

YVAN LAUZON, MBA

**LEADERSHIP, CHANGEMENT & COACHING :
REGARDS CROISÉS
POUR ASSURER
LA TRANSFORMATION
NUMÉRIQUE**



ISBN : 978-1989364215

Première édition GRATUITE publiée par YLA Formation inc., 2020-02, via: www.share.institute

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

Titre: Leadership, changement & coaching : regards croisés pour assurer la transformation numérique / Yvan Lauzon, MBA ; préface de Jean-Christophe Hamani, co-fondateur du PMI France, président et fondateur de la Région Globale.

Autres titres: Leadership, changement et coaching

Noms: Lauzon, Yvan, auteur.

Description: Comprend des références bibliographiques et un index.

Identifiants: Canadiana 20190024747 | ISBN 9781989364215

Vedettes-matière: RVM: Changement organisationnel. | RVM: Leadership. | RVM: Gestion de projet.

Classification: LCC HD58.8 L382 2019 | CDD 658.4/063—dc23

2 ÉDITIONS

Voici la PREMIÈRE édition GRATUITE d'un ouvrage collectif.

+ + +

*La SECONDE édition, publiée au même moment, mais commercialisée cette fois, renferme **plus de 75 pages additionnelles**, couvrant 4 sections supplémentaires, mais aussi 8 Annexes riches en contenu innovant, de même qu'une liste étoffée de Références (+120), un Vocabulaire, 2 Index de recherche, une foule de trucs pratiques et plus encore...*

* * *

Pour toute information sur ces 2 ouvrages distincts :

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

* * *



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

Professeur contractuel retraité de l'Université du Québec (ENAP- UQ) en novembre 2019, Yvan y a enseigné différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines dans un contexte technologique (eGRH), de même qu'en Leadership dans les projets internationaux.

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

Yvan a également agi à titre d'*Expert-conseil* pour de grandes organisations internationales, notamment aux *Nations-Unies* (ONU-CEFACT, 1993-1996) et à l'*OCDE* (2006-2008).

Parallèlement, Yvan a enseigné de 1987 à 2019 dans des programmes de Maîtrise d'universités canadiennes, mais aussi à l'étranger (11 pays), dont : MAP (Administration publique), MBA (Affaires) & MGP (Gestion de projet, GP). Ces dernières années il a notamment enseigné : eGRH / Équipe de projet performante (depuis 2005) / Gestion de projet / Gestion des savoirs collectifs (KM) / Gouvernance / Intelligence collective / Leadership / Management TI.

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

D'autre part, Yvan a lancé, puis financé, plusieurs initiatives multilingues gratuites visant le développement des compétences du personnel des organisations canadiennes et étrangères : (www.share.institute), (www.climb.express), (www.smartconference.ca), (www.smartconference.world).

Finalement, Yvan réalise depuis février 2018 une *Tournée internationale* portant sur les :

Compétences requises en 2020 des Chefs de projets--Leaders et de leurs Gestionnaires.

* * *

DÉDICACE

Cet ouvrage est dédié à **Stéphanie FISSETTE**, CRHA, consultante & chargée de cours à l'UQAR
qui a bien fait le pont entre la *Gestion de projet* et le *Développement organisationnel*;

mais aussi à toutes les personnes de la francophonie
qui suivent actuellement des cours en Management public (MAP) et privé (BAA, MBA, DBA)
ou en Gestion de projet (MGP).

* * *

REMARQUES

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

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

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

4.. **OPINION** -- Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs respectifs et ne
sauraient engager, de près ou de loin, l'éditeur.

* * *

MODE DE LECTURE

**Ce livre n'a pas été conçu spécialement pour une lecture continue,
mais plutôt un parcours pas à pas;**

par exemple, à raison d'une section par jour –
pour environ 50 minutes de lecture par jour-- sur 9 ou 10 jours.

Il est aussi possible de sauter une section, puis d'y revenir un peu plus tard,
chacune étant entièrement autonome.

* * *

ABSTRACT

Three main concepts form the basis of this book, which is addressing Digital Transformation leading to eCommerce and Electronic Service Delivery (ESD).

- Strong Leadership is needed to ensure organizational performance, sustaining the going concern in a fast changing and evolving world (VUCA).
- Digital Transformation is a defining era in terms of societal and historical development, requiring a management approach not uniquely reactive, given the multivariate nature of the issues involved. Those are largely the legal dimensions associated with Personal Data and Privacy Issues as well as other information resources, which must be protected.
- Most often Coaching Managers and Project Managers (Project Leaders) is needed to provide guidance and frameworks for heightened performance and also create an effective work environment and commitment of participants over the short and long terms.

RESUMEN

Tres ideas importantes forman el marco de este libro sobre la *Transformación Digital al Comercio Electrónico (eCommerce)* y a los *Servicios Públicos en Línea (PES)*:

- Se requiere ahora un Liderazgo fuerte para asegurar un desempeño organizacional sostenible en un mundo que evoluciona y cambia rápidamente (VUCA).
- La *Transformación Digital* es un cambio importante, que no sólo debe ser reactivo --aunque siempre habrá imprevistos-- sino que también debe planificarse adecuadamente teniendo en cuenta varias facetas y posibles repercusiones, incluidos los aspectos jurídicos y los relacionados con la protección de los recursos y bienes de información y la privacidad.
- A menudo se requiere la Capacitación de los gestores y jefes de proyecto para lograr mejor los objetivos de rendimiento, pero también para apoyar al mismo tiempo un clima de buena voluntad y el compromiso efectivo de los empleados, tanto al instante mismo como a largo plazo.

