'inverse, on ne réfléchit pas toujours quand on discute ...

Finalement, l'intelligence collective a trois finalités : l'Engagement, l'Innovation, et l'Agilité.

Management paradoxal

Le «Management paradoxal» apporte les clés de l'Agilité dans un monde incertain ...

Ainsi pour l'illustrer via une métaphore, voici l'histoire d'un Gestionnaire Lambda (John Doe ou Jane Doe) qui dans le quotidien se situe plutôt dans le «Compliqué». Il est dans des activités de production ou de vente. Où, avec le temps et de l'expertise, il arrive pratiquement toujours à trouver des solutions à ses problèmes. Mais parfois, il est confronté à des «Pages blanches», et là sa première compétence est de savoir faire la différence entre le «Compliqué» et le «Complexe». Quand il a identifié une «Page blanche», il va lui falloir la décrire dans une boîte à réflexion, qui lui permettra de traiter cette «Page blanche» avant qu'elle ne devienne urgente. D'avoir le temps de mobiliser l'intelligence collective. Et pendant ce temps, il va prendre une de ces «Pages blanches» et la traiter avec un processus qui s'appelle «Matrice AXIO». En langage grec AXIO veut dire «valeur». Puis, notre Gestionnaire va décider seul, parce qu'il est le seul responsable, mais tout de même éclairé par l'intelligence collective. Dans ce processus qu'est la «Matrice AXIO», un processus qui se décline en 6 étapes, il y a une étape de Réflexion, qui va nécessiter d'animer une Réunion de réflexion collective (possiblement avec la Méthode «Synergy 4» et dans laquelle de 50 à 100 questions seront posées), et ce, avant même de tenter de chercher des solutions. Donc, il va décider, puis ensuite retourner dans son quotidien, retrouver le mode habituel «Command and Control», fixer des objectifs à ses collaborateurs, puis en contrôler les résultats.

Réflexion sur notre Monde

Est-ce qu'il y aurait un «Ancien Monde» (Monde 1.0) jugé par --plusieurs jeunes et moins jeunes, comme nettement en perte de vitesse avec ses notions de «hiérarchie pyramidale», de discipline, de contrôle, etc.- puis un «Nouveau monde» (Monde 2.0), qui émergerait, dans lequel il y aurait de la Coopération, de la Collaboration, de la Co-création, de la Co-construction, voire même d'autres formes d'Intelligence collective.

Dans l'histoire décrite ci-haut de notre gestionnaire, il y a un «Comme avant», puis un «Autrement», parce qu'on est ici dans «Complexité». Mais, une fois «la complexité» traitée, on retournera sans doute «comme avant». Donc, notre vrai nouveau monde est présentement «Comme avant & Autrement».

Connecter les Intelligences et les Savoirs

Après «l'Union des muscles fait la force» c'est plus récemment, avec l'Économie du savoir «l'Union des cerveaux fait la force». Cela a déclenché des mots magiques dans le Management comme : «il faut associer ses collaborateurs dans la prise de décisions», «il faut être plus participatif, voire collaboratif», «il faut chercher à co-construire», ETC. Peut-être bien, mais personne n'explique jamais aux gestionnaires comment le faire ...

«Connecter les intelligences et les savoirs» : À peu près tout le monde est maintenant d'accord avec ça. Mais comment le faire dans la réalité d'organisation publique post-moderne? Personne n'explique vraiment aux gestionnaires et à leurs collaborateurs comment le faire... Alors, devrait-on organiser une réunion, et dire aux collaborateurs «Qu'en pensez-vous» ? Ceci afin de partir une gentille discussion collective, avec partage d'idées, et parfois même, la tentation d'imposer les siennes ... (-;-)

Mais au fonds : Pourquoi connecter les intelligences ? Eh bien, tout simplement parce que «l'Union des cerveaux fait la force». Mais aussi et surtout, parce qu'en le faisant, le gestionnaire ne perd pas son pouvoir, sa crédibilité, ni son autorité ou sa légitimité. Mais pour certains, il y a tout de même un petit problème. Tout gestionnaire peut raisonnablement se demander si une Co-construction de la décision, n'amènerait pas ses collaborateurs à penser qu'ils apportent alors autant de valeur ajoutée que le gestionnaire, voire peut-être même plus, compte tenu de leurs expertises de domaine. Tous les gestionnaires se sont fait rabâcher un jour ou l'autre «Qu'un gestionnaire doit toujours apporter plus de valeur ajoutée que ses collaborateurs». Et là, on pourrait bien avoir le cas contraire. Lors de l'exécution la décision, quelle sera sa légitimité ? Ne sera-t-il pas alors en danger ?

Le constat est que le seul outil qui lui a été donné était la «discussion collective». Que la «discussion collective» peut tomber rapidement dans l'égo-système ... Le gestionnaire peut se dire «passer deux heures à discuter, sans que rien n'en sorte, j'aurai mieux fait de réfléchir tout seul dans mon bureau. J'aurai alors gagné du temps, sans risque de

perdre une partie de mon pouvoir de gestionnaire». Il va alors en conclure que l'intelligence collective peut s'avérer être dangereuse ...

Nouvelle façon de regarder votre organisation

Toutes les organisations sont paradoxales, et ce, qu'elles soient publiques ou privées (Firmes, Associations à but lucratif ou non) etc. En effet, deux niveaux de logique trônent dans toutes les organisations de nos pays industrialisés. Il y a d'abord un niveau de logique appelé «Ordre». Qui s'incarne dans nos institutions par des mots clés comme: Autorité, Discipline, Hiérarchie, Territoire, etc. C'est le «Moteur de l'action». Qui permet de fixer des objectifs aux collaborateurs et de contrôler leurs atteintes.

Il y a aussi ensuite un niveau de logique appelé «Chaos» qui s'incarne dans l'individu par: ses Prises d'initiatives, son Sens de l'innovation, sa Créativité, et s'y retrouve : le sens, les savoirs, le transverse, et la liberté. C'est le «Moteur de l'agilité». La capacité de l'organisation à s'adapter à son environnement, à l'arrivée de nouveaux concurrents, aux ruptures technologiques et aux crises économiques. Le terme de «Chaos» peut parfois conduire au stress et à l'amalgame suivant : «En gros, il faut développer un peu plus le Chaos, mais comment annoncer à son CHEF (*) et à ses Collaborateurs, qu'il faut alors plus de Chaos». Heureusement, le Chaos existe déjà dans l'univers ... (-)

Dans une organisation, on retrouve soit le «Chaos-Désordre» par ce qu'on est en mode discussion collective, pour gérer de «la Complexité», soit on retrouve le «Chaos-Agile», parce qu'au lieu de faire de la discussion collective dans la «Complexité», on va plutôt faire de la réflexion collective en se posant alors beaucoup de questions, ceci avant même de chercher la solution au problème vécu (**). À partir de maintenant pour chaque itération du terme «Chaos», il faudra entendre plutôt le «Chaos-Agile».

Paradoxe

On parle alors de Management paradoxal. Ce sont évidemment de choses antinomiques. Par exemple, le paradoxe organisationnel.

Ainsi, la pyramide hiérarchique, largement répandue à l'échelle planétaire, est sans doute le meilleur système pour exécuter une décision. Une décision prise en haut peut très facilement, grâce à la pyramide, se décliner (TOP→DOWN) partout dans l'organisation et souvent assez rapidement grâce aux technologies modernes. Mais, la pyramide est peut-être aussi le pire système pour prendre une décision, car elle évoque souvent dans la tête des gens le poste du CHEF, tout seul dans sa tour d'ivoire, qui réfléchit tout seul, sort ensuite et clame haut et fort : «j'ai trouvé une nouvelle stratégie ou une nouvelle vision de l'organisation, et tous ensemble nous pouvons y arriver, assez facilement ... ». Est-ce jugé crédible par ses collaborateurs ? Est-ce apprécié ? L'autre paradoxe se trouve sur la dimension managériale. Dans la logique de «l'Ordre», en Mode «Command and Control», c'est très efficace pour fixer des objectifs et contrôler les résultats.

Dans la logique «Chaos», les positions managériales et les méthodologies sont complètement opposées, à l'inverse, c'est le «Management de l'intelligence collective» qui consiste à co-construire. Dans la logique de «l'Ordre» c'est le mode discussions collectives, chacun parle, et partage ses idées.

Dans la logique du «Chaos», on ne parle pas seulement de partage d'idées, mais aussi de questions, ce n'est pas du tout la même façon de fonctionner. Donc dans «l'ordre», on parle, alors que dans le «Chaos» on écoute aussi beaucoup plus les autres.

Être un gestionnaire, dans ce contexte de paradoxe, ce n'est pas si terrible que ça pourrait en avoir l'air, à première vue. Et puis, ce n'est pas requis si souvent que ça, car au quotidien 95 % du temps du gestionnaire se passe en mode communication, production et en conviction d'idées, pour fixer des objectifs et contrôler les résultats. Et seulement dans 5 % du temps, il se retrouve face à une «Page blanche», et s'il veut être agile, il doit alors solliciter, puis mobiliser l'intelligence collective. Être un gestionnaire du paradoxe c'est simplement savoir répondre à la question fondamentale : Qui est de savoir si l'on fait face à une situation «Compliquée» --OU-- «Complexe» ?

Si la situation est «Compliquée», c'est le territoire des experts, qui avec du temps et de l'expertise, vont trouver ensemble, puis proposer une solution.

Si la situation est «Complexe», c'est alors le territoire de l'intelligence collective, où il faut avoir une approche holistique, pour identifier toutes les dimensions, qui impactent --ou qui seront impactées-- par la «Page blanche», et une approche systémique, pour mesurer toutes les interactions entre chacune des dimensions concernées. Rappelons ici que les experts ne disparaissent pas pour autant, puisqu'ils font aussi partie de l'intelligence collective de l'organisation.

Comme cette notion de Management paradoxale est encore relativement peu connue, et que très peu de gens dans les organisations savent vraiment faire la différence entre «Compliqué» et «Complexe», la logique du «Chaos» est souvent perçue comme un genre de virus qui va détruire la logique de l'«Ordre», jugés plus rassurante et aussi parce que la co-construction de la décision va mettre au grand jour le fait que ce sont les collaborateurs qui apportent souvent le plus de valeur ajoutée, et la légitimité managériale du gestionnaire peut alors «en prendre pour son rhume».

Face à cette situation, où le «Chaos» serait le virus qui va détruire la légitimité managériale, la zone peut alors sembler un peu «minée». Le gestionnaire est donc souvent tiraillé entre la peur de perdre sa légitimité managériale et ce côté participatif, associé à ses collaborateurs, qui a quand même du bon sens, pour de plus en plus de ses collaborateurs, notamment les plus jeunes.

Pour prendre une décision, faut-il organiser une réunion, et dire «Qu'en pensez-vous ?», afin de partir une discussion collective, où chacun va partager ses idées, et où le gestionnaire va être perçu un peu comme le «Roi Soleil», car il faut bien qu'il montre qu'il apporte plus de valeur ajoutée que ses collaborateurs. Il va alors devoir rayonner de toute son expertise, avec autour de lui un tas de bavards, d'experts, de leaders d'opinion, qui vont monopoliser 80 % du temps de parole. Il y aura aussi les Cow-boys, qui ne sont pas très dangereux, même s'ils pratiquent «la pensée balistique», et tirent sur toutes les idées qui sont différentes des leurs, durant toute la réunion. Tout cela ne risque-t-il pas de ressembler à un «village Gaulois» bien connu ? Où chacun tire la couverture le plus fort possible à son niveau. Les collaborateurs en sortant de cette réunion ne vont-ils pas être extrêmement frustrés ?

De cette frustration d'avoir vécu un «faux participatif», où finalement le Chef semblait savoir exactement ce qu'il allait faire, et pendant deux heures s'est objecté à toutes les idées différentes de la solution qu'il avait même concoctée, ou avec des collaborateurs externes à l'organisation. Aussi, pour éviter cette frustration, ce faux participatif, il faudrait certes analyser les nouveaux fondements de la légitimité managériale. Pourquoi un gestionnaire garde-t-il sa légitimité ? En fait, le Management paradoxal pourrait être une façon très simple de l'expliquer.

Dans «la Complexité», dans le «Chaos», on réfléchit, il y a un collectif, mais dans l'«Ordre», il y a un responsable, principe de subsidiarité, c'est le seul responsable qui décide seul. Un gestionnaire n'est pas redevable de toute l'aide qu'il reçoit, il est seulement responsable des décisions prises et des actions qu'il entreprend seul ou avec ses collaborateurs. Il y a donc là une légitimité à fonder sur une logique de l'«Ordre», alors fondée sur une capacité de réflexion individuelle supérieure, qui a comme caractéristiques fondamentales : une Expertise (Je sais avec certitude) managériale et de domaine, un Leadership, un Charisme, une vive Énergie, un Statut officiel (J'ai été désigné gestionnaire) et puis un Mode de management plus participatif et la Capacité d'organiser des Réunions efficaces de discussion collective.

Il faut également comme gestionnaire --public ou dans le secteur privé-- savoir fonder sa légitimité dans le «Chaos», quand il faut gérer «la Complexité» et les «Pages blanches». Il faut alors montrer sa capacité à générer une réflexion collective supérieure. Et cette légitimité se caractérise non pas par le fait d'en savoir plus que les autres, mais par le fait de savoir identifier les situations dans lesquelles «Je ne sais pas avec certitude» et dans lesquelles «Personne ne sait avec certitude». Il faut savoir identifier ce qu'est «une Page blanche», ainsi que la différence entre le «Complicé» et le «Complexe». C'est ce qui fonde la légitimité du gestionnaire. Ce n'est donc pas que le charisme, ou l'énergie dégagée qui lui donne sa légitimité; c'est aussi une Ouverture d'esprit, la Capacité d'écouter l'intelligence de la situation de personnes qui représentent des dimensions parmi les 24 dimensions qui impactent, ou qui sont impactées, par une «Page blanche».

Dans un monde incertain, imprévisible, le préjugé est que si la légitimité est fondée en partie sur le «Chaos», alors il y aura perte de la légitimité dans l'«Ordre». Pourtant la réalité est totalement inverse. Puisqu'il est maintenant acquis, que si la légitimité n'est pas fondée en partie sur le «Chaos», il y aura alors perte de la légitimité dans l'«Ordre».

C'est parce que si dans la nouvelle organisation l'intelligence situationnelle des collaborateurs n'est pas invoquée, si les nombreuses questions avant de commencer à chercher la solution n'ont pas été posées, il y a de fortes chances que la nouvelle organisation ne soit pas optimisée, ne soit pas efficace, et que dans 6 mois il faille la réorganiser, et aussi dans 6 autres mois encore, et encore ... Les collaborateurs vont rapidement douter. Nous recevons des ordres, puis des contre-ordres. Tout cela débouche sur le désordre. Une décision stratégique est prise et 6 mois plus tard il y a un changement de stratégie, et puis 6 mois plus tard encore une fois, etc.

À force de mal gérer la «Complexité» le gestionnaire va finir par perdre une grande partie de sa légitimité. En effet, la légitimité n'est pas toujours là où le gestionnaire le croit ... Parce que selon sa position occupée dans l'organisation, il gère plus ou moins de «Pages blanches». Il est confronté à plus ou moins de «Complexité». Quand il s'agit d'un gestionnaire de proximité ou d'un gestionnaire intermédiaire, il y a un petit peu moins de «Pages blanches», et dans ce cas-là la légitimité va plus reposer sur une capacité de réflexion individuelle supérieure, et donc sur la mise en œuvre de mode de management «Command and Control», et sur la discussion collective. Quand aux Hauts dirigeants et aux Chefs de projet, aux responsables de l'innovation, ils gèrent plus de «Pages blanches» que d'autres, donc leur légitimité est beaucoup plus fondée sur la capacité à générer une réflexion collective supérieure.

Engagement ... ou... Désengagement

Le conférencier Zara cite un sondage Galop 2013 où 91 % des salariés, tous secteurs confondus, vivraient une forme ou une autre de Désengagement au travail. Plusieurs vivent une souffrance au travail. Ceci pourrait s'expliquer, en partie du moins, par le fait que la question «Complicée» ou «Complexe» est assez mal traitée. En effet, actuellement beaucoup de gestionnaires et Hauts dirigeants fondent essentiellement leur légitimité managériale sur une capacité de réflexion individuelle supérieure aux autres employés. Les décisions concernant les «Pages blanches» ne sont alors pas optimisées et cela génèrent beaucoup de pression, de stress, de réunions et aussi de désengagement et de souffrances au travail chez les collaborateurs. L'idée perçue est simple et peut-être même un peu simpliste.... Certains croient que la capacité de réflexion individuelle supérieure proviendrait du «Leader charismatique», alors que souvent c'est plutôt le spécialiste, qui sait. Heureusement, que l'on a maintenant ce qui

s'appelle «Leadership partagé» où le gestionnaire, qui a pris conscience de ce qu'il ne sait pas, utilise la «Capacité à générer une réflexion collective supérieure», en mobilisant très bien ceux qui savent, notamment les spécialistes de domaine, mais également les généralistes.

Pour en finir avec les ordres, les contre-ordres et le désordre, qui peuvent détruire la légitimité, voici quelques pourcentages pouvant illustrer le propos.

	Capacité de réflexion individuelle supérieure Leadership charismatique	Capacité à générer une réflexion collective supérieure Leadership partagé
Dirigeants	10 %	90 %
Management intermédiaire, chefs de projet, responsables innovation	50 %	50 %
Managers de proximité	90 %	10 %

Quand on n'a pas traité la «Complexité» dans la conception, et bien la «Complexité» s'invite dans l'exécution. Finalement, «la Complexité» devient un poison pour l'exécution et empoisonne ainsi toute l'organisation. L'exécution devient un cauchemar quand les grandes décisions complexes sont mal conçues, discussion collective, capacité de réflexion individuelle supérieure à 100 %, et quand les décisions de mise en œuvre, supposées être «Complicées», deviennent «Complexes» à leur tour. Si la «Complexité» est difficile à gérer pour un Dirigeant (ou Haut gestionnaire), elle l'est encore plus pour un gestionnaire intermédiaire ou un cadre de proximité. Elle devient parfois inextricable, faute de moyen, de temps, de pouvoir et de méthodes.

En conséquence : la spirale infernale des réunions et des statistiques montre que l'on passe chaque semaine --bon an, mal an-- à près de trois jours sur cinq en réunion, pour tenter faire rentrer «des carrés dans des trous ronds».

L'idée est de traiter la complexité au niveau le plus pertinent pour l'organisation. Le faire au niveau le plus pertinent ne demandera jamais plus que 4h. Une réunion de réflexion collective dure entre 1h½ et 3h½ en général, souvent 2h½ avec la «Page blanche», la boîte à réflexion (BAR), et autres Méthodes & Outils (dont ceux nommés ci-haut). Ainsi, une bonne capacité à gérer la complexité permet d'éviter les 40 h. Ces 40h sont un déluge de courriels, une inflation de réunions, de pression, de stress, de souffrance au travail, que vont devoir gérer les gestionnaires de proximité ou les gestionnaires intermédiaires, et qui vont désengager les salariés.

Enfin, il faut prendre du temps de réflexion pour gagner du temps d'exécution. C'est un investissement. Un choix simple, mais des conséquences importantes. La gestion de la «Complexité» dans le «Chaos» avec de l'intelligence collective donne de l'agilité, de l'engagement, du plaisir au travail et de l'innovation.

Bref, on ne peut pas résoudre les problèmes engendrés par le niveau logique «Ordre» dans ce même niveau. On doit les résoudre dans le niveau logique «Chaos».

Quelques citations proposées par Olivier Zara

«Un problème sans solution, c'est un problème mal posé» (Attribuée à Albert Einstein)

«Le monde que nous avons créé est le résultat de notre niveau de réflexion, mais les problèmes qu'il engendre ne sauraient être résolus à ce même niveau.» (Albert Einstein)

«Quand on est sûr d'avoir raison, on n'a alors pas besoin de discuter avec ceux qui ont tort» (Georges Wolinski)

«Ce sont des professionnels qui ont construit le Titanic et des amateurs l'Arche de Noé» (Winston Churchill)

«Le génie, c'est moins l'art de trouver des idées, que celui d'en reconnaître les bonnes» (P. Valéry)

«Depuis que je crois que je ne sais pas; j'en sais plus que ceux qui croient savoir» (O. Linioence).

* * *

Innovation - Sécurité

ÉTS-COLLABORATION & INNOVATION

Cette partie du Compte rendu officiel présente spécifiquement le cas de l'École de Technologie Supérieure, connue également au Canada sous son acronyme ÉTS.

Comme le souligne Pr. **François Coallier**, Ph.D. : Une université est, du point de vue des technologies de l'information (Ti), une organisation dont le mandat est de «communiquer» et de «créer du savoir». Dans les cas de l'ÉTS cela se traduit par une stratégie informatique visant à élaborer une «Entreprise numérique» pour la dimension organisationnelle, mais aussi un «Campus numérique» pour la dimension de l'Enseignement & de la Recherche. En effet, il est impératif pour une université que l'innovation se retrouve tant au niveau organisationnel, qu'académique. «L'innovation» et «le Travail collaboratif» sont alors des concepts qui doivent se retrouver dans les différents programmes d'enseignements.

MISSION & VISION TI DE L'ÉTS

La mission des Ti à l'ÉTS est de «*Contribuer à la réalisation des objectifs stratégiques de l'ÉTS en offrant des services informationnels et d'infrastructures de premier plan*».

La vision des Ti à l'ÉTS est de «*Faire de l'ÉTS un chef de file dans l'utilisation des TI*».

Les orientations stratégiques de l'ÉTS sont «*De mettre en place un campus numérique; Et de transformer l'ÉTS en une entreprise numérique*».

CAMPUS NUMÉRIQUE

Compte tenu de son statut universitaire, l'ÉTS doit être impliquée à la fois dans l'enseignement, la recherche et la publication de résultats. Aussi, le campus numérique est *«un environnement intégré d'apprentissage, de création et de diffusion du savoir»*.

Pour cela, ce Campus numérique doit présenter :

- Un environnement collaboratif facilitant les communications entre les enseignants et les étudiants et le travail en équipe
- Un environnement d'enseignement intégré
- Un support à l'utilisation des diverses technologies, PC, tablettes, téléphones intelligents, et autres hybrides ... par la communauté
- un service d'infrastructure adapté aux besoins des chercheurs.

ENVIRONNEMENT COLLABORATIF ACADÉMIQUE

Ses principaux éléments sont :

- L'espace physique (laboratoires, bibliothèque, salles de travail d'équipes);
- Le partage d'information; L'«Espace virtuel».

De façon générale, une Entreprise numérique est *«Une organisation qui utilise systématiquement et stratégiquement les Ti pour réaliser ses objectifs d'affaires»*.

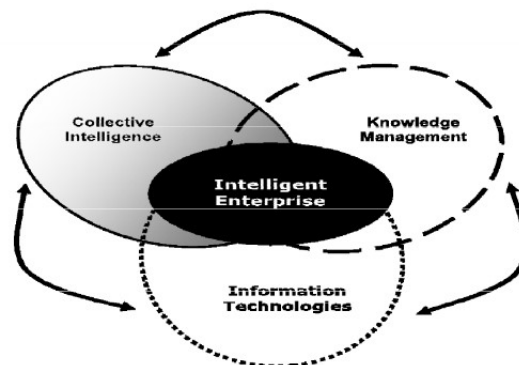
Devenir une Entreprise numérique c'est devenir une organisation dont : Tous les processus administratifs et de gestion sont informatisés; Dont les clients communiquent et font leurs transactions en ligne; Dont les gestionnaires et les employés ont un accès rapide à l'information dont ils ont besoin; Et où le travail collaboratif est facilité par une infrastructure efficace.