SOMMAIRE

Trois idées fortes forment la trame de ce livre portant sur la *Transformation numérique vers le Commerce électronique (eCommerce)* et les *Services publics en ligne (PES)* :

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

LISTE des CONTRIBUTEURS

Voici la liste des contributeurs-auteurs de cet ouvrage collectif, par pays, avec la **[Section visée]** :

FRANCE

- **Jean-Christophe HAMANI**, PMP®, PMI-PBA®, Vice-Président & Co-fondateur du PMI FRANCE; Président & Fondateur de la *Région Globale*, une initiative stratégique du *PMI France Chapter*. Chief Transformation Officer, *One2Team* **[Rédaction de la Préface]**
(<https://one2team.com/fr/...>) (<https://pmi-france.org/...>) (<https://www.linkedin.com/...>)
- **Bruno LAUDE**, ancien Président *PMI France Chapter*, 2016 – 2019. **[Extrait, dans Section B]**
- **Elisabeth MOREAU**, manager de la firme française EQUIEM. **[Sect. D]**
- **Thierry PIETTE-COUDOL**, ancien enseignant des Facultés de Droit, avocat honoraire au Barreau de Paris. **[Sect. F2]**
- **Pr. Yves NÉGRO**, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulin, Lyon 3 & Président Honoraire du Conseil National des Universités (CNU) en sciences de Gestion (S06). Docteur d'État en Sciences de gestion et Docteur en Économie et en Administration des entreprises. **[Sect. G]**

* * *

CANADA

- **Pr. Yves-C. GAGNON**, M.Sc. (RI); MBA; Ph.D. est consultant et Coach-Formateur en Gestion des ressources humaines, Gestion du changement, Management des technologies. **[Sect. C1]**
- **Pr. Yvan LAUZON**, MBA, Auteur, Conférencier & Expert-conseil international **[Sect. A1, B, E1]**
- **François OUELLETTE**, président de LogiQual inc. **[Sect. H]**
- **Pr. Nicolas VERMEYS**, Vice-doyen & Professeur agrégé à la Faculté de droit de l'Université de Montréal. **[Sect. F1]**

* * *

LISTE DES SECTIONS

PRÉFACE, INTRODUCTION & CONTEXTE d’AFFAIRES ACTUEL

A1. Leadership requis pour soutenir : Optimisation, Innovation & Agilité	P. 3
B.. Changement organisationnel impliquant Transformation & Transition	P. 9
C1. Changer de style de Management pour réussir la Transformation numérique	P. 19
D.. Coaching & Management : Nécessité pressante de développer les compétences émotionnelles au sein des organisations	P. 33
E1. Transformation numérique vers eCommerce	P. 46
F1 & F2 Transformation numérique - Aspects juridiques & Protection	P. 50
G1 & G2 Réflexions 2020 pour un « <i>Service Public Repensé</i> »	P. 57
H.. Amélioration des processus & Maturité	P. 88
CONCLUSION	P. 98

Et dans la 2^e Édition

aussi publiée en 2020-02

(ISBN : 978-1989364307)

A2.. Leadership requis dans les Équipes de projet virtuelles
C2.. Transformation des Rôles & Activités du Gestionnaire
E2.. Transformation numérique vers Services publics en ligne
G3.. Autres Réflexions 2020
VOCABULAIRE / RÉFÉRENCES / INDEX

ANNEXES

- 1.. Compétences requises** des Hauts dirigeants, Gestionnaires, Négociateurs,
Chefs de projet, Coordonnateurs d’équipe, Équipiers & Recrues
- 2.. Citations** sur Leadership, Changement & Coaching
- 3.. Changement & Organisation performante**
- 4.. Types de changement**
- 5.. Gestion du changement & Gestion de projet** : Vision convergente ?
- 6.. S’inspirer de Stratégies & Modèles éprouvés en eCommerce**
- 7.. S’inspirer d’Histoires à succès de Services publics en ligne**
- 8.. Éthique appliquée** aux Ti & Commerce électronique : **Éthique & TiC**

PRÉFACE

« Tu peux tout accomplir dans la vie si tu as le courage de le rêver, l'intelligence d'en faire un projet réaliste, et la volonté de voir ce projet mené à bien » / Sidney A. Friedman

Nous savons combien le métier de Gestionnaire de Projets est exigeant et nécessite de nombreux talents, à la fois techniques, en lien avec le métier ou le domaine dans lequel s'exerce le projet, mais aussi et surtout des compétences humaines (« *soft skills* »).

Et ne se réfère-t-on pas au leadership comme étant *la Reine de toutes les compétences* ?

Dans ce livre, Yvan Lauzon MBA se livre à une analyse approfondie du leadership qui, au-delà de la capacité à insuffler une énergie et une direction à une équipe, apporte une valeur unique aux opérations et aux projets. Indispensable en particulier dans le cas de projets complexes, reposant sur des équipes physiques ou virtuelles, diversifiées ou internationales, le leadership apporte une valeur globale qui s'étend bien au-delà du bénéfice du projet lui-même.

Sans les vertus du leadership, comment aurions-nous pu lancer en 2017 ce projet innovant et ambitieux qu'est la *Région Globale*, servant la communauté internationale francophone de gestionnaires de projet à travers une quinzaine de pays, dont le Canada, la France, le Luxembourg, la Belgique, la Suisse, la Tunisie, le Maroc, le Sénégal, la Côte d'Ivoire, le Cameroun, le Congo RDC, Maurice, le Liban et bien d'autres !

Quand nous avons lancé le projet d'un ouvrage collectif --fort de plus de 400 pages, 19 articles provenant de 26 auteurs du Canada, d'Europe et d'Afrique-- le thème choisi fut « *Le Leadership Organisationnel* » dans un contexte à la fois de projet, d'organisation et d'entrepreneuriat : Comment innover, créer une structure, la faire croître tout en apportant un maximum de valeur à ses équipes ; condition *sine qua non* de survie des organisations de volontaires comme le PMI®. Cet ouvrage sera publié sous forme numérique en 2020 !

En vous le procurant, vous aurez le plaisir d'y retrouver Yvan Lauzon avec un article sur le thème de la *Modélisation des rôles et compétences clés du Chef de projet*, faisant écho à la conférence très remarquée qu'il avait donnée à Paris pour le Chapitre local PMI.

Il y a de cela quelques années, le PMI a appliqué le modèle du triangle classique de la gestion de projet (Périmètre-Coûts-Délai ou QCD) au « triangle des talents » qui compose le nouveau socle de compétences du Chef de Projet : Technique, Stratégie et Leadership !... c'est dire l'importance donnée à ce sujet pour la bonne réalisation des projets.

Ce sont ces trois thèmes sur lesquels nous basons nos *Webinaires* mensuels de la *Région Globale* qui, en 2019, ont vu près de 7500 personnes inscrites dans plus d'une trentaine de pays et près de 2000 visionnages des rediffusions ! La Francophonie est riche de plus de 300 millions de locuteurs sur les cinq continents (88 états au sein de l'Organisation Internationale de la Francophonie).

Fidèles à nos valeurs **HOPE** (*Humanité, Ouverture, Professionnalisme et Engagement*), nous serons heureux de diffuser dans le monde francophone cet ouvrage d'Yvan Lauzon, très documenté et complet qui servira tous les gestionnaires de projet, de même que leurs collègues des organisations publiques, privées et associations, soucieux de poursuivre le développement de leurs compétences et bien entendu, celles rattachées au leadership.

Bonne lecture !

Jean-Christophe HAMANI, PMP®, PMI-PBA®

INTRODUCTION

- Le 20 décembre 2019, je conclusais une formation GP-QUÉBEC à l'Université Laval comme suit :

«Le LEADERSHIP crée de la valeur dans les projets et les opérations courantes, qu'il faut maintenant MIEUX ÉVALUER, puis METTRE EN VALEUR auprès de toutes les parties intéressées, dont les parties prenantes».

- Eh bien, cet ouvrage traitant du Leadership, du Changement et du Coaching va dans ce sens, en vous faisant découvrir différentes facettes de la *Transformation numérique vers le Commerce électronique et les Services publics en ligne*.

- Cet ouvrage montre bien l'importance d'un leadership fort, pour générer de la performance individuelle & collective, améliorer la conduite de ses projets de transformation ou autres activités de travail, mais aussi ses processus d'affaires et son niveau de maturité organisationnelle; le tout dans un contexte de changement important, voire continu.

- En effet, comme vous le constaterez, l'important pour progresser n'est pas tant « *le point de départ* », que de faire les bonnes choses --avec courage & détermination-- dans le cadre d'une démarche articulée de transformation; bien entendu en tenant compte des attentes signifiées (ex : objectifs visés SMART), mais aussi des meilleures pratiques et idéalement toujours dans le respect des personnes.

- Vous apprécierez découvrir cet ouvrage de grande portée & étendue donnant à la fois des sujets de réflexions, des trucs pratiques appris sur le terrain au fil des ans, de même que des lignes directrices appuyées sur les meilleures pratiques de Gestion de projet (ex : PMI), de Gestion du changement, ou encore, des concepts & approches modernes de Management public (ex : MAP) ou de Management privé (ex : MBA).

- Le présent ouvrage couvre neuf sections dans sa première édition (ISBN : 978-1989364215) et treize sections dans sa seconde édition (ISBN : 978-1989364307). Dans cette dernière, vous retrouverez également huit annexes riches en contenu innovant, offrant d'autres aspects à considérer pour mieux réussir sa transformation numérique, tant dans les organisations publiques, que privées ou associatives.

- Donc, un ouvrage à parcourir progressivement pour un apprentissage pas à pas, à partager avec ses collaborateurs dotés d'un fort potentiel ou ses meilleurs collègues, puis à conserver pour références futures.

Bonne lecture !

Yvan Lauzon MBA

* * *

CONTEXTE d'AFFAIRES

• Je débute toujours mes allocutions en salle et mes livres par une description du contexte d'affaires actuel, car pour évoluer l'organisation moderne doit tenir compte de l'environnement d'affaires actuel (tant interne, qu'externe) et les tendances d'évolutions prévisibles, tout en connaissant bien ses forces et faiblesses, mais aussi les opportunités et menaces (OM technologiques & OM d'affaires) (FFOM ou SWOT). Voici quelques éléments de cet environnement externe, qu'il faut considérer, dans le cadre d'une Analyse étendue, genre "The BIG PICTURE" :

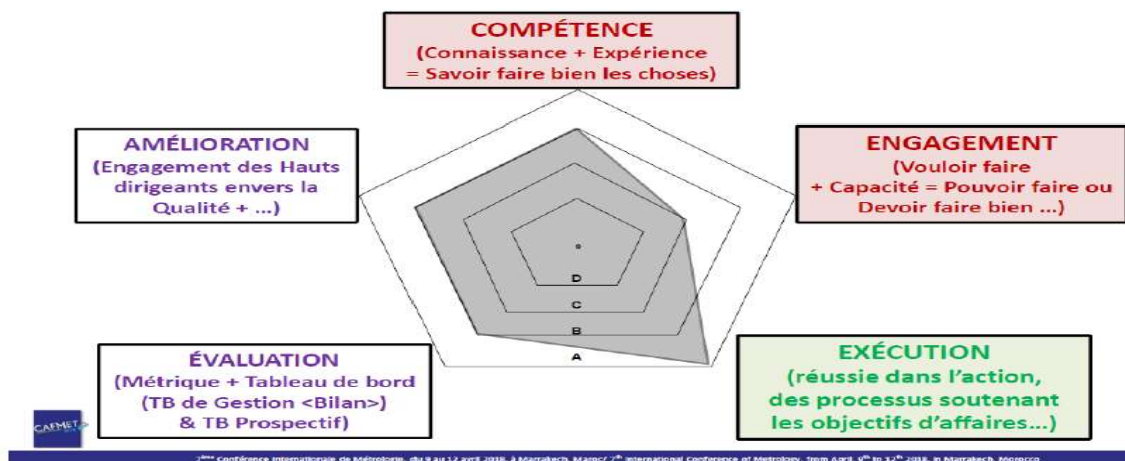
- Complexification de la société : Enjeux & Défis, de plus en plus interdisciplinaires / Effet temporel / Contexte politique / Mouvement sociaux ...
- Environnement ViCA (VUCA, en anglais) :
Volatilité (vitesse du changement...), Incertitude (pistes possibles d'évolution...), Complexité (interrelations entre les événements...), Ambiguïté (Interprétation des événements...).
- Après douloureux de la *Crise financière de 2008*, qui s'est éternisée jusqu'en 2015+ ...
- Crise des réfugiés, avec plus de 66 M de délocalisés, une malheureuse *première mondiale* !
- Menaces terroristes & Cybercrime.
- Rééquilibrage des pouvoirs entre les Nations.
- Concentration de la richesse & Pauvreté persistante dans de grandes régions du monde.
- Pérennité remise en cause : Environnement.
- *Projectification* grandissante dans la Société, car on fonctionne de plus en plus en *Mode Projet*.