Le terme «Systématique» réfère ici principalement aux deux premiers points ci-dessus, qui sont plus traditionnels. Et le terme «Stratégique» réfère aux deux autres, dont l'un dénote la démocratisation de l'information, avec un système d'accès à toute l'information, par tous les employés, et sa tenue à jour, et dont l'autre aborde l'aspect collaboratif.

AGILITÉ

L'ÉTS est une organisation agile.

Il faut faciliter l'intelligence organisationnelle pour accroître l'agilité,



Olivier Zara, Managing Collective Intelligence Toward a New Corporate Governance



http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_agile

L'agilité organisationnelle

Entreprise numérique à l'ÉTS

Trois domaines importants d'intervention sont relevés : La gestion académique; L'administration; Et la collaboration.

Environnement collaboratif de gestion

Ses principaux éléments sont : L'espaces physique, avec des salles de réunions; Des salles d'idéations; Le partage d'information; Et les espaces «virtuels».

Les salles d'idéation sont des espaces «de liberté cérébrale» dont l'aménagement et l'environnement sont propices à l'effusion des idées.

Le partage et la démocratisation de l'information, qui représentent «Toute l'information, pour tous, en tout temps, et à jour» se fait sur plusieurs niveaux : La téléphonie avec Asterisk; Le courriel; Le partage de fichiers; Le Centre d'intelligence d'affaires; Et l'Environnement collaboratif virtuel.

DÉFIS

ÉTS utilise un domaine Google [™] regroupant : les professeurs, les étudiants, les diplômés, les employés, les retraités. Ce domaine renferme plus de 4 millions de documents et dont environ 44 milles sont visibles à l'extérieur du domaine.

Le défi est de donner envie de se servir de tous ces outils, de toutes ses fonctionnalités, c'est donc, ici aussi, le défi du changement ...

* * *

FIABILITÉ & SÉCURITÉ

Aborder la Sécurité dans une Conférence vouée à la Collaboration pourrait sembler surprenant, à première vue. Pourtant il y a un lien assez étroit à établir entre la Sécurité et la Collaboration. Ainsi il a été demandé à **Claude Landry** de traiter de «Fiabilité et Sécurité des informations, dans un contexte partenarial».

Alors que l'Économie de l'information ne connaît ni pause, ni frontière, les opportunités collaboratives ne cessent d'émerger, tant aux niveaux mondial, que national ou local.

Nous explorerons au cours de cette présentation en quoi la Sécurité et la Fiabilité de l'information agissent comme «Levier collaboratif, dans un contexte partenarial».

Pour ce faire, nous ferons la lumière sur les concepts d'Intégrité, d'Authentification, d'Authenticité, de Réputation et de Confiance. Ainsi, nous tenterons de répondre au mieux, sans toutefois tomber dans un jargon trop technique, aux questions suivantes :

- Qu'est-ce que la Fiabilité et la Sécurité dans un contexte partenarial ?
- L'Intégrité et l'Authenticité, pourquoi est-ce important ?
- En quoi la Réputation et la Confiance stimulent la Collaboration ?
- Comment les organisations perçoivent-elles le Risque ?

Partenariat

Le Partenariat peut faire penser à la citation d'Henry Ford : «Se mettre ensemble, c'est un début; Rester ensemble, c'est du progrès; mais Travailler ensemble, c'est le succès».

Dans le Dictionnaire Larousse on retrouve: «Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui visent à établir des relations d'étroites collaborations».

La relation partenariale est donc évolutive, jusqu'à la Collaboration, avec un Engagement mutuel fort, voire peut-être même un partage mutuel de Risques.

Risque partagé

Comme on peut le voir dans la figure ci-dessous, le Risque partagé et la Réciprocité (relation symétrique) vont tous deux dans un continuum allant de faible à élevé, en passant de la Connexion, à la Communication, à la Consultation, à la Coopération, puis à la Collaboration.

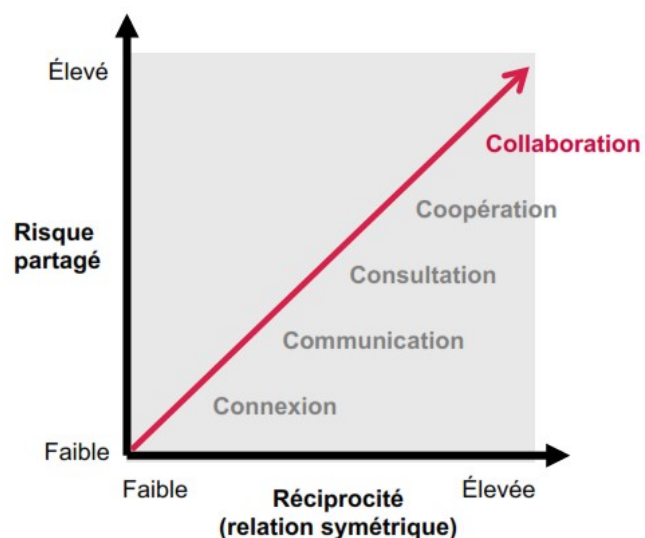
Collaborer

Collaborer c'est : «Travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions; Participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune». Dans collaborer --travailler de concert— certains perçoivent peut-être implicitement la notion de : «Travailler d'égal à égal, sans relation de subordination».

Collaboration & Coopération

Dans les grandes organisations, les gens ont souvent tendance à utiliser les termes Collaboration et Coopération pour exprimer la même chose, alors qu'il y a pourtant d'importantes nuances à apporter. Au niveau de la Coopération souvent on est guidé; on est aussi dirigé.

Par exemple dans un Projet commun avec une autre organisation publique, les tâches sont divisées. Même si l'on dit on va collaborer sur un projet, en fait c'est beaucoup plus souvent de la coopération



dont il est question. On est guidé, les tâches sont pré-identifiées, puis séparées. Chacun est Responsable de grandes fonctions, par ex. Finances, Budget, etc. Cette relation est structurée et guidée.

Pour la Collaboration, c'est beaucoup plus spontané, volontaire et imprévisible. Mais il faut en même temps un niveau d'Engagement et de Confiance beaucoup plus élevé.

Confiance

La Confiance est l'élément de base qui va faire tenir tout le relationnel. Et cette confiance, il faut la bâtir et la conserver au fil du temps.

«La Confiance se gagne en gouttes, et se perd en litres» proclamait Jean-Paul Sartre. La Confiance est longue à gagner, mais assez souvent très rapide à perdre.

Une autre définition, cette fois du Grand dictionnaire (OQLF) : «Sentiment que l'autre partie de l'échange (individu, groupe, organisation) agira avec honnêteté et qu'elle dispose de la compétence nécessaire pour accomplir la prestation attendue».

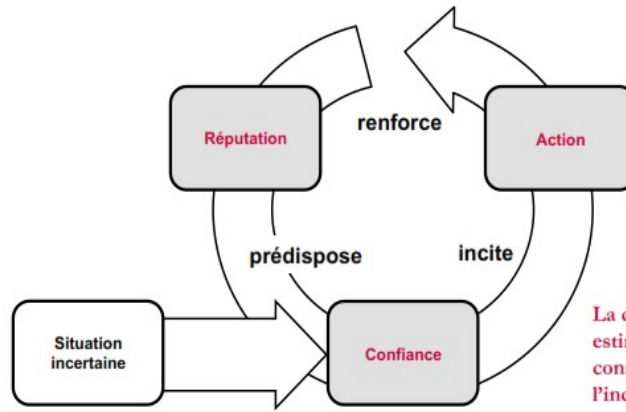
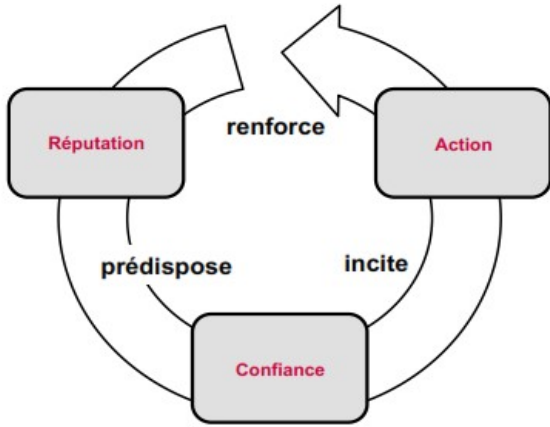
Modèle du Cycle de la Confiance

Une bonne Réputation prédispose à la Confiance, qui elle-même incite à l'Action, et lorsque l'Action réussie, c'est tout l'axe de Réciprocité qui en est renforcé, et ça renforce aussi la Réputation. La réputation est un peu l'historique de la confiance. La réputation témoigne de la confiance. La confiance elle-même est notre acte.

Si on a une situation incertaine : Dois-je travailler avec cet individu ? Dois-je faire affaires avec cette entreprise ? Il y a plusieurs facteurs qui vont venir influencer notre choix et si la somme des facteurs est positive, alors on passera plus volontiers à l'action.

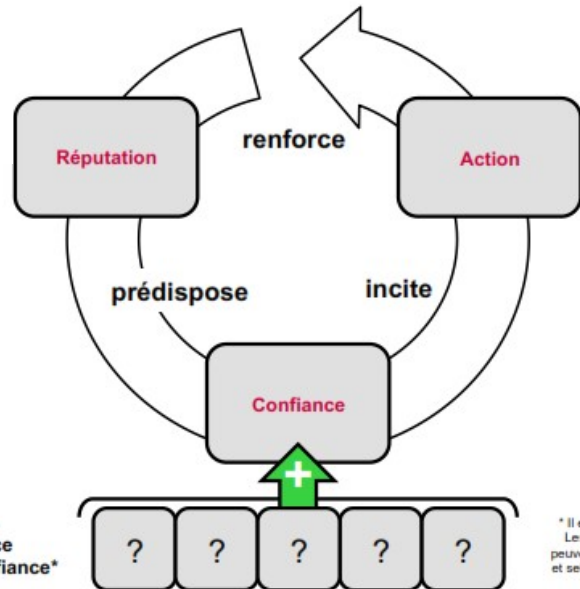
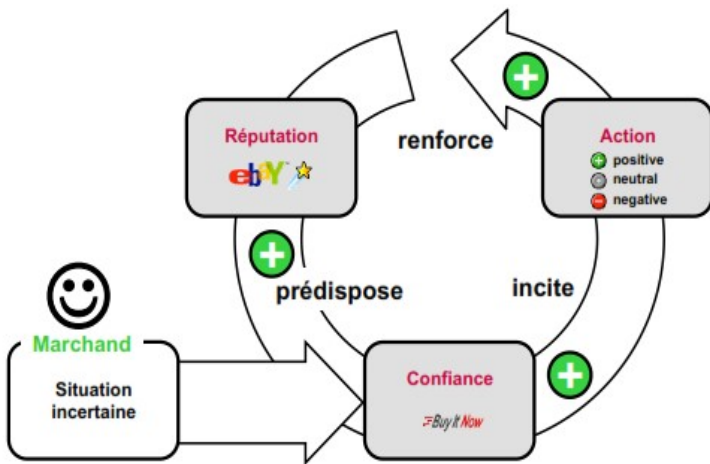
Si on regarde sur les réseaux sociaux, il y a un bel exemple à ça, c'est eBay™, où l'on se fie à «l'historique de réputation» avant de transiger.

La Confiance est aussi un élément important qu'il faut impérativement protéger. Mais la réputation n'est pas le seul élément qui peut influencer la confiance, il y a d'autres facteurs d'influences. Ces facteurs interviennent lors de la prise de décision et influencent nos choix.



La confiance est une estimation positive qui constitue un pont entre l'incertitude et l'action.

* Office québécois de la langue française (Extrait de 2011)



* Il existe plusieurs modèles. Les facteurs prédominants peuvent changer dans le temps et selon les secteurs d'activités

Trois facteurs influençant positivement ou négativement la Confiance

Selon une étude* récente, les trois principaux facteurs venant détériorer la **confiance** des marques lors de l'expérience client sont :



Fiabilité & Sécurité

* « What erodes trust in digital brands », Ponemon Institute, 2015

La Fiabilité, c'est de s'assurer que toutes ses composantes sont bien adressées :
Fiabilité de la personne; Fiabilité de l'information; Fiabilité des supports et des systèmes d'information; Fiabilité de l'environnement et du contexte de partage et de transaction.

La Fiabilité est l'objectif, mais le moyen est la Sécurité.

Avec la Sécurité, il y a tout un jargon de moyens en Sécurité de l'informatique et de l'information, qui sont utilisés pour assurer la fiabilité de l'information, des personnes et des systèmes d'information (Si).

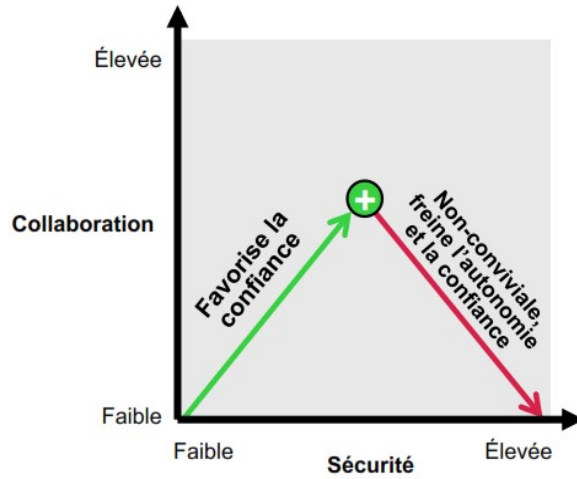
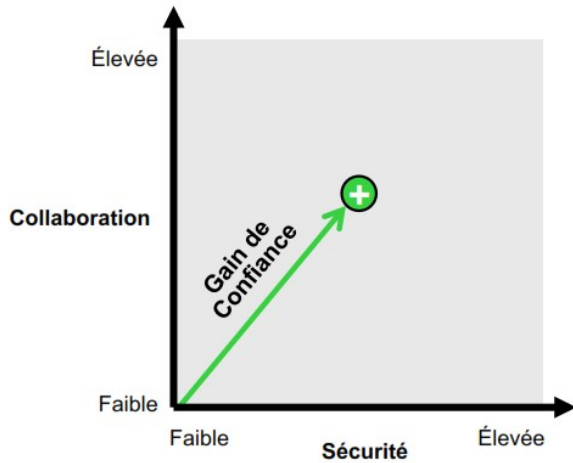
Le moyen :



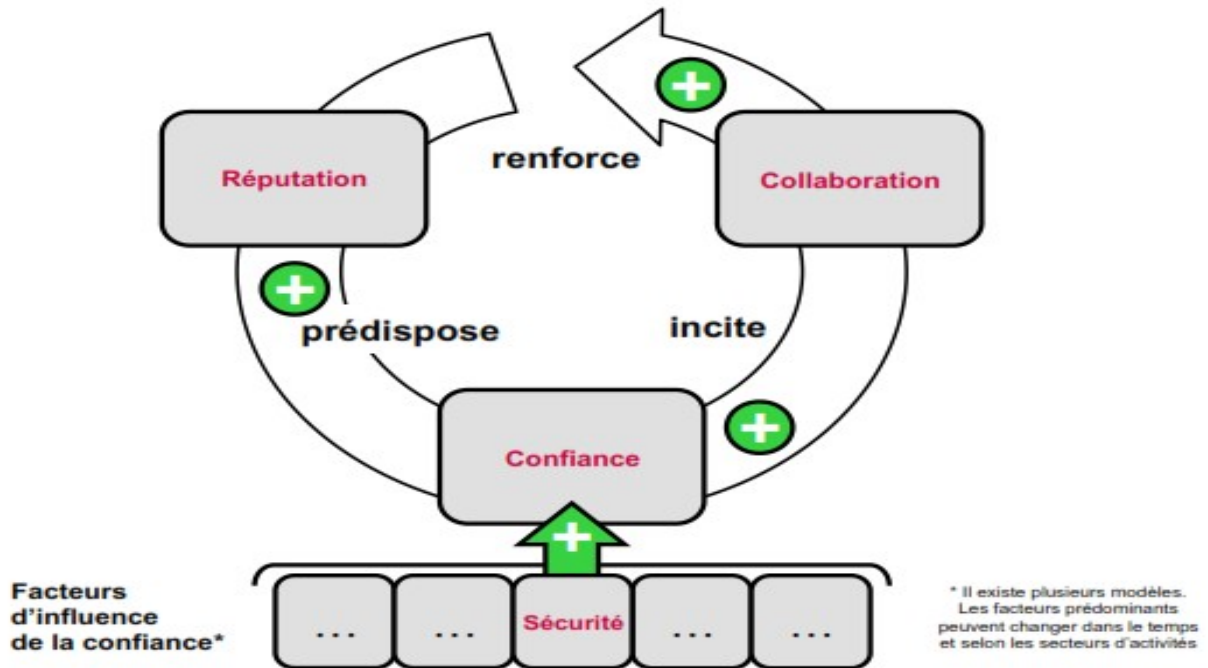
Authentification	Intégrité	Disponibilité	Confidentialité
<ul style="list-style-type: none">Mot de passeAuthentification renforcéJeton d'authentification à 2 ou 3 facteursBiométrieNon-répudiationCertificat électronique	<ul style="list-style-type: none">• Anti-virus• Contrôle de la qualité• Hachage / Empreinte• Sceau d'authenticité• Signature électronique• ...	<ul style="list-style-type: none">• Copie de sauvegarde• Redondance• Distribution de la charge• Relève informatique• Continuité des affaires• ...	<ul style="list-style-type: none">• Contrôle d'accès• Coupe-feu• Protection de la vie privée et des renseignements personnels• Chiffrement / Cryptage• Destruction sécuritaire• ...

Plus la Sécurité et la Fiabilité augmentent plus le Gain de Confiance augmente

Mais trop de Sécurité, pourrait nuire aux Affaires



Sécurité : Authentification multiple; certificats SSL EV, vérification, garanties financières



En résumé

- Bien utilisée, la Sécurité assure la Fiabilité et favorise la Confiance.
- À son tour, la Confiance incite à l'Action, induit la Réciprocité et renforce la Collaboration, mais aussi le Partenariat.
- Mais attention, l'abus de Sécurité peut avoir comme conséquence de créer un obstacle à l'Autonomie et à la Confiance. Donc nuire aux Affaires. Il faut donc savoir doser. C'est aussi ça le défi managérial en protection des ressources & actifs informationnels.

Pour plus d'information sur les aspects techniques de la Sécurité, ou encore, sur le Management de la Sécurité, consultez : **Claude Landry**, de *Landry & associés*.

* * *

Moyens & Outils

COLLABORATION ET RÉALITÉ VIRTUELLE

Mme **Lucie Rivard** de la firme OVA traite de l'«Apprentissage collaboratif en Réalité virtuelle».

Après une première phase de déploiement qui connut une certaine désillusion, la «Réalité virtuelle» semble connaître aujourd'hui une seconde vague, qui a peut-être pour déclencheur l'intérêt marqué de Facebook™, notamment avec un investissement de 2 milliards \$USD. Des investissements importants se font présentement afin de pouvoir commercialiser la Réalité virtuelle pour du B2B (Business To Business) –ou encore– du B2C (Business To Consumer).

La «Réalité augmentée», semble avoir pris un peu du retard, à son tour.

C'est maintenant «Le Toucher», qui comme nouveau sens --ou fonction sensorielle humaine-- se développe de plus en plus en Réalité virtuelle.

Selon Brandon-Hall, 30 % des organisations prévoient un accroissement de leurs investissements en «*Planification et Gestion de la relève*». C'est assez surprenant étant donné que 64 % d'entre elles n'ont toujours pas une «*Stratégie de rétention des Talents*» et pourtant que 41 % sont conscientes que la mobilité des RH est critique en Gestion des ressources humaines (GRH) et aussi pour l'atteinte des objectifs d'affaires de l'organisation publique ou privée.

Modèle 10:20:70

10 % - Apprendre et développer ses compétences et connaissances
à l'aide de cours structurés et de programmes

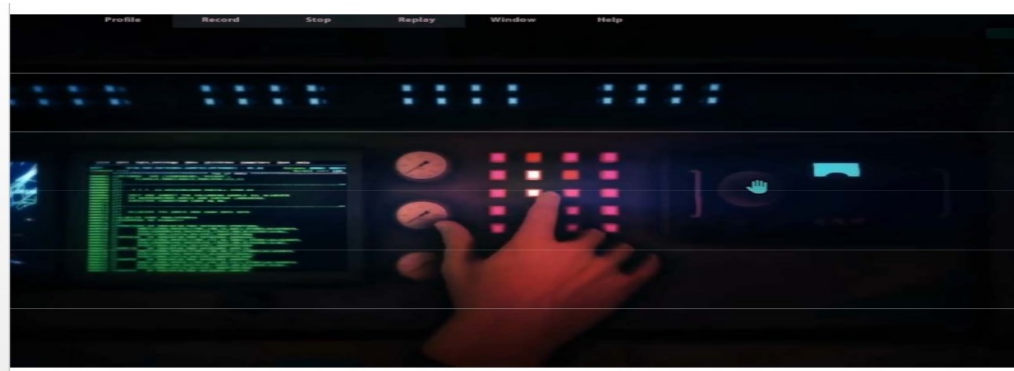
20 % - Apprendre et développer ses compétences et connaissances
en collaboration avec les autres

70 % - Apprendre et développer ses compétences et connaissances à travers l'expérience

En fait, 90 % de l'apprentissage se réaliserait via une expérience vécue. Ce ratio est devenu la base sur laquelle plusieurs grandes corporations américaines organisent leur Stratégie de formation : Microsoft ™, Nokia ™, Bank of America ™, American Express ™...

Apprentissage collaboratif en réalité virtuelle

Le premier vidéo de la présentation de Mme Lucie Rivard (OVA) est la Modélisation virtuelle d'un Sous-marin, avec tous ses détails fonctionnels. Et la main qui apparaît permet de s'immiscer dans la réalité virtuelle et ainsi de venir toucher certains éléments, pour y déclencher alors certaines fonctionnalités ou scénarios d'événements.



L'intérêt pour le Sous-marin --mais ça pourrait tout aussi bien être un Avion ou encore un contexte d'Environnement dangereux-- est qu'au moment de l'arrivée d'une nouvelle personne, il est alors possible de voir l'environnement global s'y adapter, mais aussi pouvoir se déplacer d'une pièce à l'autre, d'étage à un autre, d'un immeuble à l'autre ...

Dans cet exemple de Sous-marin --qui fut présenté en salle durant la Conférence devant près de 200 personnes-- en mode Réalité virtuelle, arrive alors un premier collaborateur, Paul Remero. Il est possible d'avoir accès à son profil, son poste <Computer engineer>, mais aussi son Statut dans l'action : <Available to collaborate, Learning level : novice>.



On est capable de suivre Paul dans tout le Sous-marin, de voir les mouvements qu'il fait dans cet environnement, quels ont été ses Blocages, quels ont été ses Apprentissages, et quel est son niveau de Collaboration. On peut ensuite sortir et traiter des statistiques, que l'on pourra ensuite replacer dans l'environnement virtuel. Même le bruit et la fréquence du sonar semblent réalistes.

Lorsque le personnage Paul se déplace dans cet environnement singulier, on voit bien les objets dématérialisés, les détails sont très réalistes, on peut mettre autant de texte qu'on le veut, puis on peut même passer une vidéo derrière, etc.

C'est vraiment un environnement d'Apprentissage dans lequel l'apprenant peut tout expérimenter, soit avec le «Casque de réalité virtuelle», soit en l'ayant simplement à l'écran de son ordinateur. Cela lui permet de faire lui même son parcours, il apprend

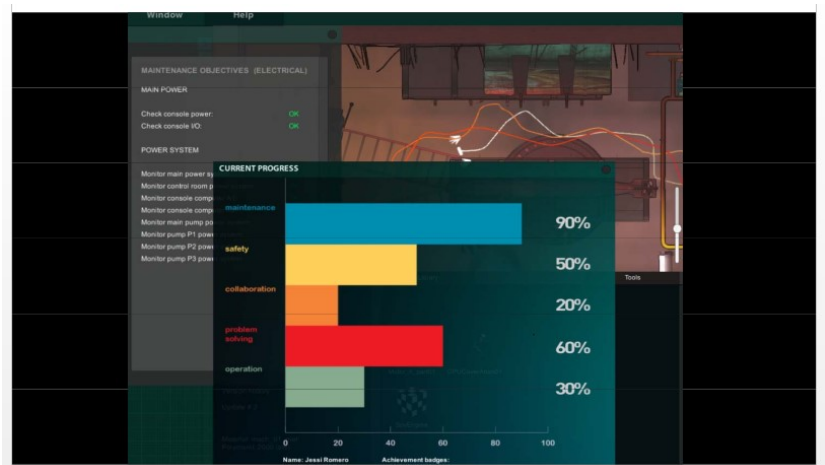
COMPTE RENDU OFFICIEL

dans l'action, dans son environnement et dans son contenu. Il n'y a pas de parcours dirigé, c'est un parcours qui est non structuré. Donc, ça amène une Méthodologie de développement qui est adaptée à cela, et on construit des objets d'apprentissage, on construit l'environnement, puis la personne doit aller faire son parcours, avec des consignes pour lui indiquer les actions qu'elle doit faire. Tout peut être développé sur mesure.

La main qui apparaît dans la vidéo présentée en salle est la main de la personne qui a été reproduite, mais cela pourrait être aussi n'importe quel Outil nécessaire, selon le contexte et milieu souhaité.

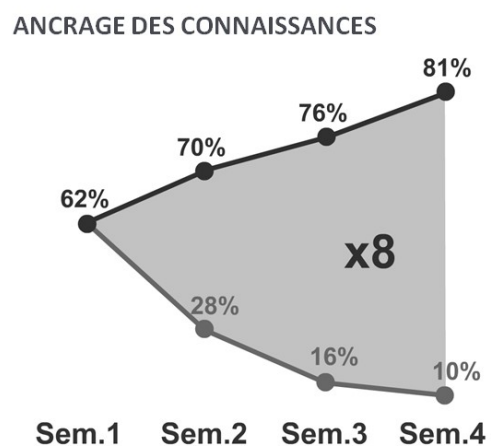
C'est vraiment une Collaboration, le formateur regarde ce qui se passe et les apprenants progressent, puis au fur et à mesure leurs statuts d'action vont changer. Ce qui est important ici, c'est tout l'aspect de la Collaboration, car les apprenants doivent collaborer entre eux à une tâche pour pouvoir progresser. Leurs statuts d'action vont évoluer. Tout est dynamique et non pas simplement statique ou séquentiel, comme c'est souvent le cas dans le eLearning.

La réalité virtuelle peut aussi être utilisée pour des applications de maintenance et de sécurité, par exemple dans les mines, les centrales nucléaires, les cas d'accidents et de sinistres, et des applications d'ingénierie, etc.



Typiquement, il y a dans les organisations publiques ou privées des «Connaissances tacites» et des «Connaissances explicites» (celles qui sont documentées). Ces connaissances peuvent être reprises et amenées dans un autre environnement où d'autres pourront même profiter de Meilleures pratiques et des Leçons apprises.

Il est aussi possible de sortir des statistiques et de voir, l'ancrage des connaissances, intégrées au flux de travail, et une formation peut-être mieux approfondie, l'appropriation des connaissances est alors multipliée par 8.



En conclusion, la «Réalité virtuelle» est différente de la «Réalité augmentée».

- La «Réalité virtuelle» est comme dans la vraie vie, notamment avec le port de «Lunettes de Réalité virtuelle»,

Alors que,

- La «Réalité augmentée» apporte et montre aussi des choses qui n'existent pas encore ici, dans la vraie vie.

* * *

APPROPRIATION D'UN COLLECTICIEL

Contexte

Le professeur **Louis Babineau** de l'UQAR décrit «L'impact de l'appropriation d'un Collecticiel pour l'efficacité des Équipes de travail à durée déterminée».

Le conférencier débute son allocution par le contexte général en soulignant la nécessité, pour les organisations publiques ou privées, de s'adapter toujours plus rapidement, avec souplesse et agilité, dans un contexte où la vélocité des changements nous oblige tous à réagir avec célérité. C'est aussi la Mobilisation, grâce aux TI, d'équipes souvent dispersées. Ce sont de nouvelles formes organisationnelles qui peuvent être: Traditionnelles, Hybride ou Virtuelle; C'est la distinction progressive des formes d'équipes, sur un continuum technologique; C'est aussi un phénomène relativement récent avec des impacts mitigés et parfois contradictoires, en particulier sur la dynamique de groupe et sur les habiletés nécessaires à leur utilisation; C'est mesurer le fonctionnement interne et l'efficacité des équipes de travail en lien avec les Ti, généralement fondée sur des cadres systémiques tels que : déterminants-processus-résultats, et ce, avec un manque d'intégration et des perspectives fragmentées.

Thèmes & Définitions traités :

- Qu'est-ce qu'un environnement collaboratif de travail ?
- Qu'est-ce qu'une équipe de travail ?
- Qu'est-ce que l'efficacité des équipes de travail ?
- Qu'est-ce que l'appropriation psychologique ?

Environnement collaboratif de travail : C'est un ensemble intégré d'outils informatiques de communications, ordinateur, progiciel, réseau, qui permet d'habiliter et de supporter les interactions entre les membres d'une équipe de travail et la réalisation de leurs tâches, sans égard à leur localisation et de façon synchronisée ou non.

Équipe de travail : C'est un ensemble formel bien identifié, de deux individus ou plus, interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation.

Efficacité des équipes de travail : Il y a actuellement une absence d'unanimité sur ce concept et donc de définition universelle reconnue. Les trois critères de mesure les plus fréquents et ayant été l'objet de mesures empiriques sont: (i) Le Rendement de l'équipe, (par ex : la productivité, la qualité du produit, la satisfaction de la clientèle, etc.), (ii) La Qualité de l'expérience groupale, (iii) La Pérennité de l'équipe.

Usage d'un Collecticiel

Une étude de cas sur l'usage d'un Collecticiel dans les équipes à durée déterminée --ce qui est notamment la situation des équipes de projet-- fut le point de départ de notre analyse de l'appropriation d'un tel outil et a révélé la nécessité de considérer différents éléments comme: l'Espace de travail de l'équipe; la Performance, comme ciment de l'équipe; L'expression de l'identité et une existence sociale; L'intention d'une plus grande flexibilité; Se donner des règles d'utilisations; S'apercevoir qu'il est plus difficile de s'encourager et de se soutenir; De suivre les apports de tous et chacun; Manifester de l'incertitude à l'égard de la présence des autres; Implication, motivation, contribution; De la différence d'utilisation du système.

Forme d'Appropriation & Mesure du fonctionnement interne et de la Performance

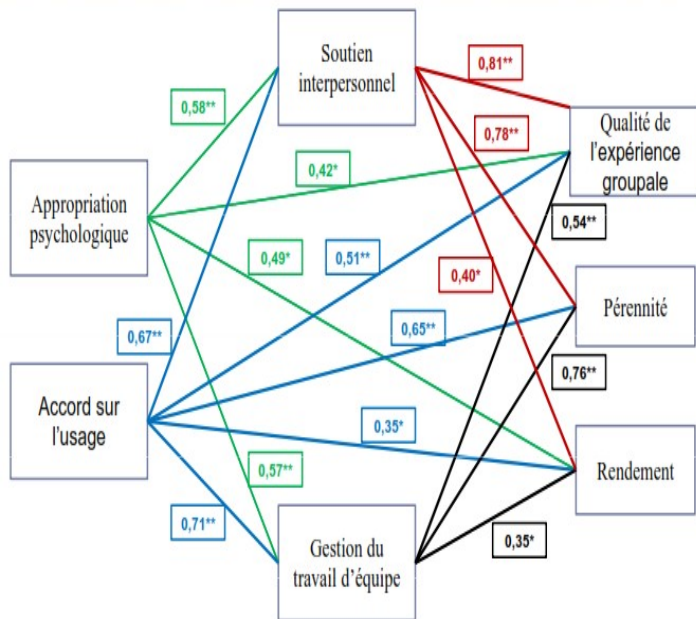
Appropriation psychologique : C'est le sentiment de possession de l'environnement virtuel. Sa motivation en est le désir d'efficacité et de compétence, l'expression de l'identité personnelle, et la nécessité d'un lieu d'existence. Ses comportements en sont la maîtrise, la connaissance et l'investissement personnels dans l'objet, trois schémas intitulés : «liens entre les facteurs» se retrouvent à la page suivante.

Accord sur l'usage : C'est s'entendre sur les modalités d'utilisation, car une absence de consensus sur l'usage peut générer des problèmes de collaboration et de coordination et ainsi affecter la qualité des produits. C'est aussi éviter les formes discrétionnaires de comportements. De même que de correspondre à un désir de maîtrise et d'efficacité.

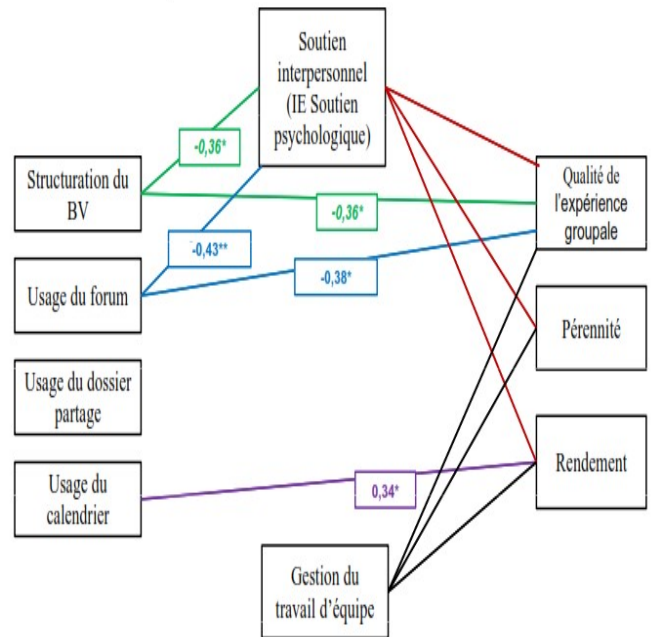
Acceptation technologique : C'est la perception des systèmes par les utilisateurs, avec : La facilité d'utilisation perçue; La performance attendue; L'attitude à l'égard de la technologie.

Usage : Ce sont les statistiques sur l'utilisation des fonctions du système en lien avec les facteurs d'analyses du fonctionnement interne et de la performance.

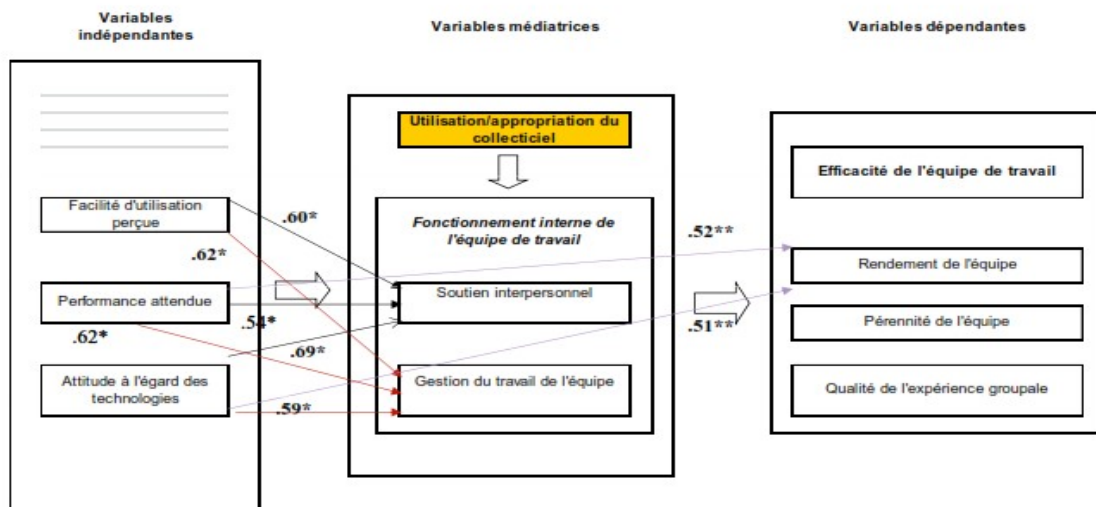
Modèle de l'appropriation psychologique
Liens entre les facteurs (Babineau, 2011)



Modèle de l'appropriation psychologique
Liens entre les facteurs



Modèle de l'acceptation technologique (Venkatesh et al, 2003)
Liens entre les facteurs



Il est à noter l'existence de liens positifs entre trois des quatre formes d'usage et les variables suivantes: la Performance attendue; l'Attitude à l'égard de la technologie; la Facilité d'utilisation perçue; l'Usage, étant ici la fréquentation du site --ou encore— l'envoi et la lecture de messages.

Quelques remarques

- Modèles limités qui mesurent l'impact d'un collectif sur la performance et la dynamique de groupe.
- Existence d'une multitude d'autres facteurs.
- Se donner des leviers d'intervention en fonction de la vie de l'équipe, il faut donc suivre sa dynamique.
- Dans une perspective normative, Érica Brunelle (2000), E-leadership, l'art des distances psychologiques. Les attitudes à favoriser (fonction expressive) : Privilégier le face à face; Se préoccuper des attentes individuelles; Contrer les distances; Promouvoir l'équipe.
- Et Line Dubé (2009), Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle. L'organisation à favoriser (fonction instrumentale): Paradoxe-1 : Virtualité vs présence physique; Paradoxe-2 Flexibilité vs Structuration; Paradoxe-3 interdépendance vs indépendance; Paradoxe-4 Orientation des tâches vs orientations sociales; Paradoxe-5 Méfiance vs confiance.

* * *

PRESTATION INTÉGRÉE DES SERVICES ÉLECTRONIQUES AU QUÉBEC

Le Professeur **Christian Boudreau** de l'ENAP présente les «Défis de la collaboration inter-organisationnelle dans la mise en œuvre d'une Prestation électronique intégrée».

Une Collaboration inter-organisationnelle est nécessaire, pour mettre en commun tout un ensemble de choses, des processus, des pratiques, etc., notamment par la mise en œuvre d'une Prestation électronique intégrée par les gouvernements, et ce, au profit des Citoyens.

L'État québécois s'éloigne de plus en plus d'un «État en silo», en se dirigeant pas à pas vers à un «État en réseau». Une des idées fortes présentées ici, c'est que les défis de la Collaboration reposent sur des mécanismes particuliers de la Gouvernance.

Évidemment, la Gouvernance horizontale implique que l'on doit de plus en plus baser la Collaboration sur des dimensions de Confiance et aussi sur l'acceptation de travailler avec d'autres. Mais, un des constats récents est que travailler uniquement de façon horizontale → C'est nettement insuffisant.

En effet, on constate de plus en plus que cela prend une autre forme de Gouvernance; C'est-à-dire une Gouvernance centrale très forte et prendre exemple de projets qui ont déjà eu du succès, et ce, à l'échelle planétaire.

Globalement, les pays qui sont les meneurs en la matière, ont su combiner ces deux modes de Gouvernance. C'est-à-dire un mode de Gouvernance où l'on essaie ensemble de convenir des choses à faire, mais à l'intérieur de certaines balises, mais quand même assez claires pour éviter d'interminables discussions ...

Un exemple, c'est le site du gouvernement de la Grande Bretagne (UK), il présente une intégration assez bien réussie au sens de la prestation offerte. Ce site permet de circuler au travers de plusieurs rubriques informationnelles et toujours «Avec le même Look», le même graphisme, mais aussi une uniformisation presque totale de l'organisation de l'information. Rendu au bout de la navigation, et lorsque vous devez faire une transaction, l'application vous redirige alors vers le site de l'organisation publique responsable de la dite transaction. Autrement, c'est une seule porte d'entrée, un guichet unique. D'ailleurs, de plus en plus de gouvernements songent à adopter cette approche. Le gouvernement fédéral canadien et le gouvernement du Québec pourraient aussi s'inspirer, en partie, de ce genre d'organisation de l'information numérique.

Contexte

Le contexte politique, économique, et technologique, est très favorable à l'intégration, parce qu'elle permet de faciliter la vie du Citoyen et de faire d'importantes économies. Lorsque l'on mutualise les ressources, les services électroniques peinent souvent à évoluer vers des stades d'intégration avancés, requis au sein du gouvernement du

Canada, d'après le Rapport du Vérificateur du Canada (2013) et également à travers le monde, si l'on s'en fie aux documents des Nations Unies (2012 & 2014).

En effet, beaucoup de services ont été développés jusqu'à maintenant, de façon très fragmentée (ou parcellaire), basés sur des Missions et sur des Programmes. Mais ça, nous savons déjà le faire très bien. Toute visite sur les différents sites Web des ministères et organismes québécois montre une offre de services électroniques extrêmement avancée et parfois même très performante.

Mais ce qui semble plus faible --et peut-être même avec un peu de retard face à d'autres gouvernements étrangers-- c'est l'interconnexion de ses services entre eux. Le Québec ne fait donc pas exception. En fait, ce sont possiblement les problèmes de Collaboration inter-organisationnelle, entre les organisations dans ses grands projets d'intégration, qui constituent l'un des principaux freins à l'intégration des services et de leurs infrastructures.

La principale question de notre recherche est : «Quelles sont les conditions, administratives, politiques et managériales, qui nuisent à la Collaboration des organisations dans la mise en œuvre des services intégrés ?». Puis, comme questions complémentaires : «Quelles leçons peut-on en tirer ?» et «Que faut-il faire une fois le problème identifié ?».

Christian Boudreau souligne ensuite : «La première chose est de regarder ce qui cause le problème, d'identifier les leviers, pour ensuite tirer les leçons qui conviennent.».

Puis, il explique, que la méthodologie de recherche est assez classique. D'abord pour le travail de terrain : Cinq projets québécois de services intégrés ont été analysés :

- «Guichet unique des transporteurs», qui fut le premier service intégré au Québec
- «Espace-entreprise», et particulièrement le volet Démarrage d'entreprise
- «Espace-citoyen», soit le volet Service québécois de changement d'adresses (SQCA)
- «Système intégré d'information de justice» (SIJ)
- «Dossier de santé du Québec».

Ensuite, pour les techniques et les sources de collecte d'information : une cinquantaine d'Entrevues; des Documents internes et ceux publiés; et la Consultation de sites WEB.

Enfin, pour la Stratégie d'analyse: Études de cas multiples, de type instrumental, et ensuite, Comparaison des études entre elles, par des analyses thématiques transversales, ceci afin de faire ressortir les facteurs et les freins communs. Quelles étaient les récurrences, qu'est-ce qui permettait d'expliquer ce retard, et retrouve-t-on les mêmes facteurs, les mêmes freins d'un projet à l'autre.

« La bonne nouvelle, c'est que ce sont effectivement les mêmes facteurs, que l'on retrouve d'un projet à l'autre. »

Constats

Le premier constat est qu'on réalise depuis longtemps, soit depuis 30 à 40 ans, que les ministères et les organismes ont développé leurs prestations électroniques de services (PES) sur la base de leurs propres Missions & Programmes respectifs. Et pour gérer ces dits Programmes, ils ont développé des processus administratifs; Ils ont également développé une multitude de systèmes, avec lesquels ils doivent composer aujourd'hui. Il semblerait bien difficile, voir impossible, de dire «Faisons fie des systèmes développés au fil des ans, depuis les années 70». Il faut donc vivre, pour un certain temps encore, avec cet héritage du passé, avec lequel il faut composer tous les jours. Et, bien sûr avec toute la sémantique, parce que non seulement ils ont développé des systèmes, des processus administratifs, mais ils ont aussi développé un langage, afin de nommer les choses. Par exemple: Comment nomme-t-on dans ces systèmes une adresse, un nom ? Comment définit-on un diagnostic ? Pour aller vers une plus grande intégration et une plus grande interopérabilité, il faut absolument interconnecter aussi le technologique, l'administratif et le sémantique; ce qui représente un TRÈS GRAND défi d'intégration.

Le deuxième grand constat est le désir d'autonomie des organismes de services. «La structure actuelle de gestion des ressources informationnelles dans l'Administration publique québécoise est décentralisée, et le même modèle prévaut du côté fédéral. Principalement axé sur l'autonomie des ministères et des organismes de services», d'après le Vérificateur général du Québec en 2011. De très gros organismes livrent des services de façon parfois très efficiente et avec des coûts de transactions plutôt bas, quand il s'agit de leurs propres programmes et de leurs services. Ces organismes ont un désir naturel de faire les choses à leur façon, car ils maîtrisent déjà bien leur domaine d'affaires et leurs processus. Mais, si on leur demande, du jour au lendemain, de cohabiter avec d'autres organisations publiques, et de s'arrimer avec eux; alors c'est un

changement très important et jugé pas trop facile à faire. Il ne s'agit pas ici seulement de connecter des fils, mais plutôt de changer une culture, une façon de faire, des processus, des domaines. Bref, un ensemble d'aspects extrêmement complexes.

Le troisième constat, qui est un frein, touche la Gouvernance. Et s'il y a un levier sur lequel il est possible d'agir, c'est bien celui-là. Et ça n'empêche pas de tenter de connecter le reste. L'objectif est d'être le plus interopérable possible. Avec des structures de Gouvernance collaborative lourdes et instables, comment arrive-t-on à être interopérable, au plan de la sémantique, au plan administratif et au plan de la technologie ? Même avec le meilleur design, on constate que c'est l'aspect humain qui est le plus névralgique et le plus critique. Le constat fut que la plupart des projets se sont dotés d'une structure de Gouvernance plutôt collaborative. «Chacun devant convenir ensemble de nom, de façons de faire pour nommer les choses, d'un processus d'identification» etc. Toutes les règles, devant régir ses projets, ont été définies ensemble. Ce processus de Gouvernance collaborative, où l'ensemble de la «mécanique», des processus et des règles doivent être convenus ensemble est très long à implanter. Une anecdote : «il a fallu 3 ans au Service québécois de changement d'adresses (SQCA) pour en venir à s'entendre sur la norme pour le nom, qui finalement fut celle de Poste Canada». Et parallèlement, il a été estimé *grosso modo* à 3 mois le temps de développement technologique. Le développement technologique n'est clairement pas l'enjeu. C'est bien plus le «Comment mettre en place des mécanismes qui permettent de convenir rapidement ?». À ce point, il semble rationnel de devoir réhabiliter la Gouvernance centrale et établir un «Corridor de collaboration», avec des balises et un encadrement clair. Et ceci, sans pour autant étouffer l'autonomie et les initiatives des ministères et des organismes; bien au contraire. Il est évident que l'on retrouve auprès des grandes organisations une expertise, ce que l'on ne trouve pas facilement ailleurs. Mais, il semble qu'il soit de plus en plus important de baliser les efforts collectifs, et de définir de façon plus centralisée, ou plus hiérarchique, certains de ces éléments.