Modèle de performance

• J'ai eu l'occasion d'exposer au CAFMET 2018, tenu à Marrakech un *Modèle innovant de performance*, avec cinq conditions concourantes. (La figure ci-dessous doit être lue dans le sens horaire, en partant de midi).

Modèle de PERFORMANCE – Yvan Lauzon MBA 2018

5 conditions pour générer une performance organisationnelle pérenne



Source : Lauzon, 2018

Triptyque (ou Trépied) de la performance pérenne

• Ceci m'a conduit à proposer dès 2018 une priorisation des activités vers la Collaboration (Faire ensemble), l'Optimisation des ressources et actifs, de même que l'Innovation (Faire autrement, lorsque requis).

SECTION A1. Leadership requis pour soutenir à la fois : Optimisation, Innovation & Agilité

Texte rédigé par **Pr. Yvan LAUZON, MBA**

- J'ai eu l'occasion d'enseigner à quelques reprises le leadership dans des cours de niveau Maîtrise (au Canada) ou Master (à l'international), en Gestion de projet ou en Management.
- C'est maintenant un lieu commun d'affirmer que le leadership impacte positivement la performance individuelle & collective, de même que la performance organisationnelle.
- Le leadership est un processus d'influence d'une personne sur un groupe d'individus, afin qu'ils atteignent un but commun, dans une situation et un contexte donné. Ces personnes doivent donc «répondre à cette influence» venant d'un leader, par ses dires, ses actions, son exemplarité ou même parfois, sa seule présence.
- Le leadership a aussi des liens étroits avec d'autres notions comme Influence, Pouvoir et Autorité. En fait, pour faire court, on peut dire que :
« *Le leadership est la capacité d'influence d'un individu qui amène les gens à faire des choses, qu'ils n'auraient pas faites autrement --ou encore, pas faites de la même manière ou avec la même intensité-- dans l'atteinte d'un but donné* ».
- Pouvoir formel : Il prend appui sur le pouvoir organisationnel comme l'Autorité accordée, mais aussi la délégation formelle de cette Autorité (*Délégation du droit de signature, donc une manifestation de consentement / Droit de gérance / Droit d'agir à titre de porte-parole officiel...*).
- Pouvoir informel : Il vient de la capacité d'influencer les autres, via :
 - Pouvoir personnel découlant de son statut d'Expert de domaine.
 - Référencements, dont des titres & signes de Reconnaissance (ex : *Fellow*) par ses pairs et/ou un signe de Performance (ex : *Médaille olympique*).
 - Capacité informationnelle (ex : *Trouve rapidement l'information; est au courant d'un peu tout ce que recherche ou ce qui intéresse ses collègues; connaît les rumeurs...*)
 - Capacité relationnelle (*Connaît ceux qu'il faut connaître : influenceurs, décideurs politiques, personnalités financières & économiques --ou encore-- c'est l'ingénieur qu'il nous faut pour résoudre rapidement les problèmes et progresser...*)
 - Pouvant servir lui-même de Modèle.
 - Pouvant aussi, au besoin, servir de Coupable de service (ou *Fusible...*) au moment requis; (*tomber lui-même, plutôt que de voir tomber son patron*)...
- Le leader de l'organisation doit pouvoir créer de la valeur pérenne --donc l'organisation se retrouverait après coup, en meilleure position, qu'avant l'activation de son leadership-- et en conduisant les changements requis pour y arriver, avec détermination et un certain doigté.

Types de leadership

- Dans la littérature managériale, il existe de nombreux types de leadership, probablement près d'une cinquantaine. En fait, des consultants inventent régulièrement de nouveaux types de leadership, possiblement pour soutenir --ou réactiver-- le développement de leurs affaires... (-)

- En Gestion de projet, on retrouve le plus souvent dans la littérature :
 - *Leadership distribué (ou Leadership partagé, ...).*
 - *Leadership positif.*
 - *Leadership éthique.*
 - *Leadership transactionnel & Leadership transformationnel.*
- Le « *Leadership distribué* » est un ensemble de rôles d'influence qui peuvent être joués par différents membres d'une équipe. « *Avoir un Leadership partagé* » c'est répartir adéquatement les rôles d'influence dans une équipe; car curieusement le pouvoir s'accroît chez la personne qui en délègue une partie aux autres, notamment en :
 - En reconnaissant le potentiel de chaque contributeur potentiel.
 - En déléguant régulièrement à ses collaborateurs.
 - En donnant sa *chance à chacun*, de prouver ses talents (ex : *dons*) et ses compétences : *Savoir (connaissances...)* / *Savoir-faire (habiletés...)* / *Savoir être (comportements...)*.
 - En partageant son pouvoir (*Habilitation* ou *Empowerment*).
 - En apprenant de ses erreurs individuelles & collectives (*Leçons apprises / Apprenance continue, notamment face à des situations complexes...*).
- Le « *Leadership positif* » est une démarche rassemblant les personnes autour d'un objectif commun, leur donnant les moyens de progresser, mais aussi de diriger leurs collaborateurs de manière résolument positive, de façon à créer de la valeur pour les parties prenantes.
- Le « *Leadership éthique* » met l'emphasis sur le bien et le mal au niveau de l'organisation, plutôt que simplement s'en tenir à la production ou au strict rendement des individus et des collectifs.
- Le « *Leadership transformationnel* » concerne celui qui --auprès de ses collègues-- est une source d'inspiration, de motivation, et de relations humaines orientées vers l'obtention d'un soutien des autres en faisant appel à des idéaux plus élevés et des valeurs fondamentales comme la liberté, la justice, l'égalité et la paix. Un peu comme *ELF (Égalité / Liberté / Fraternité)* en France.
- Le « *Leader transactionnel* », de son côté, est intéressé à maintenir le *statu quo* et il motive les membres du groupe par des objectifs de récompenses dans la lignée de ceux des autres membres.