«Un Comité directeur de 7 sous-ministres associés, ça ne prend pas de décisions, à moins que ce soit unanime» (souligne un répondant).

«Dans les Comités de projet, on ne va pas plus vite que le plus lent, et le plus lent n'est jamais le même suivant les enjeux» (... un autre répondant).

Leçons apprises

Pour assurer le développement d'un gouvernement intégré ou interconnecté, une Gouvernance horizontale ne suffit pas. Il faut aussi recourir à une Gouvernance verticale forte et appuyée par des mécanismes de coordination efficaces, une Autorité centrale de coordination, une Vision, des Normes d'interopérabilité de plus en plus ouvertes, des Directives obligatoires, des Sanctions, etc.

S'il est clair que «**la vraie Collaboration ne se décrète pas, alors elle peut tout de même être mieux encadrée**, ceci afin de permettre aux organisations publiques de mieux s'y retrouver, d'y participer avec plus de motivation et d'engagement formel, tout en sachant mieux dans quelle direction aller ...»

Conclusion

«Il faut trouver un juste équilibre entre une Gouvernance centralisée forte et une Gouvernance collaborative, basée sur les initiatives des organismes publics».

* * *

Parlons RH & Stratégies collaboratives

Comme cela a été maintenant mainte fois abordée, la Collaboration et l'Innovation ne sont pas simplement une affaire de technologie. En effet, il ne serait question --ni de l'une, ni de l'autre-- sans les impacts majeurs du facteur humain . . . Après des TI et les RI, dans ce chapitre c'est au tour des RH (Ressources humaines) d'être en pôle position.

APPROCHE CLIENT & STRATÉGIES COLLABORATIVES

Propos tirés de l'allocution prononcée par **Pierre Fortin**, CPA, associé chez Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), en collaboration de **Nadine Rivard**, également de RCGT.

Dans les organisations publiques beaucoup de personnel se retrouvent, tôt ou tard, face à un client, un prestataire, ou en tout cas, un Citoyen, et ce, même s'ils se retrouvent à l'autre bout du réseau sur leurs ordinateurs. Il est donc capital de chercher à établir des stratégies collaboratives et à y consacrer quelques ressources. Le conférencier a fait son intéressante intervention avec, comme toile de fond, une expérience municipale.

Expérience-client

L'expérience-client c'est ce que le client ressent chaque fois qu'il est en interaction avec une organisation publique ou privée. Souvent c'est la rapidité, et les normes de services, qui sont évoquées. Mais, cette expérience va également toucher tout l'aspect perceptuel, et l'aspect émotif qui doivent aussi être inclus, et tout l'ensemble est fondamentalement requis pour une expérience-client adéquate. «Une expérience-client qui donne le goût de la fidélité, la possibilité d'y revenir et de transiger à nouveau». Chaque interaction doit donc laisser une empreinte positive.

Valeur stratégique de l'expérience-client

La valeur stratégique de l'expérience-client, réside dans le fait que souvent les clients ne disent pas quand ils sont mécontents. Pourtant, il y a 55 % des consommateurs qui recommandent en raison de la qualité du service ou du produit; 79 % des consommateurs qui ont eu une mauvaise expérience-client le disent à d'autres et souvent à plusieurs, mais l'organisation ne le saura pas; 96 % des clients insatisfaits ne porteront pas plainte pour le signifier à l'organisation. Ces éléments sont importants et il faut bien les situer, car ce qui est recherché → c'est de la récurrence et de la fierté de la part des clients et de l'organisation. L'expérience-client se divise en 2 grands volets.

L'aspect plus quantitatif ou plus facilement vérifiable, la compétence (ou à contrario l'incompétence découlant d'erreurs), les prix, la courtoisie, la rapidité. Des choses qui peuvent être travaillées en amélioration continue de la performance, en processus, en optimisation. Il faut systématiser avant d'informatiser, puis optimiser, ceci afin de «livrer plus avec moins».

Et l'aspect plus qualitatif et plus difficile à mesurer, comme les perceptions, les attentes non exprimées du client, etc. Quelle sont les émotions que vivent les clients, quels jugements vont-ils porter face aux différentes prestations de services reçues ? Il est impératif de travailler sur les deux volets, quantitatif et qualitatif, pour avoir une expérience-client plus solide.

Lors de l'analyse d'un modèle d'expérience-client, il ressort 2 axes, et l'expérience-client se trouve au centre. C'est sur les deux axes qu'il va falloir travailler dans un projet de transformation.

D'abord, le premier élément est la Culture. L'organisation a-t-elle : Une vision; Des collaborateurs avec un leadership; Une communication adéquate ? Ce sont les éléments et les attributs afin que la prestation de service soit toujours au même niveau. Le plus bel exemple en la matière est sans doute *Disney*. Avec eux on a l'assurance que --tant au niveau de la sécurité, que de la qualité des attractions et de l'amusement-- tout va être fait afin que l'aspect émotionnel soit positif. Ainsi, toute l'organisation va se mobiliser pour faire vivre au client une expérience inoubliable. Ces volets seront traités au même niveau en tout temps, car ils ne sont pas toujours facilement discernables.

Ensuite, le second élément est l'aspect de la livraison. C'est très agréable d'avoir une bonne culture, mais encore faut-il que les processus fonctionnent, que le parcours-client de cet élément soit adéquat. Cela va donner une fidélisation, une recommandation, et va créer de la valeur en fin de compte, parce qu'un client qui revient va recommander son expérience, être prêt à payer et va permettre à l'organisation de réinvestir pour développer de nouvelles choses. C'est un modèle efficace de travail avec l'expérience-client au centre du modèle.

Toute cette théorie et cette stratégie peuvent être ramenées à une transformation organisationnelle réelle, dans un exemple en milieu municipal (Collectivités locales).

En effet, les changements municipaux génèrent souvent de nombreux défis, notamment à cause d'une «Culture de services orientée davantage vers l'interne de l'organisation, que vers les citoyens ou les partenaires». «L'organisation municipale est souvent structurée en silo, où chacun des départements travaille en silo, ainsi il se peut que «Les Loisirs» donnent une excellente prestation de services, ce qui n'est pas nécessairement en lien avec celle des Travaux publics, qui à son tour n'est pas nécessairement en lien avec celle de la Sécurité publique». Ce qui fragmente alors la vision de l'expérience-citoyen envers ces différents éléments ou thèmes. Pourtant le client, en fin de compte, ne veut pas connaître tous les détails quand il fait affaires avec sa municipalité, puisqu'il les perçoit comme un tout unique.

De plus, les municipalités ont peu de mécanismes de communication formels permettant d'entretenir une conversation directement avec les citoyens. Même si cela tend à se développer, notamment via le concept de «Ville intelligente» et de «Participation citoyenne», ce n'est pas encore tout à fait dans les us et coutumes.

Mais, cela se fait peut-être plus souvent du côté politique (élus), et moins d'un point de vue administratif (fonctionnaires). Pourtant, il faudra bien entamer la discussion et la collaboration avec les Citoyens suivant les deux axes à la fois. C'est de là que part l'exemple de ce propos et de la Municipalité de Victoriaville.

Exemple de Transformation municipale à Victoriaville

Comment définir une transformation dans une optique d'expérience-client et dans une optique collaborative ? Cela se fait sensiblement avec les mêmes grandes étapes que

dans un environnement plus traditionnel. Il faut une vision claire de la direction à suivre, de la cible, et des objectifs à atteindre. Puis, il faut un agenda de transformation; Une mise en œuvre adéquate; Et une consolidation, et une pérennisation; Puis finalement une culture d'amélioration continue, pour ne pas perdre ses acquis.

Dans cet exemple de transformation municipale, via l'expérience de Victoriaville, il faut parler tout d'abord d'une organisation centrée-client. Et, il faut être en mesure de bien les distinguer. D'une part, il y a les Élus, qui sont un type de clientèle et il faut répondre à leurs besoins. Il y a aussi les Employés, parce que toute prestation de services adéquate passe par ces personnes et leurs talents, en les mettant à profit, en mode Collaboratif. Il y a les Citoyens, qui sont les utilisateurs des services, mais parfois aussi les non-utilisateurs, à certains égards, ils sont passifs ou actifs. Il y a différents types de citoyens dans les municipalités. Il y a les personnes qui souhaitent certains services, et il y a les promoteurs, qui eux souhaitent développer la ville avec leurs propres objectifs. Des objectifs d'affaires, pas nécessairement des objectifs des Citoyens ordinaires. Puis, il y a également un mélange d'un peu tout cela. Il y a les Employés qui sont des Citoyens le samedi matin pour les cours à la piscine. Il y a les Promoteurs qui sont également Citoyens. Le premier élément de la transformation, c'est la vision. Pourquoi cette transformation ? Et il faut lui faire donner un sens à cette démarche. Malgré le fait de parler d'expérience-client, de rehaussement des prestations électroniques de services, si les citoyens n'ont pas le sentiment que ça va donner quelque chose, il va être très difficile de les faire embarquer dans le projet. Cela doit aussi permettre d'avoir un leadership clair. Dans cet exemple de Victoriaville, la démarche est partie avec la vision du maire : «Victoriaville doit être le Disney des villes». Un projet certes ambitieux. . .

Qu'est-ce qu'il faut faire en termes collaboratifs dans le premier élément ? Collecter de l'information, et pour cela il faut rejoindre les citoyens. Ils ont été contactés de différentes façons. D'abord, il y a eu un sondage, auquel 809 citoyens ont pris le temps d'y répondre. Un sondage pour comprendre quels sont les attributs recherchés, et aussi, Qu'évoque pour vous Victoriaville ? Quel est le nombre de services désiré ? Il y avait beaucoup d'éléments à analyser. À partir de là, 60 citoyens-promoteurs ont réalisé des Focus groups et ils ont pris part à des Groupes de discussion, pour approfondir ces éléments. Il s'agit d'un premier élément de Collaboration. Ces participants ont été mélangés ensemble dans des Focus-group. Et non pas avec les promoteurs d'un côté, et les employés et les citoyens Lambda de l'autre. Tous ensemble dans l'optique de définir

qu'est-ce qui serait nécessaire pour que la ville améliore ses services. Ensuite, il fut fait une évocation, c'est un outil qui permet de révéler ce qu'évoque Victoriaville. «Un lieu devant laquelle on passe entre Montréal et Québec, sur la 20, c'est une ville qui pratique le développement durable». Première bonne nouvelle, leur stratégie fonctionne, les mots qui sortent en plus gros dans l'outil, sont les mots qui ont été évoqués le plus souvent et le plus fréquemment dans le sondage : récupération, développement durable, environnement. Une autre bonne nouvelle est «dynamique», cela prouve que «la ville a de la drive» comme on dit. Et les gens ont le sentiment que ça avance. Une moins bonne nouvelle, quand on perle d'expérience-client. Les termes : «fierté, service, accueillant», apparaissent en beaucoup plus petits (dans l'outil) lors de l'évocation. Il y a donc du travail à faire à ce niveau là, si la ville veut être le «Disney» des villes. Tout cela a permis de définir des attributs. Les attributs veulent dire «Victoriaville - Nature humaine». Ainsi lors de la définition de l'expérience-client, en collaboration, il va falloir être respectueux de l'environnement, et il faut que ce soit dynamique, il faut que ce soit accessible, sécuritaire, facilitant, et accueillant. Ce sont les principaux attributs qui ont été définis dans la vision. Les étapes pour définir la vision, la culture-client et les attributs doivent toujours être faites dans une optique collaborative.

Ce fut le départ de l'élaboration de l'agenda de transformation. Certes, cet agenda de transformation aborde beaucoup les processus, la systématisation de l'organisation, pour la rendre plus fluide, plus efficace, plus efficiente. Mais, dans une optique d'expérience-client, il faut faire la même chose, mais avec la vision du client. Élaborer le parcours-client. Il y a les attributs d'un point de vue émotionnels, mais il y a également la prestation de services qui doit être adéquate en termes de fluidité, de rapidité, d'efficacité. Aussi, les parcours-client sont faits dans cette optique. Il faut les visualiser, et identifier les différents irritants. Également, quand on aborde l'agenda de transformation, il faut planifier la gestion du changement, et cartographier les parties prenantes. Qui sont les résistants, qui sont les promoteurs, réitérer l'engagement de la direction et des élus, car c'est facile d'avoir une belle vision, de la promouvoir, mais de l'implanter et de la changer c'est une autre histoire en terme de leadership, puis de besoins. Il faut se donner les moyens de réussir. À partir de ces deux grands éléments de l'agenda de transformation, ce qui a été fait, c'est de travailler sur les parcours-client: situation actuelle, changements désirés, irritants, et ainsi de suite et les actions à mettre en œuvre. Les particularités par contre, les éléments distinctifs de chaque point de

contact, qui vont permettre de changer la perception des clients en fonction des attributs définis. Il s'agit de «respectueux de l'environnement», comment à chaque point de contact s'assurer de respecter ces éléments ? Puis d'en faire la promotion, de démontrer un dynamisme dans son intervention. Là il y a des volets qui sont perceptuels, il y a des volets de culture et de changement de mentalité. Ce qui a permis d'élaborer 4 parcours-client : Taux de taxation & Perception; Émission d'un permis; Parcours au niveau de la bibliothèque et de l'accueil, et les Plaintes et requêtes, qui sont à la base de la dite satisfaction-client.

Un exemple, seulement avec la notion de Permis. Quand quelqu'un arrive dans le département d'urbanisme, pour faire émettre un permis, souvent il est déjà en retard, faute d'y avoir pensé plus tôt. D'un coup, il se rend compte qu'il ne peut pas faire sa piscine, rendu au 15 mai, parce qu'il avait oublié de faire délivrer un Permis et que l'installateur dit «Pas de permis, pas d'installation». C'est à peu près ainsi que ça se passe dans la vie de tous les jours. Quand il arrive à la ville et pour obtenir son permis le 15 mai, il y deux façons d'accueillir ce citoyen. Il faut respecter la réglementation, vérifier tous les éléments. Mais en, se plaçant un instant dans l'esprit du citoyen, lui, il ne voit pas la réglementation, ni le zonage, ni que ça doit être à tant de pieds de son cabanon, ou de sa maison. Lui, ou elle, «se voit déjà dans la piscine, avec un verre à la main. Le Permis n'est pas la finalité visée, ce n'est qu'une étape du moyen de l'obtenir». Il faut plaider le changement de culture, si l'on veut changer la façon de faire des employés, afin qu'ils se disent «bon, maintenant qu'est-ce qu'on peut faire ensemble, tout en respectant la réglementation, et en travaillant en collaboration avec le citoyen». Donc une autre perspective est apparue, vis-à-vis dudit citoyen. On a besoin qu'il collabore avec la ville pour l'atteinte de l'objectif commun qui est que la piscine soit installée (par ex : le 24 juin, date de la Fête nationale au Québec). Ce sont des éléments avec lesquels on a travaillé sur le parcours quotidien des points de contact et on a changé la culture vis-à-vis du client. Cela a été fait également au niveau des taxes, et de l'accueil. Les modes de réception ont complètement changé. Il a été expliqué aux gens qu'il y avait de nouveaux éléments importants pour accueillir les clients. Pour cela, en général, il y a l'élaboration de normes de services. La réponse aux citoyens se fera en 24 heures. Ça c'est le bout facile à mesurer. En termes de normes de services plus perceptuelles, les employés vont devoir s'identifier, dire bonjour, et vont regarder le citoyen dans les yeux lors de l'accueil. Tous ces éléments sont des attributs et des

normes de services dont se dote la ville. On a ici un changement de culture important. Par exemple, lorsqu'un citoyen arrive au comptoir et il n'est pas content. Il va être accueilli, l'employé a son nom et sa photo sur son badge, Il lui dit : «Bonjour je suis Pierre Untel, je suis là pour vous accueillir que puis-je faire pour vous ?» Cela vient de changer la perspective. Soit le client est en «mode plainte», et le bon accueil vient de désamorcer; soit s'il est en mode «bonne humeur», l'accueil vient alors le renforcer. Les normes de services ont été bâties avec les Citoyens, et également avec les Promoteurs.

Le troisième grand élément c'est la mise en œuvre. C'est beau de tout avoir défini ça; c'est beau d'avoir les meilleurs changements de culture; mais il n'y a encore rien de fait, tant que l'on n'est pas dans l'action, avec des gestes concrets.

Le premier élément à aborder est l'implication des employés, mais il faut également envisager l'implication des Syndicats. Ainsi, en arrivant au comptoir des taxes, il a été constaté qu'au moment des paiements en février, il fallait que le service soit ouvert sur l'heure du midi. Car ce n'est pas vrai que tout le monde va aller sur le WEB pour payer. Donc il faut favoriser le Citoyen et demander un changement aux conventions collectives. Plutôt que d'attendre le changement de convention et la renégociation, le Maire a alors dit : «j'ai l'objectif d'améliorer la convention afin de pouvoir améliorer les services aux citoyens, et en respectant mon cadre financier. Je voudrais que vous travailliez ensemble pour améliorer les services aux citoyens et je voudrais que la convention favorise ces éléments». Résultats, il y a eu des compromis, et l'ouverture sur l'heure du midi fut acceptée. Des heures de services étendues furent également acceptées, dans l'optique de dire le comptoir à besoin d'ouvrir jusqu'à six heures, dans telles périodes de l'année, et il y aura aussi compensation, de différentes façons, tout ceci en étant Gagnant-Gagnant.

Les gens veulent participer et en sont à élaborer une stratégie pour avoir un portail citoyen, pas aussi gros que celui du gouvernement du Québec, mais dans cette optique de favoriser l'accès. Cette mise en œuvre doit se gérer comme un projet. Il faut suivre le Tableau de bord de réalisation de projet de la même façon. Mais, par contre comment faire pour résoudre les irritants, créer les 4 parcours, élaborer les normes ? Cela c'est fait en mode collaboratif, en impliquant les promoteurs, les citoyens, les élus, les employés et dans un continuum de services et non pas en silo.

Il est important de consolider tout ça, parce que lorsque c'est «Tout nouveau, Tout beau»; tout le monde est bien content. Il y a aussi eu des tournées du Directeur général auprès des employés pour favoriser l'implication, s'assurer que le badge avec la photo était porté, etc. Ces comportements ont été valorisés, et les succès célébrés : «Nous avons maintenant passé la période de rush au niveau des permis». C'est avec les employés que ces éléments ont été pérennisés. Avec les citoyens, c'est la culture de sondage qui a été poursuivie, ainsi qu'avec des clients-mystères, parce qu'avec les éléments perceptuels ou les normes de services mesurables ça va assez bien, mais dans le «Comment cela c'est passé ?», c'est beaucoup plus difficile. Un sondage donne un niveau, mais un client-mystère, lui sait exactement comment ça c'est vraiment passé. C'est une toute autre perspective.

Il faut absolument pérenniser et promouvoir les résultats, surtout la promotion des bons coûts. Ce que l'on obtient c'est un badge avec d'un côté la photo et de l'autre côté se trouvent les normes de services : «on veut être accueillant, on veut être facilitant pour vous, on est là pour travailler». Et, ce qui est encore plus important, ce sont des citoyens mobilisés, des citoyens qui vont être fiers de leur ville et qui vont être capables donner des exemples concrets, qui vont pouvoir dire «je me sens confortable, quand je fais affaire avec ma ville», et ainsi devenir de véritables «Ambassadeurs de la Ville».

* * *

COP INTERMINISTÉRIELLES : COACH RH

Propos tirés de l'allocution prononcée par **Mélanie Normand**, du CEFRIO, assistée de **Stéphanie Byrne & Marie-Pierre Marcoux-Tremblay** du CSPQ.

Coach RH

En novembre 2010, c'est la mise en production des premières fonctionnalités RH de SAGIR (*Solutions d'affaires en gestion intégrées des ressources*).

Les besoins de la clientèle sont alors plutôt diversifiés : Soutenir les utilisateurs spécialisés RH dans l'utilisation de la solution; Augmenter le niveau de connaissances des utilisateurs; Augmenter l'efficacité des communications entre le CSPQ et ses clients,

50 ministères et organismes (MO) du gouvernement du Québec; Développer la collaboration entre les divers membres et partenaires du CSPQ.

Membres et partenaires rejoints par la Communauté de pratique Coach RH (*un centre névralgique de compétences*) : Animateurs DGSAGIR; SCT maître d'ouvrage; Membres utilisateurs des ministères et organismes; Pilote RH DGSAGIR; DGSR; SAGIP; Mairaine DGSAGIR.

Grandes étapes

- 2010 Mise en production de la première livraison SAGIR- RH- «Dossier de l'Employé»
- 2011 Projet pilote Coach RH
- 2012 Lancement officiel et déploiement de la CoP
- 2013 Mise en place d'une 2^e CoP - «Assiduité»
- 2014 Intégration de la 2^e CoP à Coach RH
- 2015 Mise en place d'une 3^e CoP - «Dotation»

2011 - Étape-1 -Projet - Pilote Coach RH

- Création de l'équipe projet CEFRIO-U Laval-CSPQ
- Mise en place de la plateforme collaborative LIFERAY
- Développement des compétences des animateurs
- Élaboration de la charte de collaboration
- Nomination du parrain
- Création du Comité fondateur de la CoP - 15 MO
- Lancement et organisation d'activités sur une période de six mois
- Participation des pilotes du CSPQ
- Production du bilan et confirmation de la communauté

Premiers bénéfices retirés par les membres-clients

«La Communauté de pratique est positive, elle nous amène des discussions avec les autres ministères et on y retrouve de l'information pertinente.»

«La Communauté de pratique a une grande importance puisqu'elle permet de travailler en collaboration avec les autres MO qui vivent sensiblement la même réalité que nous. À ce jour, la communauté de pratique nous a permis de partager des façons de faire, de

partager des problématiques vécues, de partager des mesures de contournement et de discuter de certaines requêtes (billets ouverts par des utilisateurs de SAGIR pour signaler une anomalie)

2012 - Étape-2 - Lancement officiel de la CoP

- Appui des autorités du CSPQ
- Invitation officielle auprès des directions des ressources humaines
- Rencontre de lancement officiel de la CoP : Objectifs, rôles, devoirs, et engagements
- Atelier de formation en petits groupes
- Calendrier des activités synchrones, Table de suivi des opérations RH, rencontres de cellule
- Échanges asynchrones quotidiens

2013 - Étape-3 - Création d'une deuxième CoP

Projet SAGIR RH : Assiduité (livraison 2)

- Faciliter les travaux d'implantation du nouveau module
- Utiliser un canal de communication permettant ainsi de maximiser les échanges entre les équipes de projet CSPQ - MO
- Récupérer la connaissance utile et la transférer sur Coach RH (WIKI)

2014 - Étape-4 - Intégration de la 2^e CoP

- Mise à jour et bonification de la plateforme
- Accueil des nouveaux membres, 49 MO sur 50, 250 membres (CSPQ, MO, SCT)

2015 - Mise en place d'une 3^e CoP - «Dotation»

- Faciliter les travaux d'implantation de la solution RH - Dotation.

Bons coups

- Bonne analyse des besoins : Complémentarité des outils (portail AGIR), table-RH, CoP ; Choix des membres selon les bénéficiaires potentiels ciblés
- Processus continu d'évaluation
- Soutien de la Direction
- Collaborateurs multiples de l'écosystème SAGIR
- Équipe d'animation dédiée : Accompagnement, appropriation, soutien technique; relance, synthèse et assignation des questions
- Plateforme collaborative simple et conviviale
- Création d'une base de connaissance partagée

Connaissances partagées

- Partage et transfert de connaissances «juste à temps», «juste assez» et «juste à moi». *Exemple : Période de fermeture annuelle RH - 68 fils de discussion, 2761 consultations*
- Validation des échanges et pratiques par les pilotes SAGIR - Spécialiste de la solution - 20 membres avec garde assignée
- Diffusion de l'information facilitée avec les partenaires - Réglementation, directives et communiqués
- Veille de l'équipe de formation SAGIR - Bonification du matériel de formation
- Le WIKI - la base de connaissances co-construites.

Défis rencontrés

- Maintenir l'appui de la direction
- Assurer une animation dynamique
- Dégager les ressources pour contribuer à la communauté : Répondre aux utilisateurs dans un délai de 24 heures; Stimuler la contribution des membres et l'échange entre MO
- Proposer un calendrier d'activités variées et maintenir les rencontres en personne : Table RH, conférences téléphoniques mensuelles - 100 membres; Ateliers - 3 par années : 50 membres (responsables de cellule)
- Faire évoluer les activités de résolution de problèmes (appel à tous) et transfert des connaissances vers la co-création et à la co-élaboration.

Conclusion & Prospective

- Déployer de nouvelles initiatives de collaboration interministérielle
- Saisir les occasions pour faire évoluer la CoP (conventions collectives, réorganisation dans les MO)
- Mettre en place ou intégrer un nouveau groupe SAGIR; Coach RH; Coach RM
- Améliorer les outils

* * *

Futur - Vision - Avenir

GOUVERNANCE & COLLABORATION : PROSPECTIVE GARTNER

En présentant **François Banville**, partenaire exécutif chez Gartner, l'Animateur (Yvan Lauzon MBA) souligne que Gartner est un intervenant majeur et crédible du milieu des Technologies de l'information au Canada, mais aussi à l'échelle planétaire. Alors qu'il était Adjoint de sous-ministre associé, Yvan appréciait bien les conseils prospectifs de Gartner, notamment sa forte capacité de détection des signaux faibles de l'environnement technologique et managérial (via une veille thématique continue & étendue) et aussi ses positionnements technologiques (la Courbe Hype de médiatisation technologique et les Quadrants magiques de positionnement des fournisseurs).

François Banville partage d'abord avec l'assemblée, la Vision et les Prédications 5 ans de GARTNER, notamment en matière de Gouvernance des Ri et de Collaboration.

«Nous avons tous une vision un peu idéalisée de l'Autonomisation (Empowerment) et de la Collaboration» souligne le conférencier. «Mais la réalité est bien différente selon les différents milieux de travail et secteurs d'activités» poursuit-il.

En effet, l'information réellement nécessaire est très fragmentée, car elle provient de différents Moyens & Outils de : courriels, chiffriers électroniques, réunions diverses, etc. Elle est complexe à décortiquer, puis à intégrer dans un tout cohérent, notamment pour les décideurs.

Quel est le futur de la collaboration, dans le contexte des Ti, selon Gartner ?

Deux prédictions de Gartner et aussi une croyance à réfuter entourant la Collaboration.

Tout d'abord le contexte . . . Au cours de 35 dernières années, Gartner a vu les Ti passer d'un mode Artisanal, à un mode Industriel, pour arriver à un mode Numérique, qui est la troisième ère des Ti. Ces 3 périodes, ou évolutions Ti, sont présentées ci-dessous.

	TI artisanales	TI industrielles	Numérique
Préoccupation	<i>La technologie</i>	<i>Les processus</i>	<i>Le modèle d'affaires</i>
Habilités	<i>La programmation et, la gestion de systèmes</i>	<i>La gestion des Ti et la gestion des services</i>	<i>Un leadership numérique</i>
Engagement	<i>Le désengagement et l'isolement</i>	<i>Les directions «métier» sont considérées comme des clients. Pas d'engagement auprès de clients externes</i>	<i>Les directions «métier» sont considérées comme des partenaires. Collaboration avec les clients externes</i>
Livrables	<i>L'automatisation sporadique et les enjeux de stabilité</i>	<i>De l'efficacité et de l'efficience au travers de services et de solutions</i>	<i>Des innovations numériques et de nouveaux types de valeur</i>

Source : Présentation Gartner

Il est acquis que le Numérique amène de grands changements dans la manière de faire des affaires; ce qui, du jour au lendemain, a confronté les entreprises à des pressions extérieures, les forçant à modifier leurs pratiques internes et la façon de rendre les services publics. «Parler du Numérique, c'est donc parler d'impacts sur les Modèles d'affaires existants». Un bel exemple est l'industrie des Médias écrits, qui initialement générait du papier et le distribuait, en vendant de la publicité pour faire de l'argent. Cela ne fonctionne plus aujourd'hui. Il a fallu repenser complètement le modèle d'affaires. C'est le cas du journal *La Presse*™ qui cessera très bientôt de publier en format papier.

Selon Gartner, toutes les industries doivent reconnaître cette pression et repenser potentiellement leurs Modèles d'affaires, dans le Secteur privé, comme dans le public.

Ensuite, la signification pour la collaboration . . . Il est évident que les entreprises appliquant les changements exigés par le Numérique, plusieurs verront les attitudes des employés changer au fil du temps. Les employés devront être beaucoup plus «Autonomisés» (Empowered). En effet, ils devront disposer d'une certaine capacité décisionnelle, sans devoir remonter constamment toute la chaîne hiérarchique pour obtenir la moindre décision. «Autonomisation & Collaboration» exigent dès lors, un certain renouvellement du Modèle d'affaires.

Prédictions de Gartner

1 Première prédiction de Gartner : D'ici 2018, 30 % des organisations mettront en place un programme de Culture Numérique, pour améliorer leurs résultats opérationnels et la Mobilisation des employés.

2 Seconde prédiction de Gartner : D'ici 2020, 20 % des organisations auront des objectifs de Mobilisations des employés, partagés par le groupe des Ti et celui des RH.

Qu'est-ce que cela veut dire pour la Collaboration ?

Bien entendu, ces prédictions nous disent que la Collaboration est importante, mais pas Comment faire pour les mettre en œuvre ? ... En fait, il faut regarder les différentes formes de travail. À un bout du spectre de toutes les activités de travail, il y a le «travail de routine». Un travail qui est typiquement associé à des flux de travail ou à des traitements automatisés; pour faire ce travail, on a besoin de gens formés et qui sont en mesure de faire toutes les étapes dont on a besoin pour une tâche ou un processus. Ces activités de routines sont relativement faciles à planifier. On est capable de prédire combien de temps ces activités vont prendre et combien on est capable d'en faire pendant une certaine période de temps.

À l'autre bout du spectre, on retrouve tout le «travail non-routinier», c'est par exemple du travail pour résoudre des problèmes, pour faire de l'innovation, des découvertes, etc. Dans ce type de travail, on retrouve par exemple les diagnostics médicaux, ou les découvertes scientifiques. Ce type de travail est beaucoup moins prévisible. Ainsi, lors

d'investissement en recherche, le résultat n'est pas acquis d'avance. Et, en cas de succès, il est utopique que penser savoir précisément dans combien de temps on atteindra le succès. Ce type de travail est non-routinier et sans structure. C'est le type de travail qui est plus propice ou facilité par l'Autonomisation et la Collaboration. Les organisations en général sont structurées autour de ce genre de travail.

Ci-dessous l'organigramme de la firme IBM, en 1917 :

http://commons.wikimedia.org/wiki/File:Tabulating_Machine_Co_Organization_Chart.jpg

Malgré son âge, il ressemble beaucoup, même si le style typographique a changé, à ce que l'on trouve dans les organisations traditionnelles que l'on a encore aujourd'hui, organisées en régions, en services, en ligne de produits, etc. Cette répartition est établie pour donner à chaque région, filiale ou service, une certaine agilité pour opérer, sans avoir trop d'interférences entre eux. On essaie donc de rapprocher la gestion des travailleurs, de ceux qui font réellement le travail.

On distingue deux grands types de travail dans les organisations. Il y a le «Travail», celui qui permet essentiellement de faire toutes les d'activités, et puis il y a le «Management du travail». C'est-à-dire le travail des Gestionnaires, soit des personnes en autorité qui s'assurent que le travail est fait et bien fait. On reconnaît dès lors que c'est important pour les organisations d'avoir de la Planification, des Directions, des Orientations stratégiques et le soucis de bien communiquer là où elle veut aller, et aussi Pourquoi elle fait des changements, etc. Donc, il y a le travail et le «Management du travail».

Le défi est de garder les coûts du «Travail» et du «Management du travail» aussi bas que possible, par rapport à la qualité du travail souhaitée. De l'autre côté, pour garder équilibré le ratio entre les deux, on met en place des structures de «Commande et contrôle», comme la structure de l'organigramme d'IBM ou les «structures quasi-militaires» où l'on essaie de contrôler de plus près ce que les gens font pour avoir une Vision en temps réel. Cela fonctionne bien pour les travaux routiniers, les travaux prévisibles, les travaux que l'on peut planifier. Mais ça fonctionne souvent moins bien pour les travaux qui demandent de l'Autonomisation et de la Collaboration. Dans ces cas là, le contrôle est comme affecté, plus difficile et il y a alors un choix à faire. Face à ce choix, en général, les gens sont d'accord pour dire que les organisations doivent choisir entre «Est-ce qu'on a un bon contrôle de nos employés?» et l'on sait bien ce

qu'ils font une optimisation des contrôles, ou bien, «Est-ce qu'on Autonomise encore plus nos employés ?», en leur donnant des outils de Collaboration et en perdant alors un peu de contrôle, ou encore, que l'on augmente plutôt les coûts associés au contrôle. Il s'agit ici de la croyance à réfuter.

En effet, c'est une fausse croyance que de penser que l'on est obligé de choisir entre le Contrôle et l'Agilité. Une bonne raison pour laquelle c'est une fausse croyance c'est que plusieurs Modèles de travail ont été identifiés, dans lesquels les gestionnaires et les travailleurs peuvent très bien collaborer ensemble et minimiser les coûts additionnels requis pour la gestion du travail. En fait, ce qui cause le coût de la gestion, c'est la distance qui existe parfois entre les Travailleurs et les Gestionnaires dudit travail. Plus la distance est grande, que ce soit une distance physique ou encore une distance virtuelle, plus les coûts associés sont grands. S'il y a des exemples où l'on a réuni à l'intérieur d'un même système les Travailleurs et les Gestionnaires de travail, alors l'objectif est atteint d'avoir des travailleurs, avec un minimum de contrôle, mais avec un contrôle adéquat.

L'exemple nous vient du «Développement applicatif en Mode Agile». Essentiellement, il s'agit d'une salle dans laquelle sont réunis les programmeurs, les analystes, les architectes, les gestionnaires de projets, et les décideurs des lignes d'affaires. Ils sont réunis ensemble, avec souvent «directement collé sur le mur», toute l'information dont ils ont besoin pour travailler. La pratique se fait avec un mode de livraison essentiellement itératif. Et c'est ça la clé de leurs avancés! En effet, ce sont ces itérations rapides qui sont la clé du développement agile. Donc, les gens qui font le travail et les gens qui gèrent le travail sont réunis dans la même salle, dans le même système. Ces gens regardent --lors de toutes les réunions, suivant le cycle itératif-- le travail restant à faire, qui est affiché directement sur le mur, dans le «Backlog». Ils choisissent les items qu'ils veulent réaliser aujourd'hui. Les gens travaillent tout le cycle suivant l'itération, les gens d'affaires qui prennent les décisions, regardent si cela convient dans l'instant et dans la durée (donc les impacts sur le travail restant). Ils sont sur place et peuvent donner une rétroaction immédiate, puis cela peut être livré en production pendant le cycle lui-même. Puis, recommencer au prochain cycle, souvent journalier. Les gens font cela pendant une semaine, ou deux, on appelle ça un «Sprint». C'est comme cela que des organisations fonctionnent pour livrer des projets applicatifs. Dans l'exemple ci-haut, il y a un regroupement physique de gens, qui ont des outils de documentation, ou de gestion du travail, qui sont manuels, et visibles sur le mur.

Mais, avec la capacité de reproduire ce genre de système à d'autres endroits dans l'organisation et d'avoir des outils technologiques permettant de virtualiser une méthodologie semblable, il serait alors possible de travailler avec un minimum de contrôle, et ce, avec malgré tout un niveau de contrôle adéquat. Que faudrait-il pour faire un tel espace de travail virtuel, qui serait efficace ? Il faut que le même système technologique soit capable de gérer à la fois le «Travail» et le «Management du travail». La technologie est-elle prête pour cela ? Ce n'est pas pour rien que Gartner a mis 2020 dans ses prédictions ... Effectivement, la technologie n'est pas encore tout à fait au point ou encore assez répandue pour que l'on puisse en arriver avec un fort positionnement.

En fait, si on regarde dans les technologies disponibles aujourd'hui, il est possible de trouver des technologies qui permettent de gérer le travail. Comme exemple, ce sont les systèmes de gestion des processus d'affaires, qui permettent de modéliser des flux de travail et de les exécuter, en ayant en temps réel une bonne vision sur l'état des travaux en cours, les blocages et les goulots d'étranglement, la quantité de travail fournit, etc.

Une autre catégorie d'applications permet de gérer le travail, ce sont les applications de Gestion de projets et de Gestion de programmes de projets. Ces applications sont utilisées, par exemple, pour gérer des équipes, gérer leurs activités, allouer des ressources, suivre les budgets dans le projet, séquencer les projets avec la gestion des programmes, etc. Ce sont des applications qui s'adressent essentiellement à des Chefs (Chargés) de projet, ou encore, à des Chefs d'autres types d'équipes de travail.

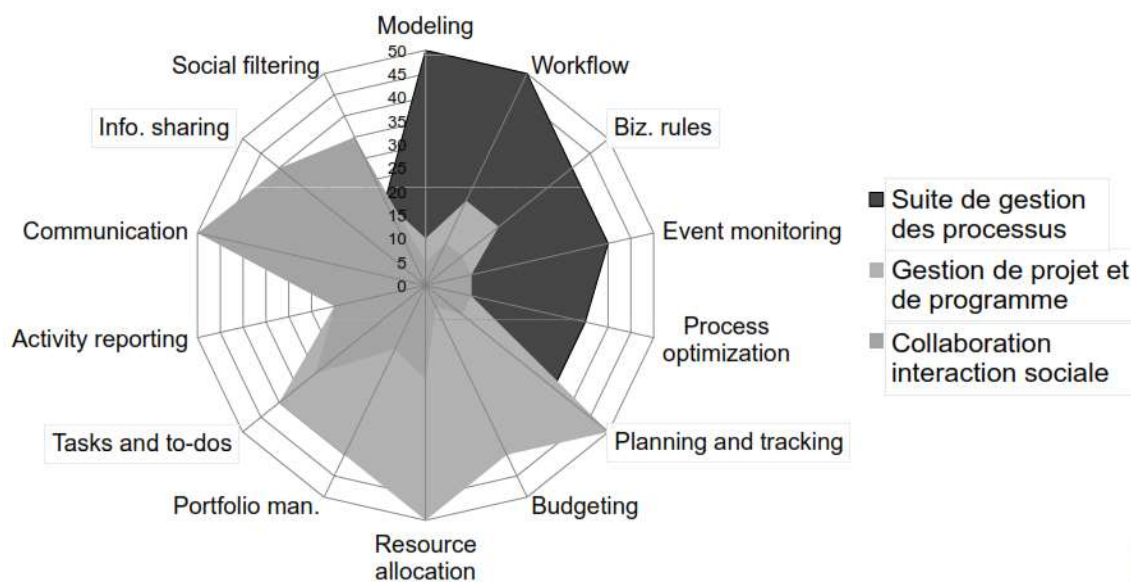
Mais de plus en plus ces applications proposent des fonctionnalités de gestion de travail qui s'adressent directement aux Travailleurs. Ce sont des systèmes de Collaboration, de Gestion de tâches, etc. que les employés peuvent utiliser eux-mêmes pour améliorer leur propre productivité. Les applications de gestion du travail font alors d'intéressantes incursions dans le monde de la Collaboration.

Par contre, il y a un autre type d'applications, ce sont les applications de Collaboration et d'Interaction sociale. Qui proviennent typiquement des Réseaux & médias sociaux (Web 2.0), que les entreprises ont adoptés afin d'aider leurs employés à Collaborer et à les Autonomiser. De la même façon que les applications de Management du travail rejoignent les applications de Collaboration, les applications de Collaboration commencent à fusionner avec ceux du Management du travail, afin d'offrir aux gens qui gèrent des employés qui font de la Collaboration, des outils pour avoir une vision sur

leurs activités. En analysant la couverture relative de toutes ces applications nécessaires pour créer un «Bureau numérique» en 2020, il n'y a aucune application sur le marché couvrant actuellement tout le spectre. Ce qui veut dire que les organisations souhaitant implanter un tel Bureau numérique --ou simplement commencer à s'y préparer-- doivent choisir plusieurs applications, dont certaines qu'elles possèdent déjà, mais aussi trouver des façons innovantes de les intégrer pour créer des canaux de communication automatisés, permettant ainsi aux «Applications de Collaboration» de fournir de l'information pour le «Management du travail», et vice-versa.

Conclusion

La Collaboration, c'est une bonne chose, il faut donc l'encourager. Mais, il y a aussi un coût associé à cet effort accru de Collaboration, qui est notamment le supplément requis de «Management du travail». Le choix entre le «Contrôle de la Collaboration» et l'«Agilité organisationnelle» est probablement un faux choix, car il est possible d'avoir les deux, en créant un environnement propice d'optimisation des dits contrôles.









Source : Présentation Gartner

Pour conclure une citation de Gary Hamel : «Aujourd'hui, aucun leader ne peut rester indifférent face au défi de l'Autonomisation des employés, dans le travail de création du futur. Elle était peut-être optionnelle, mais c'est maintenant le nerf de la guerre.»

DOCUMENT MICROSOFT

Compte tenu de sa longue expérience dans les domaines technologiques et de ses centres d'intérêt, Microsoft a produit un document de Synthèse proposant la vision de la firme sur le sujet du jour et intitulé «La Technologie au service d'un gouvernement plus Agile».

NOTA : Ce document axé typiquement sur trois clientèles cibles a été repris intégralement ci-dessous, sans être plus synthétisés, ni retouchés, ceci afin de ne pas en altérer l'essence-même. MERCI de votre compréhension.

 <p>Employés de l'État</p>	 <p>Cadres et gestionnaires de l'État</p>
 <p>Tendances</p> <ul style="list-style-type: none">• "Consumérisation" des TI• Infonuagique• Mobilité et travail distribué, Télé-travail• Force de travail multi-générationnelles• Coûts des infrastructures et complexité	 <p>Tendances</p> <ul style="list-style-type: none">• Big Data• Gouvernement ouvert• Infonuagique
 <p>Transformation de l'État</p> <ul style="list-style-type: none">• Collaboration avancée• Communications Unifiées• Gestion documentaire et des archives• Gestion de cas• Applications et appareils de prochaine génération• Systèmes de mission• Infrastructure sécurisée et optimisée	 <p>Transparence et imputabilité des organismes publics</p> <ul style="list-style-type: none">• Intelligence d'affaires• Big Data• Administration et Finance• Interopérabilité et données ouvertes• Gouvernement ouvert



Traitant de «La Technologie au service d'un gouvernement plus Agile» ce document a bien cerné les sujets d'intérêt des trois clientèles-cibles à savoir les «Employés de l'État», les «Cadres et autres gestionnaires de l'État» et les «Citoyens».

Ce document constitue un Aide-mémoire intéressant, où pour chaque cible sont clairement indiquée les tendances et les éléments qui se pratiquent actuellement --ou encore que l'on voit déjà poindre à l'horizon-- tel que : La Transformation de l'État; La Transparence; L'Imputabilité des gestionnaires des organisations publiques; Les engagements de l'État face aux services aux citoyens, etc.

* * *

TRANSPARENCE & FIABILISATION DES DONNÉES

Isabelle Boudon, Maître de conférences habilitée à diriger des recherches, à l'Université de Montpellier (FRANCE), a présenté une allocution pré-enregistrée intitulée: «Enjeux de la Fiabilisation des données, dans le cadre d'une Délégation accrue et d'une nouvelle Gouvernance de la Transparence».

- Les propos de la Conférencière sont résumés, selon les aspects suivants :
 - i.. Contexte actuel
 - ii.. Enjeux de la Qualité, de la Fiabilisation et de la Transparence des données
 - iii. Paradigmes classiques de Gouvernance des données : Apports et limites de 2 modèles (MDM & Communautaires)
 - iv.. Cas de la Délégation de Services Publics (DSP)
 - v.. Vers un nouveau Paradigme de gouvernance : Apport du Panoptique, ...

i.. Contexte actuel

- D'entrée de jeu l'Animateur (Yvan Lauzon MBA) précise que Mme Bourdon a été invitée à intervenir à l'événement à titre d'Experte de la Gestion des connaissances (KM), dont les Communautés de pratiques (CoP), mais aussi pour son implication marquée dans des recherches innovantes touchant à la Gouvernance des données.

Ceci est plutôt singulier, mais aussi très important, dans la mesure où la Collaboration individuelle et la Collaboration collective --au niveau des Projets; Services, Organisations, Partenaires-- exigent au départ certaines conditions générant de la Confiance; Par exemple en matière de Qualité & Fiabilité des données, de Transparence et de Reddition de compte.

En effet, dans le contexte actuel d'austérité budgétaire, mais aussi d'augmentation marquée des besoins en services publics venant des Citoyens, il faut maintenant aller bien au-delà des auditions a posteriori (ex-post) réalisées par des Auditeurs

internes ou externes, qui arrivent généralement des mois --voire des années-- après la réalisation des opérations et/ou transactions, soit beaucoup trop longtemps après les faits. Bref, il est déjà trop tard pour ré-enligner le projet et les activités de travail, conclut l'Animateur.