Qualités personnelles & Attributs de compétence d'un vrai leader

- Pour moi, le leader doit clairement afficher en même temps cinq qualités fondamentales:
Visionnaire / Pragmatisme / Authenticité / Intégrité / Courage.
- Une des premières qualités ou attributs qui nous vient spontanément en tête lorsqu'on parle de leader est le *Charisme*; mais dans certains domaines, l'attribut de compétence le plus important pour exprimer un leadership fort, est peut-être autre chose.
Par ex., en Gestion de projet, c'est d'abord la capacité d'assurer une bonne direction d'équipe de projet, pour l'amener là où il faut aller, afin d'assurer le succès du projet, l'optimisation des ressources investies dans le projet, et parfois, l'innovation requise durant le projet.
- Est-ce que le leadership est inné chez une personne ? --ou encore-- Est-ce que ça s'apprend ?
La littérature managériale soutient les deux thèses ...
Mais, chose certaine, le leader est d'abord mis en valeur par rapport à une situation donnée.

- Par ex., lors de la *Crise du verglas* de janvier 1998 au Québec, Lucien Bouchard, alors *Premier ministre du Québec*, s'est clairement démarqué par son humanisme et aussi la pertinence de l'information livrée à la population dès le début, puis au fur et à mesure des événements. Certes, on n'avait pas de courant électrique à la maison en plein hiver, mais on voyait clairement les avancées chaque jour. On croyait à l'amélioration, à la bonne volonté de tous ou du plus grand nombre. Vous avez été un *GRAND LEADER*. Bien joué Lucien, au bon moment, vous obtenez : **A+**

- À *contrario*, le premier ministre australien Scott Morrison n'a pas dégagé d'aussi claires convictions auprès de sa population lors des très grands feux australiens de 2019-10 à 2020-01. Votre réaction était tardive --en fait très peu visible avant les feux de l'état NSW-- notamment par rapport à pression médiatique importante sur les impacts climatiques mondiaux. Vous n'avez clairement pas été un GRAND LEADER dans l'instant, même si vos actions par la suite étaient très importantes. Peut-être que l'opposition politique n'était pas assez stimulante au début [1]. Désolé Scott. Vous obtenez donc cette fois, seulement un **B+** pour de bons efforts tardifs N+1 [2].

- Le *Leadership dans l'action* n'est pas que du *Charisme* ou de la « *Pure communication* », NON c'est d'abord **une démarche relationnelle et d'apprentissage basée sur la confiance et une crédibilité soutenue par l'action**. Bref ici, **les bottines doivent suivre les babines, pour vrai** ... et au moindre faux pas, le doute s'installe, pour un bon bout de temps, via un continuum vers le bas: *Confiance / Méfiance / Défiance / Déviance*.

- Il y a des périodes comme ça --en Australie, au Canada ou ailleurs-- où les politiciens n'ont globalement, voire statistiquement, plus la côte minimale requise de confiance & appréciation pour pouvoir obtenir le label de *GRAND LEADER*, ni parfois même pour exercer légitimement le pouvoir. Lorsque le vote est obligatoire, comme en Australie, de nouveaux partis --quelque peu différents autres--voient alors le jour, pour tenter de récolter une désapprobation populaire croissante et bien réelle, qui peine à s'exprimer dans les systèmes parlementaires actuels [1].

- La littérature traite abondamment des qualités fréquemment retrouvées chez un LEADER.

Au fil des ans, j'en en ai recensé, puis documenté, plus de 70 (*Réf. Annexe 1*), dont celles-ci :

Audace / Charisme / Confiance en soi / Désir d'accomplissement / Enthousiasme / Flexibilité d'exécution / Honnêteté & Intégrité intellectuelle / Intelligence (Quotient intellectuel, intelligence émotionnelle et aussi «Gros bon sens») / Intérêt porté aux personnes / Maturité émotionnelle / Persévérance & Ténacité / Esprit d'équipe / Sens du futur souhaitable / Vie équilibrée / Vision ambitieuse / Vitalité / Résistance au stress, ...

- Parmi les trucs, astuces & outils pour assurer un leadership plus efficace, mentionnons :

- Adopter des stratégies adaptatives.
- Développer ses habiletés politiques.
- Recourir au *Coaching* ou au *Mentorat*.
- Tenter d'accroître sa propre résilience.
- Travailler la régulation de ses émotions, notamment lors de décisions difficiles.

Intuition & Raisonnement

- De même, il est acquis qu'un bon leader doit utiliser à la fois son intuition et son raisonnement. Dans mon plus récent ouvrage collectif (*facile à retrouver via Google ™ en tapant : ISBN 978-1989364345*), j'ai eu l'opportunité de traiter abondamment de l'intuition. Tel que souligné à cette occasion : appliquée au leader, l'intuition fonctionne d'abord par analogie avec des situations déjà

vécues, en interprétant de multiples indices pour donner quasi instantanément un sens à une idée, une action ou à un phénomène. N'utiliser que l'intuition peut être problématique, mais à *contrario*, nier le pouvoir de l'intuition peut s'avérer tout aussi risqué.