- La conférencière Isabelle Bourdon souligne que les organisations publiques (OP) des pays industrialisés font face à des contraintes imposantes, tant externes, qu'internes. Celles-ci rendent alors encore plus importantes la Qualité et la Fiabilité des données requises à la bonne performance, mais aussi à l'intelligence organisationnelle.
- Au chapitre des Contraintes externes, mentionnons :
 - Restructurations et fusions
 - Contraintes réglementaires (obligeant une traçabilité et une reddition de compte accrue)
 - Internationalisation omniprésente
 - Impératifs de rentabilité et de Transparence des résultats (Open Data, Activités de reporting en temps réel)
 - Organisation centrée sur l'utilisateur
- Pour les Contraintes internes, signalons :
 - Multiplication des systèmes et des applications
 - Multiplication des données: (ex : Big data)
 - «Taylorisme des données», signifiant ici une séparation entre les acteurs pour la création, l'utilisation, ..., des données
 - Hyper-connectivité (ex : Médias sociaux)
 - Partenaires multiples (ex : Partenariats, Parties prenantes plus nombreuses, Financeurs, ...)
 - Globalisation des opérations (multilinguisme,..)
 - Changements constants (contraintes budgétaires, ..)

ii.. Enjeux de la Qualité, de la Fiabilisation et de la Transparence des données

- En ce qui a trait à la Qualité et la Fiabilisation des données, la Conférencière souligne tout d'abord les coûts exorbitants de la NON qualité des données, notamment par les erreurs de saisie, d'exploitation ou d'analyse. Ce montant selon OVUM (2010) serait de l'ordre des 700 milliards \$USD, et ce, uniquement pour les États-Unis.
- Une donnée de mauvaise qualité serait :
 - Non traçable (et difficilement retraçable)
 - Différentes valeurs, et ce, pour une même donnée dans différentes applications; Modèles de données différents
 - Soit erronée, tronquée, redondante, incomplète ou obsolète ...
- En fait, la Qualité des données doit témoigner de certaines propriétés de base :
 - Crédibilité, via : Standardisation, Cohérence, Exactitude, Conformité aux réglementations et normes, ...
 - Accessibilité & Temporalité
 - Utilité : Pertinence, Usage, Opportunité
 - Interopérabilité : Format cohérent, Absence d'ambiguïté, Sécurité.

iii.. Paradigmes classiques de Gouvernance des données : Apports et limites de 2 modèles dits classiques (soit le MDM et le Management communautaire)

- La Gouvernance des données formalise les Droits et Devoirs concernant : la Définition; la Diffusion; la Synchronisation et l'Échange des valeurs de références pour les données.
- Un Schéma de Gouvernance pour la Qualité des données doit permettre :
 - Alignement sémantique des glossaires utilisés
 - Standardisation des processus métiers
 - Identification des Autorités de contrôles & Classement des sources des données

- Distribution claire et précise des Rôles et des Responsabilités, notamment en matière de Production, de Centralisation, de Contrôle et de Diffusion des données. Par exemple, qui peut Créer, Modifier, Diffuser, ..., ou Détruire des données publiques.
- Mme Bourdon décrit ensuite 2 Paradigmes dit Classiques, de la Gouvernance des données soit :
 - Master Data Management (MDM), par la Gestion de documents de données essentielles de référence (Données Maîtres)
 - Management Communautaire.
- **Master Data Management (MDM)** -- Ce paradigme implique la Fiabilisation des données par le MDM via :
 - Des répertoires de données
 - Des Agents <Data Stewards>, soit des individus garantissant la Qualité des données
 - Une certaine Homogénéité de données de base
 - Une Hiérarchie connue
 - De Données étant *de facto* NON trans-organisationnelles
 - Constat : Ce paradigme n'est PAS facile à mettre en place dans une organisation publique.
- **Management Communautaire** -- Ce paradigme implique la Fiabilisation des données via une Communauté d'individus.
 - Les exemples fréquemment mentionnés sont l'Open Source et les Encyclopédies Wiki (ex : Wikipedia). Souvent les données sont elles-mêmes co-crées ou alimentées par plusieurs individus.
NOTA : On assiste parfois à une absence de remise en cause de certaines données.
 - Constat : Les organisations publiques (OP) étant habituellement hiérarchisées, avec une certaine mouvance dans le partage des Rôles & Responsabilités, on pourrait aisément conclure que ce type de paradigme n'est PAS facile à mettre en place dans une OP.

iv.. Cas de la Délégation de Services Publics (DSP)

- Le cas de la Délégation de Service Public (DSP), dans un contexte de Nouveau management public (NMP), nous interpelle sur le Cadre contractuel requis, notamment en matière d'Asymétrie informationnelle, de Contrôle, et de Responsabilité.
- En effet, le Déléguant (l'Organisation publique) et le Déléataire (l'Opérateur) n'ont pas *de facto* les mêmes Intérêts; Intentions; Apports & Attentes; ni les mêmes obligations.
- Typiquement, on retrouverait pour chacun :
 - L'OP, telle une Municipalité (Collectivité locale) <Déléguant>, qui doit assumer des fonctions de contrôle, afin de s'assurer de pouvoir protéger les intérêts du Citoyen.
 - L'Opérateur <Déléataire>, qui doit bien entendu réaliser les opérations, mais en même temps produire lui-même les données d'analyse de sa propre performance de service.
 - Le Citoyen est <Utilisateur; Consommateur; Client >.
- Au niveau des relations entre les Acteurs :
 - Un Mandat représentatif (ou de représentation) relie le Citoyen à la Municipalité (Collectivité locale)
 - Un Contrat formel de Délégation (ou Contrat moral, selon des règles en vigueur) relie l'Opérateur à la Municipalité
 - Un Contrat d'abonnement relie le Citoyen- Utilisateur à l'Opérateur.
- Dès lors, il faut discuter des éléments suivants :
 - Cadre contractuel en DSP, tenant compte : des risques d'Asymétrie informationnelle, des Contrôles à adopter, des Responsabilités à assumer, par Qui et selon quelles Modalités, ...
 - Problématique du Contrôle, de la Régulation locale par les Municipalités, ...
 - Prise en compte de nouveaux Besoins : Transparence, Traçabilité, Prise en compte du Consommateur/ Utilisateur.

- Quels outils de Contrôle du service public ?
- Quels référentiels de contrôle à adopter, pour un service fort et performant ?
- Comment vivre la Dialectique : Autonomie –VS– Contrôle
- Comment assumer le Pilotage : a posteriori (ex-post, via un Rapport annuel) – VS– Pilotage en continu (ce qui oblige à un suivi étroit) ?

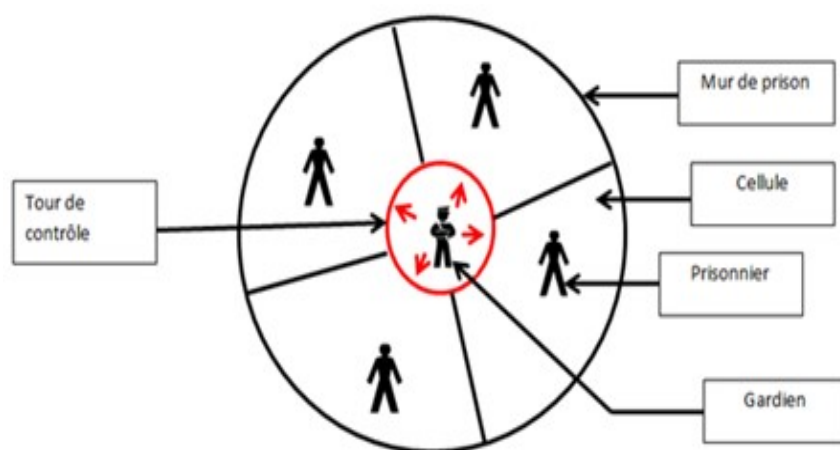
- Par la suite la Conférencière décrit un **exemple de Délégation de services publics (DSP)** touchant le **Service des Eaux et Assainissement (SEA)**, impliquant les Municipalités françaises (ou Collectivités locales) et sujette à un Encadrement juridique et administratif actualisé, progressivement depuis Loi Sapin (1993).

- Cet exemple concerne **Eau Méditerranée** que nous décrivons sommairement dans la présente section et la suivante.

- Signalons tout d’abord que plusieurs mesures ont été prises pour passer d’un processus statique de Rapport annuel à un processus plus dynamique, notamment :
 - Une gestion automatique du Rapport annuel & RAD
 - Une production en continu des indicateurs de Performance (KPI)
 - Mise en place d’un Extranet des collectivités en temps réel avec un Entrepôt de données
 - En interne : Modification des processus de gestion des données internes et aussi Transformation majeure du Système d’information (SI) avec une intégration des données de références.
 - De nouvelles méthodes de gestion incluant : Contrôles des modes de saisies utilisateurs dans les applications, Formations à la saisie, Gestion des accès limités et privés, Fiabilisation des indicateurs des activités eau et assainissement, Suivi continu et contrôlé des activités, Fiabilisation des processus métiers, etc.

v.. Vers un nouveau Paradigme de Gouvernance : Apport du **Panoptique**,
entre visibilité et surveillance

- Un troisième Paradigme de Gouvernance est décrit par la Conférencière.
Il s'agit du Panoptique, symbolisé par la photographie et la figure ci-dessous :



- Imaginé au XVIII^e siècle par Jeremy Bentham pour la réforme des prisons, ce concept a ensuite été réinterprété & appliqué par le philosophe Foucault, lors d'Analyses des rapports de pouvoir entre différents intervenants.
- Cette riche métaphore du Panoptique aide à mieux comprendre les enjeux de Transparence et les rapports entre le Délégrant (ex : Municipalité) et le Délégataire (Ex : Opérateur), notamment via :
 - Un principe de Visibilité continue, avec une observation permanente
 - Une Visibilité à 360 degrés
 - Une norme de conduite imposée
 - Un Sentiment d'omniscience
 - Une Société disciplinaire(NOTA : Donc privilégier ici l'Ordre, plutôt que le Chaos, ou le ChaOrdic (Dee Hock, 1999))

- Ce dispositif Panoptique inclut notamment :
 - La prison elle-même (Repris ici comme étant le Système d'information d'Eau Méditerranée)
 - Le Gardien (La Collectivité)
 - Les Cellules (les activités : Eau et Assainissement)
 - La Tour de contrôle (Le RAD et l'Extranet des Collectivités, de même que les différentes Applications de Contrôle)
 - Les Règles du Gardien : <Voir et Être vu> (Encadrement juridique et administratif)
 - Omniprésence du Gardien <Voir sans Être vu> (Contrôle quasi-instantané du Déléguant, via l'Extranet, RAD, Applications)
- On assiste donc ici à une situation de double Panoptique :
 - Interne : Au sein d'Eau Méditerranée
 - Externe : Au sein de la Collectivité
- Mais aussi à quatre niveaux de Panoptique :
 - 1.. Premier niveau : Cadre juridique, dont des Lois, Règlements, ...
 - 2.. Second ... : Mise en place de Référentiels de Contrôle, dont des Indicateurs de performance de service (PKI)
 - Évolution technologique du Déléguant
 - Donc une nouvelle sphère de contrôle du Système d'information (SI)
 - Mais aussi la mise en place des Plateformes de Contrôle dédiées aux Usagers et à la Collectivité
 - 3.. Troisième : Visibilité des origines des données
 - Naissance d'un Contrôle quasi-instantané
 - 4.. Quatrième : Visibilité de l'ensemble des processus
 - Vision à 360 degrés
- En somme, le Cas **Eau Méditerranée** indique :
 - De profondes modifications aux processus internes, tant chez le Déléguant, que chez le Déléguataire
 - Des transformations significatives au niveau de la dialectique Autonomie –VS– Contrôle : Autonomie dans la réalisation des opérations, mais tout de même un fort Contrôle

- Passage d'un Contrôle annuel à posteriori (Rapport annuel) à un Pilotage continu en temps réel, déployé par le Délégué lui-même et assurant :
 - Une Confiance réciproque
 - Mécanismes de contrôle du côté Délégué
 - Une accessibilité accrue des partenaires de type Délégant, aux processus de gestion interne du Délégué (Opérateur).
- Donc on voit que les mécanismes de contrôle ont beaucoup bougé, qu'il y a maintenant une visibilité complète à 360 degrés du Système d'information du Délégué et que ceci a été opéré par de nouvelles réglementations.

- La Conférencière termine son intervention par une pertinente question QUID :
L'avenir est-il l'Open Data au service de la Transparence vis-à-vis de l'Usager ?

- L'animateur conclut qu'il faudra bien la réinviter au Québec, pour obtenir enfin son propre point de vue ! (;-)

* * *

Mot de Clôture

La clôture officielle de l'événement se fait via un Mot de Clôture prononcé par l'Animateur & Maître de cérémonie de cette Conférence SMART, soit Yvan Lauzon, MBA.

Il remercie tout d'abord les participants d'avoir assisté aux diverses allocutions de cette journée plutôt bien chargée. *On n'a même pas eu assez de temps pour faire du Yoga (-)*

Il remercie aussi chaleureusement les 3 Présidents de Conférence, les 12 praticiens pour leurs implications bénévoles aux 5 Forums de discussion déjà tenus (ex-ante) et les autres participants aux 2 Focus Group à venir (ex-post), ainsi que les 4 Partenaires de réalisation événementielle et les 19 Commanditaires pour leur participation et/ou soutien financier.

Au cours de sa brève allocution, il aborde tout de même les activités à venir (ex-post); C'est-à-dire les Focus group, pour lesquels il invite les participants à collaborer activement, en partageant leurs propres points de vue avec la communauté, d'une part sur la «Gouvernance du Numérique», et d'autre part sur «Le Travail en Équipe efficace et la Collaboration». Puis il évoque le Compte rendu officiel, c'est à dire le présent document qui sera envoyé en PDF à tous les participants présents d'ici fin janvier 2016.

Il rappelle aussi les objectifs de cette journée riche en contenus innovants, et souligne le fait qu'il s'agit aussi d'un lieu de rencontre et d'une occasion unique d'échanges avec des experts reconnus (Conférenciers) pour les différentes catégories de participants, allant des Gestionnaires publics, aux Chefs de projet et autres Chefs d'équipe de travail, en passant par les Conseillers RH.

Finalement, il souhaite aux participants de profiter au maximum --dans leur milieu de travail respectif-- de ces informations pertinentes & innovantes ou ces trucs pratiques tout en réalisant eux-mêmes dans l'action notre devise (smartconference.ca) :

«Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble»

* * *

Pour en savoir plus → Liste des Sources consultées

BIBLIOGRAPHIE & WEBOGRAPHIE

NOTA : Tous les liens URL ci-dessous étaient fonctionnels à la date du 22 janvier 2016.

1.. COLLABORATION

Boyatzis, Richard & Daniel Goleman, Morten T. Hansen.

HBR'S 10 MUST READS on Collaboration

Harvard Business Review Press Book. 2013-04.

<https://hbr.org/product/hbr-s-10-must-reads-on-collaboration-with-featured-article-social-intelligence-and-the-biology-of-leadership-by-daniel-goleman-and-richard-boyatzis-hbr-s-10-must-reads/11378-PBK-ENG?referral=02560>

France-Ville de Brest. **Guide pratique sur le travail collaboratif**

http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf

Capitalizing on Collaboration :

How Shared Services Saving Local Government Budgets.

Government Technological Digital Communication. 2010.

Together for Better Public Services : Partening with Citizens & Civil Society

OCDE. 2011.

Overcoming cultural barriers to sharing knowledge

/ Richard McDermott & Carla O'Dell. In Journal of Knowledge Management.

(ISSN- 1367-3270). 2001. Vol.5., no.1

<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13673270110384428?journalCode=jkm>

Liste de Fiches Synthèse MANAGERIS d'ouvrages à succès (Best-sellers) :

- *Quelle organisation pour une meilleure collaboration ? Vers un nouveau modèle d'organisation, plus adapté à une économie du «savoir». (M159b)*
- *Technologie et collaboration à distance. Tirer le meilleur parti des nouveaux outils collaboratifs. (M173a)*

2.. DÉSILOTAGE (DÉCLOISSONNEMENT) des ORGANISATIONS

Baker, Edward. **Get Out of the Silo**

Strategy + Business. 2009

<http://www.strategy-business.com/article/li00108?gko=9641f>

Grijpink, Ferry & Alan Lau, Javier Vara. **Demystifying the Hackatlon**

McKinsey Quaterly. 2015

http://www.mckinsey.com/insights/innovation/demystifying_the_hackathon

Gulati, Ranjay. **Silo Busting : How to Execute on the Promise of Customer Focus**

Harvard Business Review. 2007

<https://hbr.org/2007/05/silo-busting-how-to-execute-on-the-promise-of-customer-focus>

McChrystal, Stanley. **Teams of Teams**

Portfolio Penguin. 2015-05.

<http://www.penguinrandomhouse.com/books/317066/team-of-teams-by-general-stanley-mcchrystal-tantum-collins-david-silverman-and-chris-fussell/9781591847489/>

<http://www.manageris.com/fr-ouvrage-team-of-teams-22876.html#sthash.08OrapYm.dpuf>

Tett, Guillian. **The silo Effect.**

The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers

Simon & Schuster; 2015-09. 304 p. ISBN 9781451644739.

<http://books.simonandschuster.com/The-Silo-Effect/Gillian-Tett/9781451644739>

<http://www.manageris.com/fr-ouvrage-the-silo-effect-22875.html#sthash.jv5CQvgG.dpuf>

Vermeulen, Freek & Phanish Puranam, Ranjay Gulati.

Change for Change's Sake

Harvard Business Review Press Book. 2010-06.

<https://hbr.org/2010/06/change-for-changes-sake>

*NOTA : Toutes les références de cette section -2- ont été recensées dans des publications de la firme française **MANAGERIS**, qui produit d'intéressantes Synthèses d'ouvrages à succès (Best-Seller).*

Rappelons que MANAGERIS a collaboré aux Actes de la Conférence :

«COLLABORATION dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du Numérique».

www.manageris.com

Liste de Fiches Synthèse MANAGERIS d'ouvrages à succès (Best-sellers) :

- *Décloisonner l'entreprise. Fluidifier la coordination entre entités. (M247a)*
- *Décloisonner son équipe de direction. Conduire le comité de direction à travailler en équipe (M188b)*

3.. TRAVAIL en ÉQUIPE

Combalter, Laurent & Éric Delbecque.

Constituer équipe efficace : Pour s'adapter à environnement complexe

ESF éditeur. 2011-10. ISBN- 9782710122333

Cayate, Ramez.

Manager une équipe à distance :

8 bonnes pratiques pour relever de nouveaux défis

Dunod. 2009. ISB N-9782100542550

<http://www.dunod.com/en/entreprise-economie/entreprise-et-management/strategie-et-politique-de-entreprise/ouvrages-professionnels/manager-une-0>

Déroulède, Bertrand. **Manager à distance en toute sérénité**

ESF Éditeur; 2009-01.

<http://www.cegos.fr/nous-connaître/livres/Pages/manager-a-distance-en-toute-serenite.aspx>

Fauconnier, Dominique & Annie Madrières.

Comment travailler ensemble : 7 outils pour faire émerger du collectif

Eyrolles; 2010-01-21. ISBN-9782212545555

<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/comment-travailler-ensemble-9782212545555>

Fiol, Michel & Hugues Jordan, Emili Sulla

Renforcer la cohérence d'une équipe : La démarche OVAR

Dunod. 2004. 232 p. ISBN- 9782100072910

<http://www.dunod.com/entreprise-economie/entreprise-et-management/ressources-humaines-management/ouvrages-professionnels/renforcer-la-coheren>

Gelin, Sandrine & Khuê-Linh Truong. **Conduire une réunion avec efficacité**

Eyrolles; 2010-05-01. ISBN-9782212545432

LeBoterf, Guy. **Travailler efficacement en réseau : Une compétence collective**

Eyrolles; 2008-06-19. ISBN- 9782212541274

<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/travailler-efficacement-en-reseau-9782212541274>

LeBoterf, Guy. **Ingénierie et évaluation des compétences** (5e édition)

Éditions d'organisation. 2006-10-12. ISBN : 2-7081-3725-5

<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/ingenierie-et-evaluation-des-competences-9782708137257>

Lencioni, Patrick. **Optimisez votre équipe : Les cinq dysfonctions d'une équipe**

Éd. Un Monde différent. 2005-09-29. ISBN-978-2892256031

<http://www.amazon.ca/Optimisez-votre-%C3%A9quipe-PATRICK-LENCIONI/dp/2892256038>

Lemmonier, Jacques

Manager son équipe au quotidien : 70 micro-outils pour réussir (3^e Édition)

Vuibert. 2014-09 ISBN- 9782311620047

<http://www.vuibert.fr/ouvrage-9782311620047-manager-son-equipe-au-quotidien.html>

Mucchuelli, Roger.

Le travail en équipe : Clés pour une meilleure efficacité collective.

ESF éditeur. 2015-08-20.

<http://www.esf-editeur.fr>

Pellerin, Charles J.

**How NASA Builds Teams: Mission Critical Soft Skills
for Scientists, Engineers, and Project Teams**

Wiley; 2009-06. 288 p. ISBN: 978-0-470-45648-4

<http://ca.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-0470456485.html>

Perrot, Serge & Delphine Lacaze.

(Réussir) l'Intégration des nouveaux collaborateurs.

Dunod; 2010-05 ISBN- 9782100538126 (eBook ISBN- 9782100554607)

3.. TRAVAIL en ÉQUIPE ... (SUITE)

Samson, Alain. **Comment favoriser le travail d'équipe**

Ed. Transcontinental; 2011-02. ISBN- 9782894724958

<http://www.tcmédialivres.com/p/17/c/10/l/1220/comment-favoriser-le-travail-dequipe>

Santamaria, Pablo. **(Les) réunions assistées par informatique**

Hermes; 2010-04-15. ISBN- 9782746225244

<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/les-reunions-assistees-par-l-informatique-9782746225244>

Sérieyex, Hervé. **Confiance - Mode d'emploi : Comment restaurer la confiance ?**

Paris; Maxima. 2009. 164 p. ISBN : 978-2-84001-601-4

<http://www.maxima.fr/index-fiche-362-confiance-mode-d-emploi.html>

Singer, Blair **Comment bâtir une équipe gagnante : l'invisible code d'honneur qui fait de gens ordinaires une équipe championne**

Ed. Trésor caché; 2007. 155 p. ISBN- 978292240549.

Vézina, Gilles **Redécouvrir le pouvoir de ses réunions**

Groupe CFC; 2010. ISBN- 978-2-922120-09-7

<http://www.groupecfc.com/fr-CA/ActualitesCFC/FicheNouvelle.aspx?InfoID=2163&CatID=0>

Vignaux, Capucine. **Prévenir & Résoudre les conflits**

Vocatis; 2010-02-11. ISBN- 9782759010479

<http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/prevenir-et-resoudre-les-conflits-9782759010479>

Liste de Fiches Synthèse MANAGERIS d'ouvrages à succès (Best-sellers) :

- *(S') affirmer comme un leader éthique.
Développer son intelligence morale et celle de ses équipes (M145b)*
- *Animer une équipe transverse.
Les cinq domaines de vigilance d'un leader d'équipe transverse (M135b)*
- *Conduire le changement dans les équipes de vente. Éviter les écueils d'un domaine de réorganisation à hauts risques (M144b)*
- *Constituer des équipes à la fois efficaces et innovantes. Quelle organisation adopter pour concilier productivité et capacité créatrice ? (M168b)*
- *Enclencher une dynamique d'équipe.
Conduire un groupe d'individus à se transformer en équipe (M141b)*
- *(L') entreprise agile. Développer la capacité de réaction de ses équipes (M171a)*
- *(Des) individus à l'équipe. Les clés de la performance collective (M191b)*
- *Manager des équipes dispersées (M199a)*
- *Mettre sur pieds des équipes à haute performance (M013a)*
- *Renforcer la capacité des dirigeants à travailler en équipe (M062b)*
- *Renforcer les performances de son équipe de Direction (M066a)*
- *Renforcer sa capacité collective d'exécution.
Créer les conditions d'une action efficace et concertée dans ses équipes (M183b)*
- *Responsabiliser ses équipes.
Promouvoir l'appropriation de ses responsabilités par chacun (M195b)*
- *Stimuler la créativité de ses équipes.
Quelles pratiques de management pour favoriser l'inventivité de ses collaborateurs ? (M176a)*

4.. AUTRES DOCUMENTS

Caron, Daniel. **L'Homme imbibé : De l'oral au numérique : Enjeu pour l'avenir des cultures ?** Hermann, 2014. 133 p. ISBN- 978-2-7056-8843-1

Gendron, Bénédicte. **Mindful Management & Capital émotionnel.** DeBoeck. 2015. ISBN- 978-2-8041-8891-7

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 procédures, méthodologies, guides, rapports divers; notamment auteur du Rapport officiel de la Conférence sur les Villes intelligentes (Smart City) tenue en 2013 à l'ENAP. Reconnu 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 années 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 prof. 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 org., 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 (Maitre de conférences) à l'ENAP

Yvan Lauzon MBA enseigne à l'ENAP à titre de Chargé de cours (Maitre 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 (adjoint du CIO au gouvernement du Québec), de 2006 à 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 francophones de praticiens en GP, 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'allocation 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'ENAP est représentée. Une Tournée européenne 2016 est actuellement en préparation, portant sur les Compétences requises des Chefs de projets, la Collaboration efficace dans les Équipes de projet et le KM.