- Martin (2017) introduit le concept de « *pensée intégrative* », car à son avis c'est le mode de décision des grands leaders, qui détermine la qualité de leurs décisions. En effet, confrontés à deux idées antagonistes, a priori inconciliables, certains leaders sont capables de dépasser la contradiction initiale, pour imaginer ensuite des solutions innovantes, des plus avantageuses.

- Plus précisément, l'*Intuition* se réaliserait via les mécanismes suivants, qui sont plutôt bien documentés dans la littérature :

- Perception plus ou moins étendue --voire holistique (globale)-- de la situation, fondée à la fois sur des éléments conscients & inconscients (ex : *l'évolution de l'expression d'un visage pendant une dizaine de minutes peut nous porter à croire, que finalement l'interlocuteur est déçu, même s'il se dit ouvertement satisfait par notre offre*).
- Assimilation par analogie à des schémas mentaux déjà connus (ex. : *situation connue; comportements connus, objets connus*) ...
- Impulsion très rapide d'action proposée, à partir de ces schémas mentaux, mais aussi d'autres indications tirées de sa mémoire. Cette impulsion peut prendre différentes formes, comme par ex. : une soudaine conviction (ou un *flash*), un ressenti physiologique (ex. : *un inconfort ou un malaise plus ou moins prononcé & anxiogène...*).

- Selon Campbell & Whitehead (2010), l'intuition du leader est plus fiable lorsque l'ensemble des conditions suivantes sont rencontrées :

- Prédicibilité -- Situation prédictible ou déjà rencontrée dans le passé...
- Connaissance & Expérience -- Vous avez ce qu'il faut pour bien analyser la situation...
- Indépendance -- Vous n'êtes pas trop impliqué émotionnellement, financièrement ou autrement... (Qui parle ici de "*Pillow talk* "; certainement pas moi) (-;-)
- Feedback rassurant -- Rétroaction positive de telles actions ou événements, dans des situations précédentes similaires...

- D'autre part, le *Raisonnement* se réaliserait plutôt via :

- Perception consciente & méthodique de la situation, basée sur la collecte de données & renseignements, de faits, d'opinions...
- Analyse de la situation. Tri et hiérarchisation des données ou renseignements par ordre d'importance; élaboration et évaluation d'hypothèses; tamisage par liste de critères de décision, d'une grille, d'un modèle...
- Identification & description d'options d'interventions possibles.
- Choix, par déduction, de la meilleure option, selon les critères de décision retenus.

- Selon *Center for Creative Leadership* (CCL) : 70% des aptitudes professionnelles d'un leader proviendraient des leçons de son expérience. Savoir tirer profit des apprentissages de chaque situation rencontrée serait le premier facteur de développement de ses performances de leader. Georges Lafley, PDG de *Procter & Gamble*, en faisait même une condition de survie des dirigeants:

« C'est la théorie de Darwin -- Quand vous cessez d'apprendre, vous cessez de vous développer et de progresser; et c'est peut-être alors, la fin d'un leader... »

- De plus en plus d'auteurs prétendent qu'il est possible de développer son influence et même son charisme. C'est bien, car comme dit l'adage :

« ***Pour être convaincant, il faut d'abord être convaincu*** ».

- L'intensité de notre présence, la conformité affichée de nos valeurs et de notre identité, la confiance que nous affichons, le niveau d'aisance avec le sujet présenté, notre enthousiasme et notre force de persuasion sont déterminants pour emporter l'adhésion de nos interlocuteurs lors d'un tête-à-tête, d'une rencontre en petit groupe --ou même-- devant un très large auditoire.

- Mais dans tous ces cas, un leader peut être perçu comme plus crédible, authentique & convaincant, en utilisant quelques trucs pratiques simples, qui ont déjà fait leurs preuves :

- En étant bien préparé à l'avance, pour se doter d'un message clair, crédible, cohérent et bien présenté.
- Adoptant une bonne posture physique, puisqu'elle agit sur les émotions.
- Respectueux & attentif aux autres (ex.: *balayage visuel systématique de tout l'auditoire*).

- Selon Amy Cuddy (2012) :

« *Le langage corporel influence la façon dont les autres nous voient, mais cela peut aussi changer la façon dont nous nous voyons. Avoir une posture confiante, même quand nous ne nous sentons pas sûrs de nous-mêmes peut augmenter le sentiment de confiance en soi et pourraient avoir un impact sur nos possibilités de réussite* ». [3]

- Depuis la crise financière de 2008 on n'a jamais vu autant écrit sur le leadership. En effet, sur des blogues, lors d'ateliers, de conférences ou encore dans des programmes de formation universitaire en leadership. Par ex. on retrouve au Québec plusieurs *Programmes courts en Leadership*, notamment à l'UQO. IDEM, pour la popularité croissante des programmes de *Leadership au féminin*. Bravo!

- Mais, comme le souligne pertinemment Gurdjian, Halbeisen & Lane (2014), les différents programmes de leadership, qui existent dans le monde, doivent d'abord tenir compte :

- Du contexte et du secteur d'affaires (ex : *Air France*™ n'est pas *Carrefour*™...)
- De la nécessaire continuité entre la formation suivie et le travail réel dans les organisations publiques, privées...
- De l'importance d'agir aussi sur les perceptions & mentalités.
- Finalement, de fournir des outils de mesure de l'impact et les changements réels en organisation. Bref, pour bien : *Passer de la théorie, à une saine pratique managériale*.

- Pourtant les données sur l'ambiance au travail et l'engagement des collaborateurs continuent d'être globalement peu réjouissantes, notamment en France, et ce, depuis des décennies. L'inspiration des leaders pour galvaniser les troupes n'aurait pas tout à fait les effets escomptés.