Annexes

Cette partie présente, dans les pages suivantes, les 3 Annexes jointes à ce document :

A1-Trucs pratiques pour DÉSILOTER les organisations publiques

A2-Trucs pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPES et COLLABORER

A3-Meilleures pratiques & Méthodologies en Management TI.

* * *

IMPORTANT : Les Synthèses des **5 Forums de discussion** tenus en Août 2016

<Annexes B1 à B5> et des **2 Focus Group** du 11 novembre 2015 <Annexes B6 & B7>

(AM-Gouvernance RI) (PM-Travail en équipe efficace & Collaboration)

totalisant 53 pages, ne sont disponibles qu'aux participants bénévoles à ces événements dits indépendants, de même qu'aux Professeurs d'universités et autres intervenants canadiens, déjà associés à nos Conférences SMART.

Aucune exception à cette règle, pour tous motifs.

TRUCS pratiques pour DÉSILOTER les ORGANISATIONS PUBLIQUES

Par Yvan LAUZON, MBA

i.. INTRODUCTION

Le second objectif de la *Conférence COLLABORATION dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du Numérique*, tenue le 23 septembre 2015 à l'ENAP-Québec, portait sur l'identification de moyens concrets pour DÉSILOTER les organisations publiques.

ii.. PLUSIEURS APPELATIONS

Voici les expressions les plus fréquemment rencontrées sur ce concept, lors des Forums de discussion de la Conférence :

- Dé-compartimenter
- Décloisonnement
- Dé-fracturer
- Défragmenter
- Désenclaver
- Désiloter.

NOTA : 5 Forums de discussion ont été tenus sous ATHENAP (Coquille MOODLE de l'ENAP) en août 2015, impliquant 12 praticiens travaillant dans des organisations publiques canadiennes, tous portés volontaires pour l'occasion, suite à un Appel à collaboration auprès de 20 personnes.

iii.. QUELQUES MOYENS pour DÉSILOTER (Décloisonner)

Il existerait plusieurs moyens de DÉSILOTAGE des organisations publiques ou privées, dont les suivants :

- Fédérer les entités organisationnelles autour d'enjeux partagés (Objectifs SMART)
- Créer des passerelles entre les entités (Par ex : unités administratives), en favorisant les relations interpersonnelles et en structurant la mise en communs des informations, notamment via les Réseaux sociaux d'entreprises (RSE).
- Faciliter la coopération spontanée. En effet, dès que les équipes se connaissent, elles sont souvent les mieux placées pour identifier les meilleurs moyens pour unir leurs forces, bien entendu, lorsqu'elles identifient des objectifs communs, ou à tout le moins conciliables avec leurs propres objectifs.
- Réorganiser les espaces de travail est aussi à considérer, puisqu'il n'est pas toujours facile, ni même pratique, de travailler ensemble, ou encore de coopérer, quand on ne retrouve sur nos lieux de travail, que de petits bureaux fermés ou des enclos.

Un téléreportage de la chaîne télévisuelle ARTE portant sur le Bonheur au travail a montré qu'il est possible, et ce, même dans le secteur public, de transformer passablement les lieux de travail, afin de les rendre plus compatibles avec les valeurs du personnel en place, dont celles des plus jeunes travailleurs.

Un exemple dans le secteur public Belge, présenté dans ce reportage, est fort éloquent. Pour plus d'information :

<http://www.arte.tv/guide/fr/051637-000/le-bonheur-au-travail> (Consulté le 11 janvier 2016)

http://www.peoplesphere.be/hreps/fr/frank_van_massenhove.html (Consulté le 11 janvier 2016)

- Tenir des Hackathons (genre de concours rassemblant des équipes de développement, en concurrence les unes aux autres) afin de résoudre des défis collectifs d'innovation, en un temps très limité, par exemple sur un, deux ou trois jours.

TRUCS pratiques pour MIEUX TRAVAILLER en ÉQUIPES & COLLABORER

Par Yvan LAUZON, MBA

Introduction

Trois des cinq objectifs de la *Conférence COLLABORATION dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du Numérique* traitaient explicitement de la Collaboration, soit les numéros 1, 3 & 5, se résumant comme suit :

- 1.. PROBLÈMES, DÉFIS & ENJEUX actuels de la Collaboration
- 2.. MOYENS CONCRETS pour «DÉSILOTER» (interservices & inter-organisations)
- 3.. APPLICATIONS possibles de la Collaboration dans la PES
- 4.. Apport de nouveaux MODES de GOUVERNANCE du NUMÉRIQUE
- 5.. COMPÉTENCES & MEILLEURES PRATIQUES pour mieux collaborer

Dans la présente annexe, nous allons traiter des sujets suivants :

- (i) Caractéristiques des Équipes de travail
- (ii) Travail en équipe efficace
- (iii) Équipes de projet
- (iv) Distinctions entre la Coopération et la Collaboration
- (v) Problèmes & Conflits typiques dans les Équipes de travail
- (vi) Moyens de mieux collaborer dans les Projets & Organisations publiques

i.. CARACTÉRISTIQUES des ÉQUIPES de TRAVAIL

- Bruce Tuckman (1965, 1977) identifia les étapes typiques à franchir dans la mise en place d'un Groupe ou d'une Équipe:
 - Formation (Forming) – Découverte mutuelle où chacun s'interroge sur son rôle ...
 - Tumulte ou Tempête (Storming) – Émergence de conflits, de débats, ...
 - Normalisation (Norming) – Définition formelle des rôles, fonctions à exercer & responsabilités à assumer ...
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Performance (Performing) – Après être devenu un tout plus cohérent et mature (en termes de relations, mais aussi d'un point de vue opérationnel), le groupe produit alors mieux, selon les objectifs attendus ...
 - Et il s'en suit, habituellement, une Dissolution (Adjourning) – Fin d'activités.

 - Une Équipe de travail, se distingue d'un simple Regroupement d'individus (ou Groupe), par les principales caractéristiques suivantes :
 - Une cible claire et commune (une Mission à assumer collectivement) ...
 - Des Valeurs et Croyances partagées ...
 - Une certaine stabilité de son Membership (les possibilités d'entrées/sorties de l'Équipe étant plutôt limitées) ...
 - Rôles & Responsabilités non ambigus entre les membres (Chaque membre (ou coéquipier) comprend sa contribution attendue et sait comment elle s'inscrit dans un tout cohérent) ...
 - Des Interrelations fortes entre les membres ...
 - Des Interdépendances fortes entre les membres, car ils savent bien qu'ils doivent travailler ensemble, puisqu'ils ne peuvent réussir tout seul (Par exemple: Équipe sportive de Football, de Hockey, de Soccer) ...
 - Chaque membre a un sentiment d'Appartenance et exprime sa solidarité
 - Les Comportements permis sont explicités ou anticipés ...
 - Les Communications sont gérées comme un tout intégré.

 - Selon McFadzean & O'Loughlin (2000), les Équipes de travail ont été mises en place au début du XXe siècle afin de concrétiser les objectifs de l'organisation, mais aussi pour répondre aux besoins des individus (appartenance à un clan).

 - Mentionnons qu'il existe plusieurs types d'Équipe de travail, en fonction des finalités recherchées, notamment :
 - Créativité (Recherche d'Invention / Innovation) ...
 - Managériale (Conseil d'administration) Comité de direction, CODIR) ...
 - Négociation (Patronat & Syndicat) ...
 - Projet (Équipe de projet) ...
 - Qualité (Cercle de qualité; Cercle d'excellence) ...
 - R & D (Recherche & Développement) ... etc. etc. etc.
-

- Il faut aussi tenir compte des particularités des Équipes virtuelles; Équipes délocalisées; etc.

* * *

ii.. TRAVAIL en ÉQUIPE EFFICACE

- L'amélioration du fonctionnement de l'équipe repose sur l'idée générale que ses membres apprennent à travailler ensemble, en suivant l'évolution des facteurs structurels, alors envisagés comme des normes.
- Mais au départ, il n'est pas facile de contribuer positivement et de façon optimale à une activité de travail ou à un projet. Comme le soulignait Guy LeBoterf dans l'un de ses ouvrages (*), un Acteur participe bien lorsque :
 - Il agit en anticipant l'action des autres et en rendant son action intelligible aux autres.
 - Il agit non seulement avec d'autres, mais en fonction des autres : Il prend en compte leurs contraintes, communique les informations dont ils ont besoin et les aide à atteindre leurs propres objectifs.
 - Il définit ses objectifs en fonction des enjeux et objectifs supérieurs de son groupe d'appartenance.
 - Il prend l'initiative et entretient des relations d'aide, d'encouragement et de solidarité avec les autres acteurs.
 - Il agit en prenant en compte les règles de l'art de son groupe professionnel d'appartenance et en les enrichissant.
 - Il participe activement à des activités d'échange et de capitalisation des pratiques professionnelles et au fonctionnement des retours d'expérience.
 - Il accepte et gère avec sérénité les situations de conflits et de confrontation.
 - Il exprime sans crainte et en temps opportun ses doutes, ses limites et ses besoins d'aide pour ne pas mettre en difficulté l'action des autres.

(*) : *Ingénierie et évaluation des compétences (5e édition)*. Paris; Éditions d'organisation. 2006.
ISBN : 2-7081-3725-5

- Dans une Équipe de travail efficace :
 - On partage le rôle de leadership; on parle alors de leadership partagé dans l'action (et pas seulement dans le discours ...)
 - Objectif appartient directement à l'Équipe
-

- Responsabilité individuelle et collective
 - On vise le plus souvent un produit collectif
 - On encourage les discussions et les réunions de résolution de problème
 - On mesure l'efficacité en évaluant le produit collectif
 - On discute, décide et on fait le travail ensemble
- Selon Roger Mucchielli, auteur d'ouvrages portant sur le Travail en équipe, les conditions de réussite ou d'échec d'une Équipe de travail sont :
 - Une communication facile entre les personnes, sans discrimination & priori
 - Le respect de la parole et la libre expression des désaccords et des tensions
 - L'absence de remise en question de la participation affective du groupe
 - L'entraide entre tous ses membres
 - La volonté de suppléance d'un membre défaillant
 - La connaissance des aptitudes et des limites de chacun
 - La division du travail après élaboration en commun d'objectifs et acceptation d'une structure si la tâche l'exige et en fonction de la tâche
 - La définition d'une structure précise si la tâche l'exige et en fonction de cette tâche
 - La mutualisation des forces.

SOURCE : https://fr.wikipedia.org/wiki/Le_travail_en_%C3%A9quipe (Consulté le 11 janvier 2016)

- Dans son ouvrage intitulé *Optimisez votre équipe*, Patrick Lencioni (2005) présente les agissements typiques des Équipeurs, lorsqu'il règne un climat de Confiance dans l'équipe :
 - (Ils) Admettent leurs points faibles et leurs erreurs
 - Demandent eux-mêmes de l'aide
 - Acceptent qu'on leur pose des questions ou que l'on fasse des suggestions à propos de leurs sphères de responsabilité
 - Se donnent mutuellement le bénéfice du doute avant de tirer des conclusions négatives
 - Prennent des risques en offrant rétroaction et assistance
 - Apprécient les compétences de leurs pairs et en tirent profit
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Consacrent leur temps et leur énergie à des questions importantes, et non aux intrigues de bureau
 - Offrent et acceptent des excuses sans hésitation
 - Sont impatients d'assister aux réunions et se réjouissent des occasions de travailler en groupe.
-
- Patrick Lencioni (2005) présente également les agissements typiques des Équipiers, lorsqu'ils ne se font pas Confiance :
 - (Ils) Cachent aux autres leurs points faibles et leurs erreurs
 - Hésitent à demander de l'aide ou à offrir une rétroaction constructive
 - Hésitent à offrir de l'aide à l'extérieur de leur sphère de responsabilité
 - Sautent aux conclusions quant aux intentions et aux aptitudes de leurs pairs sans tenter d'en savoir davantage
 - Ne reconnaissent pas les compétences de leurs pairs et n'en tirent pas parti
 - Perdent leur temps et leur énergie à modeler leurs comportements en fonction de l'effet qu'ils veulent produire
 - Gardent rancune aux autres
 - Redoutent les réunions et trouvent des raisons d'éviter de passer du temps avec leurs pairs
-
- La Confiance est fondamentale dans les Affaires, et ce, tant dans les organisations publiques, que privées. En règle générale, en cas de perte de Confiance, on peut voir apparaître progressivement de la Méfiance, de la Défiance, puis finalement la Déviance, se manifestant, par ex. par le vol de temps, le sabotage, ETC.
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

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

*SOURCE : Confiance - Mode d'emploi : Comment restaurer la confiance ? Paris; 2009, Maxima. 164 p.
ISBN : 978-2-84001-601-4*

* * *

iii.. ÉQUIPE de PROJET

- Dans son ouvrage *The Psychology and Management of Projects Teams* François Chiocchio (2015-04) propose une définition pour **Équipe** (P.42) :

«Teams are complex open systems forming entities characterized by two or more individuals who exist to perform organizationally relevant task who interact socially, dynamically, recursively, adaptively, and often virtually, who have shared or common valued goals: who hold meaningful and high levels of task, feedback, and goal interdependencies; who are hierarchically structured; whose group has a limited life span; whose expertise roles, and responsibilities are distributed and who are bounded by and embedded within an organizational / environmental context that sets top-down constraints and that influences and is influenced by bottom-up-phenomena occurring over time and enacted by competencies and processes, emergent cognitive and affective states, performance outcomes, exchanges with other teams, and stakeholder judgments of team member and team effectiveness».

- François Chiocchio (2015-04) y propose également une intéressante définition pour **Équipe de projet** (P.54) :

«A project team unites people with varied knowledge, expertise, and experience who, within the life span of the project but over long work cycles, must acquire and pool large amounts of information in order to define or clarify their purpose, adapt or create the means to progressively elaborate an incrementally or radically new concept, service, product, activity, or more generally, to generate change».

- François Chiocchio (2015-04) distingue trois sortes d'Équipe de projet (P.59) :
 - Core project team – Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard du management du projet
 - Component project team -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard de l'exécution de certaines tâches dans le projet
 - Integrated project team -- Les membres sont ensemble car ils sont interdépendants en regard d'une variété de buts <goals> allant de ceux du management de projet à de multiples buts spécifiques reliés à l'exécution.
-

- En bref, les Équipes de projet sont un des types d'Équipe de travail (*), ayant les particularités suivantes :
 - Sa durée déterminée, tout comme le Projet lui-même, qui a sa date de lancement et sa date de clôture
 - De très fortes interdépendances entre ses membres
 - Un focus constant sur les livrables à coproduire ensemble
 - Une très forte pression du temps et de l'immédiateté, car il faut livrer ...
 - Des rencontres souvent plus courtes et plus fréquentes (Par ex. : en fonctionnement en Mode Agile)

(*) Parmi les autres types d'équipes de travail, signalons simplement les équipes axées sur la prise de décision tels le Comité de direction et le Conseil d'administration, ..., mais aussi les équipages qui tout comme les Équipes de projet sont à durée déterminée.

- Signalons que compte tenu des échéanciers serrés, le besoin du consensus & d'engagement des membres est énorme: les méthodes de consensus et de gestion des conflits acceptables doivent alors être établies, souvent dès le départ, notamment via une *Charte d'Équipe de projet*.
 - De même, les routines de coordination des tâches doivent être mises au point dès le départ par l'équipe, afin d'établir ou peut-être rétablir adéquatement : Qui fait quoi, Quand & Comment ?
 - La maturité des membres face au travail en équipe doit être développée. Le Chef de projet (ou Chargé de projet ...) doit anticiper les phases de croissance de son Équipe, mais en même temps tenir compte de l'évolution de la charge de travail et de l'étape de vie actuel de son équipe (Voir aussi Tuckman, ci-haut). Le Chef de projet a un rôle singulier et très imposant, voire le plus important, dans l'Équipe de projet; un peu comme le lanceur dans une équipe de baseball ou encore le gardien de but au hockey. Son propre Leadership contribue directement au succès du projet.
 - Le Chef de projet et les autres membres de l'Équipe de projet doivent absolument se préoccuper en tout temps des intérêts de leurs Clients, tout en gardant en même temps un certain degré d'indépendance face à eux. La Matrice RACI pourra aider à statuer, ou à mieux positionner, les actions de communication et de transaction requises avec les différentes parties prenantes.
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Le besoin d'expertise pourra varier durant le projet. Il faut aussi prévoir la rotation du Leadership durant le projet (Leadership partagé).
 - En fait, comme le souligne la Prof. Danielle Desbiens dans ses allocutions portant sur les aspects humains des projets publics, «Avoir du Leadership dans un projet» c'est avant tout :
 - De répartir les rôles d'influence dans une équipe
 - En reconnaissant le potentiel de chacun
 - En déléguant
 - En donnant sa chance
 - En partageant son pouvoir (Leadership partagé & Autonomisation)
 - En apprenant des erreurs (Leçons apprises / Bilan de projet / Retour d'expérience)
 - Les Équipes de projet doivent être soudées, solidaires, agir de manière coresponsable et se faire confiance, d'abord à soi au sein de l'équipe, puis ensuite au Chef de projet et aux autres équipiers, et finalement, aux intervenants des principales parties prenantes du projet public.
 - Comme le souligne Hervé Serieyx, dans des Équipes de travail, notamment les Équipes de projet, il faut à la fois Chaleur & Rigueur, soit la Chaleur des relations humaines et la Rigueur des processus & méthodes de travail. Ce qui implique aussi la Rigueur d'organisation, une Communication efficace et la Transparence.
 - L'obtention rapide d'un Consensus dans les situations décisionnelles fait aussi parti des forces d'une Équipe de projet.
 - La réussite exige aussi qu'il existe une bonne convergence des vues de chaque équipier faces à des exigences et des objectifs. La complémentarité, et même l'émulation entre ses membres sont des facteurs d'efficacité importants qu'il ne faut pas négliger, «l'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité de l'équipe, et d'une division efficace des rôles» précise Roger Mucchielli.
 - Ainsi une trop grande hétérogénéité de l'équipe pourrait nuire à sa réussite, devenir rapidement source de tensions, avec des personnalités très affirmées, opposées voire antagonistes. À l'inverse, l'excès de compétition pour des questions de statut, de
-

leadership ou de rémunération peut gravement nuire à la coopération entre les membres du groupe. L'optimum à atteindre est donc un dosage délicat entre compétition et collaboration car conclut Roger Mucchielli, «à l'intérieur d'un jeu d'équipe ... chaque coéquipier cherche le coup personnel prestigieux qui assure à la fois son succès et celui de l'équipe». Ceci s'applique à pratiquement tous les types d'Équipes de travail, mais ça s'applique particulièrement bien aux Équipes de projet.

- La «Performance du projet» s'établit typiquement en prenant en compte les objectifs initiaux des trois principales variables concourantes du **Triangle de fer** (soit le respect du Q-C-D, pour Qualité-Coût-Délai), mais également de l'atteinte des objectifs d'affaires ayant conduit à l'émergence du projet, soit lors du GO initial, suivi du Lancement.
 - La «Performance de l'Équipe de projet» concerne les résultats attribuables à l'effort des membres de l'équipe et des extrants (ou livrables) découlant de leurs propres activités.
 - Les aspects humains des projets (Fonctionnement des Équipes de projet; Communication avec les parties prenantes; Impacts clients ...) génèrent annuellement un volume considérable d'articles, recherches en cours et autres documents. C'est aussi vrai pour les aspects humains de la Gestion (ou conduite) du changement. Malheureusement les Chefs de projet connaissent peu –ou pas—l'existence de tels documents touchant des sujets pourtant passionnants, notamment : Apprentissage, Leçons apprises & Capitalisation des savoirs & expériences; Communication efficace; Diversité multiculturelle des équipes de projet; Équipes virtuelles // Gestion des conflits ; Motivation des équipiers & Mobilisation des équipes; Santé et le Bien-être < mal-être>; etc.
 - Heureusement les Associations professionnelles en gestion de projet (tel le Project Management Institute ou PMI TM) et les Communautés de pratiques en gestion de projet (tel GP-Québec) aident à faire mieux connaître les meilleures pratiques, notamment les compétences maintenant requises des praticiens et les certifications. Pour plus d'information, voir l'Annexe A3, mais aussi la Liste des sources consultées (Bibliographie & Webographie).
-

- En terminant, soulignons que le PMI publiait en 2014 le **Triangle des Talents**, mettant en évidence les Compétences techniques, mais aussi le Leadership et les Compétences stratégiques et managériales requises pour mieux réaliser ses projets. On serait tenter de conclure que : «Avoir seulement des compétences techniques en gestion de projet ne suffit plus ! »

* * *

iv.. COOPÉRATION & COLLABORATION

- La Coopération, c'est d'abord «Se distribuer les tâches à réaliser» :
 - Souvent à la suite d'une demande précise, ponctuelle ou récurrente
 - C'est habituellement moins engageant, en efforts et en temps, que la Collaboration
 - C'est aussi possiblement plus facile à amorcer et à compléter. En effet, souvent chacun travaille de son côté à quelques tâches attribuées aux membres, puis survient la fusion du tout à un moment donné et produit le résultat attendu. Bien entendu, on peut réviser le tout ensemble à la fin, ou juste avant de livrer le tout ...
 - Alors que la Collaboration, c'est d'abord «Faire ensemble» :
 - L'essentiel de –ou encore toute-- l'opération est alors réalisée ensemble, étape par étape –OU-- question par question...
 - Donc c'est plus engageant, dans l'effort et dans la durée
 - C'est aussi habituellement plus long et plus exigeant en efforts que la Coopération.
 - Dans les Projets publics et dans les autres activités de travail des organisations publiques, la Collaboration a plusieurs utilités, notamment :
 - Accroître la participation, le plaisir, l'engagement, la responsabilisation, la légitimité, le climat de confiance et la satisfaction au travail
 - Accroître la synchronisation des activités, sa performance individuelle & collective et sa capacité de livraison
 - Améliorer la qualité, de façon continue, puis continue
 - Créer & Innover (Veille & Analyse de l'environnement; Nouveaux produits & services; Organisation du travail)
-

- Exploiter de ses capacités distinctives
- Décider en tenant compte du point de vue des différentes parties prenantes (Apports / Attentes / Intérêts / Zones d'influences / Pouvoirs réels / Impacts)
- Identifier plus aisément les leviers de création de valeur
- Mieux coordonner les ressources limitées disponibles.
- Mieux piloter la valeur ajoutée d'un point de vue Client
- Permettre de mieux communiquer (mettre en commun) et partager les connaissances et expériences, notamment dans des Communautés de pratiques, dont celle en Gestion de projets (de tous les types) et/ou Gestion de projets publics
- Résoudre collectivement les problèmes, qui se présentent
- Réduire les coûts unitaires et/ou Accroître les revenus

* * *

V.. PROBLÈMES & CONFLITS typiques dans les ÉQUIPES de TRAVAIL

- Par définition, un **Problème** est une situation non désirée issue de un ou plusieurs incidents --existants ou potentiels-- dont la cause fondamentale est inconnue à ce moment-ci.
 - Voici une liste partielle de Problèmes vécus dans les Projets et tant dans les organisations publiques, que privées :
 - Conflits sont étouffés dans l'œuf
 - Évitement de la prise de responsabilité
 - Manque d'engagement des équipiers
 - Paresse sociale (Effet Ringelmann) --ou poids-morts-- soit une diminution significative du rendement de certains individus en situation de travail collectif
 - Perte de focus des activités de travail et inattention aux résultats
 - Perte de confiance
 - Peur des conflits
 - Méconnaissance de l'apport et des attentes des membres
 - Malaises et émotions sont non verbalisés
 - Mode de fonctionnement du groupe n'est jamais questionné
 - Pensée unique de groupe (Groupthink)
 - Problématique diversité-consensus, etc.
-