- Selon Pfeffer (2015), ce phénomène découle peut-être du fait que les actions & discours censés promouvoir un leadership plus inspirant et plus éthique produisent sur la durée peu d'effets concrets. Cela tiendrait à une approche du leadership, qualifiée par l'auteur, de naïve, excessivement idéaliste et coupée de la réalité du quotidien. On met en avant des mots d'ordre tels que « Soyez plus transparent » ou « Faites preuve d'humilité », ceci sans tenir compte de la complexité du rôle du leader et des exigences contradictoires qu'il doit régulièrement traiter.

Les titres de chapitre de l'ouvrage de Pfeffer (2015) sont particulièrement évocateurs, voire carrément provocants :

- 1.. Pourquoi les fables et discours inspirants causent des problèmes et ne règlent rien...
 - 2.. Pourquoi les leaders ne sont-ils pas modestes ?
 - 3.. Authenticité : Mal comprise & Surestimée.
 - 4.. Les leaders devraient-ils dire la vérité ? Et le font-ils ?
 - 5.. Confiance : Où est-elle allée ? Et pourquoi ?
 - 6.. Pourquoi les leaders mangent-ils en premier ? [4]
 - 7.. Prenez-soin de vous.
 - 8.. Répondre aux faiblesses de Leadership: Vous pouvez gérer la vérité (Traduction libre).
- Parler de Leadership, c'est bien, mais on ne dira jamais assez à mon avis que **les collectifs performants sont d'abord dotés d'une vraie identité collective et d'une culture de performance**, (oubliez donc ici le hasard) **sachant faire preuve au quotidien d'une bonne cohésion et d'un engagement fort dans l'action**, pour travailler efficacement tous ensemble et relever les défis rencontrés, dépasser les objectifs SMART assignés, avec des exigences de performance stimulantes (toujours pertinentes, encore valides, mesurées).

- Les demandes les plus fondamentales de l'employé ordinaire ("John Doe") sont habituellement plutôt simples et bien légitimes :

On me fait confiance / Mon travail à un sens / Je travaille dans un cadre attractif / Je suis rémunéré correctement / Je me sens valorisé par mon supérieur immédiat / Je suis apprécié par mes collègues / J'ai du plaisir / Globalement, je me sens bien au travail...

Bref, rien d'impossible; ni rien pour empêcher de dormir un décideur de type *GRAND LEADER* !
Les autres décideurs peuvent toujours aller se rhabiller, comme on dit (-)

NOTE

[1] Pierre Marc Johnson, ancien *Premier ministre du Québec* que j'ai particulièrement bien apprécié, a expliqué lors d'une entrevue dans le programme télévisé *Mémoires de députés*, les caractéristiques du parlementarisme de type britannique (AUS; CDN; UK; etc.).
(<https://www.youtube.com/watch?v=0W2-8XIYsw4>)/(<https://www.youtube.com/watch?v=i7kcrhIHHqY>)
(https://www.youtube.com/watch?v=K6YAU9_ck-s).

Pour ma part, ce que je retiens de son témoignage :

L'opposition officielle à l'Assemblée nationale (ou Parlement) doit bien jouer son rôle; autrement l'opposition populaire risque fort de s'exprimer ailleurs...

Ceci s'applique probablement à toutes les fonctions de l'État post-moderne;
donc aussi au *Soutien à la transformation numérique*...

[2] <https://www.bbc.com/news/world-australia-51080567>

[3] Source -- Extrait vidéo d'une Conférence TED, accessible gratuitement :
https://www.ted.com/talks/amy_cuddy_your_body_language_may_shape_who_you_are?language=fr-ca

[4] Ceci est un clin d'œil à la marine américaine (U.S. NAVY), où les chefs mangent en dernier...

* * *

REMARQUE : Dans la seconde édition se retrouve ici la **SECTION A2. Leadership requis dans les Équipes de projet virtuelles** (*e-Leadership / Équipe dispersée / Complexité de l'équipe / ...*).

Cette seconde édition est facile à retrouver via Google™ en tapant : ISBN 9781989364307

Commande en ligne possible, via la librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com

SECTION B .. Changement implique : Transformation & Transition

Texte rédigé par **Yvan LAUZON, MBA**

- J'ai eu la chance d'enseigner près de vingt fois à l'ENAP-UQ un cours sur la *Gestion du changement en contexte technologique*, soit un changement impliquant le recours massif aux technologies de l'information (Ti). Ces expériences positives et fort enrichissantes m'ont rappelé l'importance du FACTEUR HUMAIN, qu'il ne faut jamais négliger, ni même prendre pour acquis avec des *remarques fanfaronnes* du genre « *Nous on est toujours bon là-dedans !* », « *On n'est pas des losers !* », « *Y a rien là, ce projet-là !* ». En fait, une certaine modestie devrait toujours prévaloir dans un contexte où près de la moitié des projets majeurs de changements technologiques ne sont tout simplement pas des succès; on parle plutôt de mi-succès ou d'échecs.

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

Définition

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

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

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

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

Contexte

- Les organisations publiques, privées ou associatives évoluent dans un contexte de changements imprévisibles, imposants et fréquents, sous les effets multiples de facteurs comme la mondialisation, la délocalisation d'activités, le respect d'exigences clients habituellement évolutives & stimulantes, un besoin de *toujours faire encore plus vite qu'avant*. Tout ceci s'avère très exigeant pour le développement de ces organisations, leur désir de demeurer compétitives, mais aussi, de pérenniser leur survie.

En effet, il ne faut pas oublier que la mégacrise financière de 2008 a *touché mortellement* un quart des 500 plus grandes entreprises américaines. On ne parle donc pas ici de *trucs bénins et sans importance...* (-;-)

On oublie souvent que **seulement 1% des entreprises vivent plus longtemps qu'un être humain**.

- Afin d'assurer une optimisation des coûts, une saine utilisation des ressources & actifs, de même que l'innovation, lorsque requise, les organisations s'engagent dans différents *projets de transformation*.