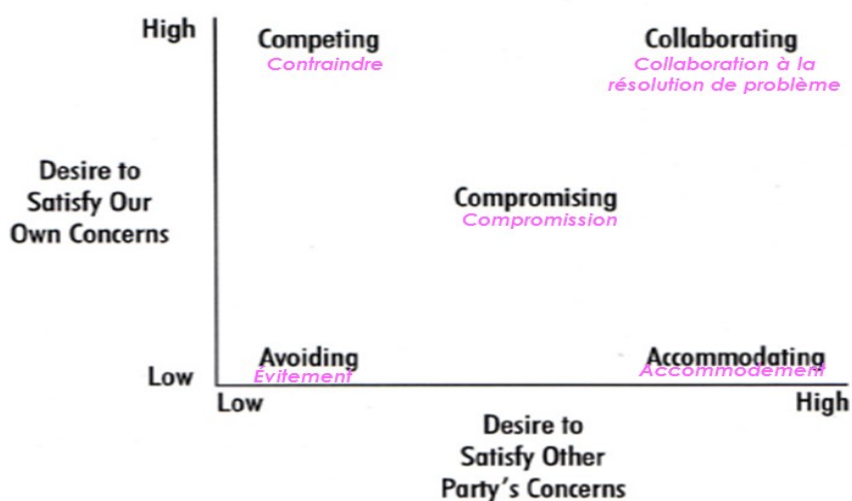
COMPTE RENDU OFFICIEL

- En ce qui a trait spécifiquement aux Rencontres :
 - Absence aux réunions
 - Réunionite (pathologie se résumant à une «tonne de rencontres» plus ou moins utiles et souvent peu optimisées)
 - Rencontres non efficaces, car mal convoquée, mal animée, sans compte rendu et suivi des décisions et actions. ETC.
- Il existe une foule de moyens pertinents pour résoudre un Problème. «Décider de ne rien faire pour résoudre le dit problème» et «Faire une diversion», représentent également des choix stratégiques réels, selon la situation ...
- Il existe également des Démarches de résolution de problème, telle celle proposée par Edmond Bourque (2001) :
 - Détecter le problème
 - Recueillir toutes les informations s'y rapportant
 - Faire l'analyse critique de ces informations
 - Inventorier les solutions possibles
 - Choisir la solution optimale (dont : Stratégie)
 - Établir les mesures appropriées
 - Évaluer l'efficacité de la solution choisie et des mesures appliquées

OU ENCORE, celle de Charline Licette, proposée dans l'ouvrage *Savoir gérer un conflit : Éviter une crise ou savoir s'en sortir* :

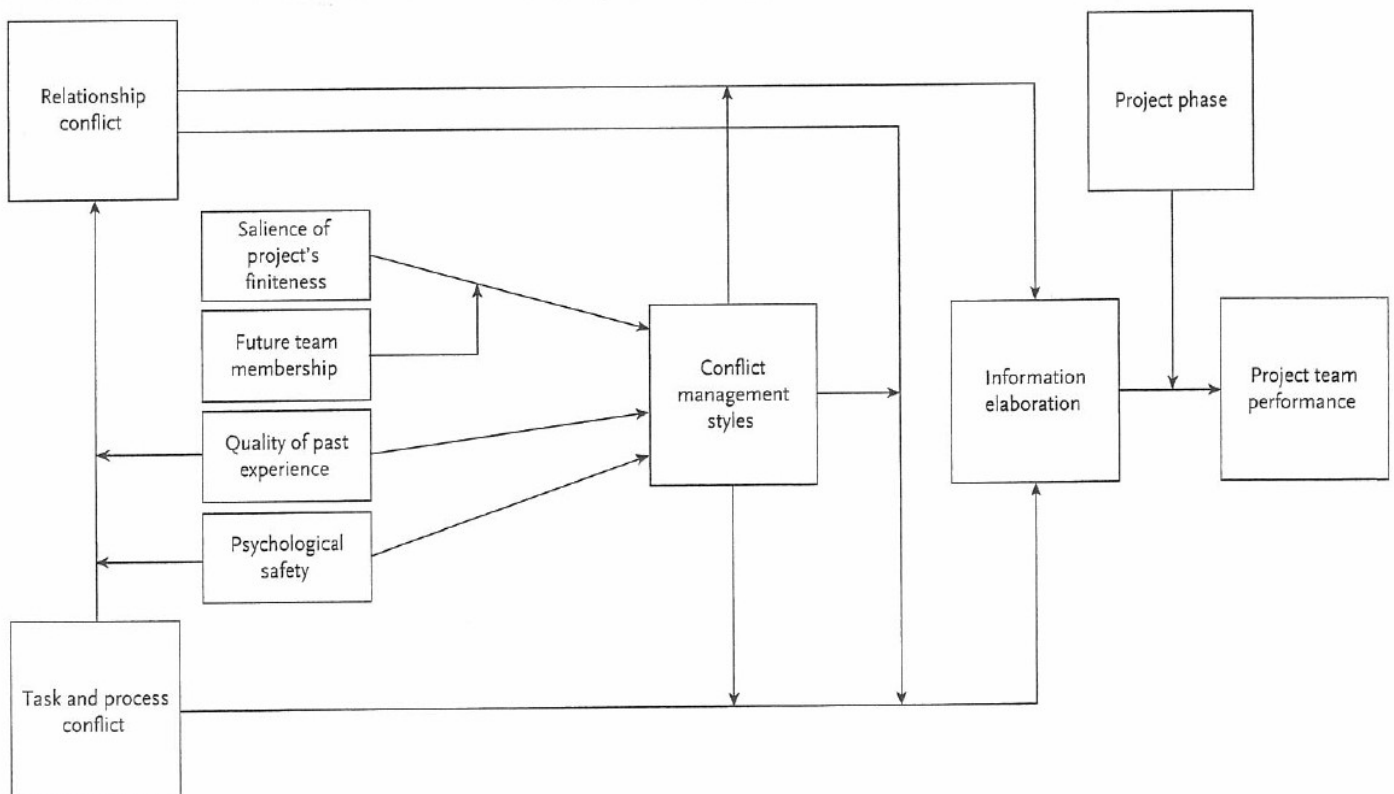
- Reconnaître l'existence du conflit par les parties
 - Concentrer la discussion sur l'impact du conflit sur le rendement
 - Trouver ensemble des solutions qui régleront le conflit et amélioreront le rendement
 - S'assurer que les parties approuvent les diverses solutions
 - Fixer une date pour évaluer si le conflit a été réglé (rétroaction)
- Par définition, un **Conflit** est une contradiction significative entre des positions différentes et/ou une rencontre de vues, ou d'intérêts, qui s'opposent.
-

- On peut tenter de résoudre le Conflit par différents moyens, selon l'importance du but poursuivi, notre intention de vouloir satisfaire l'autre partie et de poursuivre agréablement la relation, de favoriser le court ou le long terme, ETC.
- Dès 1996 Jeffrey Pinto résumait bien dans son ouvrage intitulé *Power & Politics in Project Management*, les 5 options classiques de la Résolution de problèmes humains, source de conflits dans les projets, via la figure suivante :



- En règle générale, on pourrait dire que :
 - La Collaboration --qui est à la fois un **Mode de travail en équipe**, incluant des processus de Communication, de Coordination des activités et de Coopération visant cette fois à «Faire ensemble les dites activités», est aussi un **Mode ou Style de résolution de conflit**-- pouvant générer une solution «Gagnant-Gagnant» (*Comme on l'a vu précédemment, la collaboration nécessite souvent plus d'efforts et de temps pour y arriver, que la simple Coordination visant d'abord à «Se distribuer entre les équipiers les différentes tâches à réaliser» ...*)
 - Outre la Collaboration, la Compromission peut aussi générer une solution «Gagnant-Gagnant», ou à contrario, une solution de type «Perdant-Perdant» lorsqu'aucune partie ne reçoit rien en échange qui l'intéresse vraiment
 - L'Évitement peut aussi générer une solution «Perdant-Perdant»
-

- Alors que les deux autres options ne font habituellement qu'un seul heureux, soit la Contrainte (ou Compétition) générant une solution «Gagnant-Perdant», ou d'autre part, l'Accommodement générant une solution «Perdant- Gagnant».
- Frank de Wit (2015-04), distingue dans ses écrits sur la *Psychologie et la Gestion des Équipes de projet*, trois types de Conflits, soit les Conflits reliés à la tâche (par ex : contenu et résultats attendus d'une tâche), les Conflits reliés aux Processus (par ex. : un conflit de logistique ou encore d'assignation) et les Conflits relationnels (par ex : mésentente découlant de personnalités différentes).
- Frank de Wit (2015-04) distingue les impacts de ces trois types de conflits, notamment selon le Cycle de vie du projet (par ex, selon : Définition; Planification; Exécution; Suivi & Contrôle; Clôture) et ce qui touche plus directement à la l'«Élaboration de l'information» (élément de la Gestion de l'information) et à la «Performance de l'Équipe de projet».
- Ainsi, Frank de Wit (2015-04) propose un Modèle simple permettant d'analyser ces impacts sur la «Performance de l'Équipe de projet», en tenant compte de quelques variables-clés et il fait aussi cinq propositions, que nous avons traduit et reproduits.



Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Proposition_1 : Les conflits de tâches et les conflits de processus peuvent être liés positivement à l'Élaboration de l'information et à la Performance de l'équipe de projet, mais seulement lorsque les membres de l'équipe adoptent la Collaboration à titre de Style de résolution de conflit, plutôt que ceux de style Évitement –ou encore— Contrainte (aussi appelé Compétition).
- Proposition_2 : Les conflits relationnels sont moins susceptibles d'être négativement associée à l'élaboration de l'information et de la Performance de l'équipe de projet, lorsque les membres de l'équipe de projet adoptent l'Évitement à titre de Style de résolution de conflit, plutôt que ceux de type Collaboration –ou encore— Compétition.
- Proposition_3 : Lorsque les membres de l'équipe ne s'attendent pas à travailler ensemble sur des projets futurs, lorsque au plus près de la finitude de l'équipe de projet (Saliency of a project's team finiteness), il est alors plus probable que les membres de l'équipe de projet adoptent la Contrainte (ou Compétition) comme de style de gestion des conflits, plutôt que la Collaboration –ou encore— l'Évitement.
- Proposition_4 : Lorsque les membres de l'équipe s'attendent à travailler ensemble sur des projets futurs, lorsque au plus près de la finitude de l'équipe de projet (Saliency of a project's team finiteness), il est alors plus probable qu'ils adopteront l'Évitement comme de Style de gestion des conflits, plutôt que la Collaboration –ou encore— la Contrainte (ou Compétition).
- Proposition_5 : Lorsque les membres de l'équipe de projet ont une expérience interpersonnelle passée négative (plutôt qu'une expérience du passé globalement positive), il est alors plus probable qu'ils adopteront la Contrainte (ou Compétition) comme Style de gestion d'un conflit intra-groupe, plutôt que la Collaboration –ou encore— l'Évitement.

* * *

Vi.. MOYENS de MIEUX COLLABORER dans les PROJETS & ORGANISATIONS PUBLIQUES

- Soulignons tout d'abord différents moyens pour bien mobiliser une Équipe de projet ou toute autre Équipe de travail :
 - Adopter une approche centrée Client
 - Susciter auprès des équipiers un sentiment d'Appartenance et de Fierté
 - Attribuer correctement des responsabilités et des apports bien tangibles aux différents livrables
 - Susciter un bon climat de travail (en favorisant la Cohésion) et la recherche de Plaisir
 - Pratiquer autant que possible la Coopération et la Collaboration (Je ne suis pas seul –OU– Je ne suis plus seul)
 - L'approche P-O-S-T (People -- Objective -- Strategy – Technology), popularisée par FORRESTER, fournit des critères d'analyse de la situation (ou Diagnostic) de la mise en place de la Collaboration dans une organisation publique ou privée. Les participants aux 5 Forums de la Conférence tenus en août 2015 ont eu l'opportunité d'échanger à propos de cette approche.
 - Voici, en vrac, une liste d'autres Moyens pour MIEUX COLLABORER proposés par les douze participants des cinq Forums, incluant des citations de leurs commentaires, placées entre guillemets :
 - Activités par Processus
«... des activités destinées aux gens d'un même processus, pourraient être organisées En plus de créer de la connaissance, un tel exercice favorise le développement de liens de confiance interservice. Je l'ai observé lors d'interventions. La même dynamique peut opérer au plan inter-organisationnel. Aborder sous l'angle des processus ou lignes d'affaires fait inévitablement appel à différents horizons de l'organisation»
 - Attentes signifiées aux gestionnaires
«Inclure dans les évaluations de tous les gestionnaires des projets/mandats demandant la collaboration de plusieurs entités administratives»
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Cafétéria
«Avoir une cafétéria ... commune, ce qui permet aux employés d'échanger de façon informelle»
 - Communauté de pratique
«Je crois fortement que le développement des communautés de pratiques favorisent les communications entre les équipes de travail serait un outil indispensable»
 - Dossier en Tandem & Travail par binôme selon les expertises
«En assignant deux personnes sur des dossiers communs, l'organisation pourrait ainsi bénéficier de l'expertise de deux employés plutôt que d'un seul», tout en favorisant la pérennité l»
 - Essaimage; Clonage d'initiatives locales à succès
«Laisser émerger des initiatives locales de partage et de collaboration en espérant que celles-ci incitent d'autres entités à suivre le pas. Faire connaître et célébrer ces initiatives»
 - Formation
 - Forum
«Forum de discussion ou de groupe de réseau social professionnel»
«à l'exemple de forums comme celui-ci, on pourrait rêver de l'organisation d'échanges thématiques intra ou inter organisationnels asynchrones, à l'aide d'une plateforme. Pour cela il faudrait que cette activité soit intégrée au temps de travail et considéré dans l'évaluation de l'activité de l'agent. De même, on pourrait confier aux personnes chargées d'effectuer de la veille d'être les points d'entrées de l'organisation pour faciliter les échanges d'informations entre organismes»
 - Gestionnaire collaboratif
«Gestionnaire valorisant de lui-même le travail collaboratif»
 - Gouvernance
«Prévoir et appliquer une structure de gouvernance des projets transverses qui mettrait les chargés de projet à l'abri de l'ingérence des gestionnaires hiérarchiques»
 - Institutionnaliser
«Favoriser et inscrire <en objectif> le partage de connaissances est certainement un moyen à la portée des hauts dirigeants pour favoriser le désilotage»
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Intéressement corporatif
«Motiver les employés pour qu'ils s'intéressent à leur organisation dans l'ensemble et pas seulement à leur petite affaire»
 - Machine à café commune
«Et rien ne bat une bonne machine à café, stratégiquement positionnée à l'intersection de différents services !»
«J'aime bien l'idée de renforcer les liens sociaux entre les personnes de différentes directions (machine à café stratégiquement placée, j'adore !!). Quand on se connaît, ... on se respecte, voire quand on a du plaisir à se côtoyer, il devient difficile d'ignorer les bénéfices que nos interactions avec les autres pourraient générer dans le travail»
 - Mobilité inter-service
«mobilité inter-direction permet aux employés qui se connaissent déjà de continuer à échanger de façon informelle et de collaborer plus naturellement lorsque c'est utile»
«Déplacer horizontalement les gestionnaires d'un service à l'autre pour leurs faire voir l'ensemble de l'organisme»
 - Motivation suscitée
«Je dirais aussi que la motivation des employés augmente la collaboration. Les employés plus motivés vont faire l'effort de regarder au-delà de leur petite affaire et de s'intéresser aux autres directions. Les employés moins motivés vont juste faire le minimum de ce qu'on leur demande en attendant 16:00 et ils voient la collaboration comme un effort supplémentaire»
 - Partage (ou échange) et le transfert de connaissances, comme objectif corporatif
«Favoriser et inscrire en objectif le partage de connaissances est certainement un moyen à la portée des organisations pour favoriser le désilotage»
 - Plateforme collaborative
«Plateforme de partage afin que chaque membre voit l'évolution du travail collectif.»
 - Recrutement tenant compte de la Collaboration
«S'assurer que les RH considèrent que le travail d'équipe et la collaboration fassent partie des éléments recherchés lors de l'embauche de nouveaux candidats. Ces éléments se vérifient lors de mises en situation (écrite ou en entrevue) ou dans la présentation et la validation de l'expérience»
 - Rencontres informelles
«5 à 7, dîner collectif ou autres»
-

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

- Réunions interservices
«Faire des réunions interservices périodiquement, selon les besoins de l'organisation. Il est bien connu que les réunions formelles permettent de mieux saisir les vrais enjeux et éviter les interprétations ou les mauvaises perceptions !»
- Travail inter-service (Stage, ...)
«Créer des opportunités de travail collaboratif inter-service. Bien exploiter les ressources disponibles de tous les horizons de l'organisation»
«On pourrait aussi proposer aux professionnels de faire des stages de quelques mois dans les autres services s'ils le veulent.»
- Valeurs & Valorisation
«Prôner une culture organisationnelle axée sur le travail d'équipe»
«Promouvoir des valeurs au sein de l'organisation favorisant le partage de connaissances et le travail d'équipe»
«Reconnaître et valoriser le travail en équipe et saluer les succès des équipes et de l'organisation plutôt que simplement la reconnaissance individuelle»
«Remettre un bonus/prime/ou autre à un groupe de travail inter/intra lors des évaluations de fin d'année pour les mandats ayant nécessité l'apport d'entités administratives différentes... Un simple jour de congé pour tous les membres du groupe peut suffire !»
- Vidéoconférence & Visioconférence
«Éviter la saturation par les mails. Favoriser une communication verbale par des visio-rencontre ou des appels conférences»
- Web 2.0 (Blogue; Wiki; ...)
«L'utilisation d'un wiki est également un outil fort intéressant à développer. À titre d'exemple, en 2014, une université québécoise a mis en place un «wiki» pour favoriser la consultation de sa communauté dans le cadre du projet de planification de son nouveau plan stratégique. Cet outil a permis de collecter une quantité d'information indispensable pour la planification de son nouveau plan stratégique. Une belle initiative pour favoriser la gestion participative de ses membres et les échanges interservices»

* * *

Terminons cette annexe A2, avec une citation pertinente, par rapport au thème de notre conférence:

«Le travail en silo est terminé, désormais on va travailler en Équipe»

Citation de Martin Coiteux, *président du Conseil du Trésor du Québec, Responsable de l'administration gouvernementale et de la Révision permanente. Allocution du 31 août 2015*

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

ANNEXE – A3

Méthodologies / Référentiels / Guides
de
Meilleures Pratiques
en
Management des Technologies de l'information

Par Gérard BLANC, MSc, CMC, ADM.A



22 JANVIER 2016

MESSAGE IMPORTANT de l'AUTEUR

Cette présente Annexe A3 se veut une liste non-exhaustive des Méthodologies, Référentiels & Guides de Meilleures Pratiques en Management des Technologies de l'information (Ti).

Si tous les Outils managériaux ne sont pas listés ici, c'est simplement que certains ne sont jamais devenus un Standard reconnu (par ex : une Norme nationale ou internationale), alors que d'autres ont subi les affres du temps sans être révisés systématiquement (aux 3, 4 ou 5 ans) ou mis à jour suffisamment; enfin certains ne sont plus considérés comme des Référentiels et/ou se sont fondus dans la Pratique courante de la Gestion quotidienne des Ressources informationnelles, pour devenir des évidences ou des passages obligés.

Enfin, ce qui concerne les autres cas, c'est avec sérieux et minutie que la présente liste a été établie, en ne cherchant pas l'exhaustivité, mais en prenant tout de même soin d'être ni trop sommaire (courte), ni inexploitable; caractéristique typique d'une liste beaucoup trop longue.

Les liens (URL) indiqués dans ce document ont été vérifiés et étaient fonctionnels le 22 janvier 2015.

« Puissiez-vous y trouver une lecture aussi plaisante, qu'instructive »

Gérard Blanc, MSC, CMC, Adm.A

Gérard Blanc-conseil

Collaborateur régulier au périodique *Direction informatique*

gerard.blanc@gbaconseil.ca

RÉFÉRENTIELS / MÉTHODOLOGIES / GUIDES

Agile - *Méthode agile*

<http://agilemethodology.org/>

BABoK - 3

<http://goo.gl/1Jrj3y>

<http://theiiba.org>

BMIS

<http://goo.gl/a4USi1>

CMMI - *Capability Maturity Model Integration*

<http://cmmiinstitute.com/>

CMMI - SCAMPI - *Capability Maturity Model Integration - SCAMPI*

<http://goo.gl/djKaLS>

COBIT 5

<http://goo.gl/HoXGgf>

<http://www.itgi.org/>

www.isaca.org

www.isaca-quebec.ca

CODE D'ÉTHIQUE

<http://goo.gl/JOzZ4D>

COSO

www.coso.org

GOUVERNANCE d'ENTREPRISE - *Document de l'OCDE*

<http://goo.gl/RLNELx>

GOUVERNANCE TI

www.governanceinstitute.com

IEEE-1062 - *Institute of Electrical and Electronics Engineers*

<http://goo.gl/ai0ngl>

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques

-- Défis & Innovations à l'ère du Numérique --

COMPTE RENDU OFFICIEL

ISO 38500:2015 - *International Standard Organization*

<http://goo.gl/Msda9n>

ISO 17799 - *International Standard Organization*

<http://goo.gl/V6narp>

ISO15504-1:2004 - SPICE - *Software Process Improvement and Capability dEtermination*

<http://goo.gl/2tHHwL>

ISO-19011, 2011 - *International Standard Organization*

<http://goo.gl/5dhNWU>

ISO 17799 - *International Standard Organization*

<http://goo.gl/V6narp>

ISO-12207 - *International Standard Organization*

<http://goo.gl/gwmYO5>

ISO-20000 - *International Standard Organization*

<http://goo.gl/BRnPKt>

ITAF

<http://goo.gl/ZyD2iJ>

ITIL - v3

itil-officialsite.com

itsmf.ca/fr

goo.gl/9YZZKh

Lean management

<http://goo.gl/Zyw3GM>

MACROSCOPE

<http://goo.gl/4kPGqn>

MEHARI

<https://goo.gl/b5MMH7>

Méthode 6 sigma

<http://piloter.org/six-sigma>

PDCA - La roue de Deming

<http://goo.gl/HUhrKF>

PMBok - Project Management Body of knowledge

www.pmi.org

PRINCE 2 - Project in Controlled Environments

<http://goo.gl/UoXDg9>

QUALITÉ QUÉBEC

<https://goo.gl/kV8EGr>

Risk IT

<http://goo.gl/V5qQsq>

RUP - Rational Unified Process

<https://goo.gl/NScpc2>

Scrum

<https://www.scrum.org/>

SWEBoK - Software Engineering Body of knowledge

www.swebok.org

TOGAF - The Open Group Architecture Framework

www.opengroup.org/togaf

Val IT - Enterprise VALue : Governance of IT investments

<http://goo.gl/zlirh0>

ZACHMAN

<http://goo.gl/2NtdbR>

3 Conférences SMART (riches en contenus innovants) axées Citoyen



Rapports accessibles aussi via → smartconference.ca