- D'entrée de jeux, disons qu'il ne faut jamais confondre une **Transformation organisationnelle**, découlant d'un souhait de changement appuyé par la direction; avec la **Transition individuelle**, qui est le parcours à franchir par le destinataire du changement. (*Réf. Vocabulaire*).

Dans la vie de tous les jours, c'est un peu comme : *Passer de la parole aux actes...* (-;-)

- Nous vivons maintenant dans un contexte où **un changement important en pousse un autre**.

En effet, au sein des organisations publiques, privées et associatives les changements sont de plus en plus fréquents, imprévisibles et très variés. En fait, **même le changement a changé** ces dernières décennies, notamment avec l'arrivée d'approches stratégiques comme : **Agile, Lean Management ...**

- Or le changement n'est pas toujours facile à accepter dans nos vies professionnelles ou personnelles. Pensons simplement au départ d'un enfant de la maison familiale pour un pays lointain. (*Je l'ai vécu, c'est déchirant*). Voir introduire, dans son organisation, un *nouveau système de paye* ayant déjà mauvaise presse ailleurs, c'est épouvantable. Se faire dire *que tout va bien se passer*, c'est frustrant, voire peut-être méprisant.

- Ce n'est pas pour rien que nous avons souvent tendance à privilégier le *statu quo*, perçu comme plus rassurant. En fait, tout changement, qu'il soit perçu au départ comme positif ou négatif, sollicite nos capacités d'adaptation --et une réaction de stress que nous préférierions éviter-- puisque consommateur d'énergies qui pourraient être affectées à des trucs qui nous semblent déjà connus, moins risqués, mieux maîtrisés et surtout plus près de nos propres intérêts (nos valeurs, aidant nos proches, ...) et notre agenda. Il existe toute une panoplie de types de changement (*Réf. Annexe 4*). Mais la plupart d'entre eux sont d'abord imposés, rarement proposés. Ceci n'est pas un hasard, puisque c'est habituellement une intention affirmée du *décideur du changement*, qui doit être supporté d'*agents de changement* (*Réf. Vocabulaire*).

- Durant mes 40 ans de carrière, j'ai œuvré dans les administrations publiques pour deux-tiers du temps et dans les entreprises privées pour l'autre tiers. Dans ces organisations, j'ai rencontré plusieurs fois des dirigeants qui se disaient fort surpris de voir leurs salariés --et même certains de leurs gestionnaires-- s'opposer aux changements, alors même que ces changements semblaient nécessaires, requis ou même incontestables, de leur point de vue, bien entendu. Pourtant cette résistance est bien naturelle.

- Qui dit **Transformation numérique**, dit passage plus ou moins planifié à l'ère numérique, qui amène ses promesses & défis, ses avantages & inconvénients, pour chacun d'entre nous, mais aussi pour les collectifs. Comme me l'a bien montré mon professeur *Norbert Alter*, grand sociologue de l'Université Paris Dauphine, **aucune technologie n'est sociologiquement neutre**. Il est donc bien légitime d'y réfléchir deux fois avant de s'y embarquer aveuglément ou *avec des lunettes roses*. Essayons plutôt d'y voir, plus sereinement :

Ce que j'y gagne, ce que j'y perds... --ou encore-- "What's in it for me ?".

- Dans une ère numérique, qui nous oblige à être plus agiles, plus ouverts, plus collaboratifs, l'aptitude au dialogue avec ses collaborateurs, de même que les capacités d'anticipation, de réactivité quasi instantanée et de gestion du stress sont passablement importantes, notamment à cause de la *forte pression du temps court*. Et comme disait ma grand-mère, lorsque j'étais jeune : *Tout va si vite mon garçon de nos jours...* (-;-)

Qualités requises du dirigeant d'aujourd'hui

- À peine nommés, la pression est forte sur les politiciens & hauts dirigeants : Ils ont 100 jours de grâce, puis après, c'est le jugement de tout un chacun qui s'exprime allègrement... *Y a encore rien fait !* Et pourtant, ça fait seulement 101 jours que ce nouveau parti politique a pris le pouvoir... Laissons-leur un peu de temps, messieurs, dames; comme dit l'adage: *Rome ne s'est pas faite en un jour !*

- Selon une étude McKinsey, près de 40 % des dirigeants reconnaissent qu'il leur a fallu entre 3 et 6 mois pour être à l'aise dans leur nouveau rôle; certains ne s'y font d'ailleurs jamais totalement, puisque la moitié des nouveaux cadres dirigeants échoueraient dans les 18 premiers mois, selon plusieurs études.

- En fait, la littérature montre clairement que pour mener avec succès une démarche de changement, il ne s'agit plus que du *bon vouloir du grand patron*; le dirigeant des temps post-modernes devant aussi faire preuve de certaines qualités importantes, parfois même essentielles, soit :

(1.) D'abord, chercher le plus souvent à rester agréable avec ses collaborateurs; surtout dans un milieu où les mauvaises nouvelles et les rumeurs de fermeture ou de licenciement massif circulent plutôt vite.

En effet, il est fondamental d'établir avec eux des relations de confiance et des intérêts communs.

(2.) Puis, le courage d'assumer --souvent seul-- la conduite de la transformation organisationnelle annoncée. Il faut le courage de construire le changement avec l'ensemble du personnel, plutôt que de devoir l'imposer. *Aristote affirmait que le courage est la première vertu humaine, car c'est celle qui rend possible toutes les autres.* Développer son courage personnel passe habituellement par trois étapes : (i) Reconnaître ses peurs, pour éviter qu'elles n'influencent inconsciemment son comportement; (ii) Prendre du recul sur ses peurs, pour les relativiser et favoriser tout de même l'action, plutôt que prétendre à l'incapacité d'agir / (iii) Oser surmonter une fois pour toutes, ses peurs récurrentes, pour avancer et en tirer les leçons porteuses d'avenir.

- Voici des trucs pouvant s'avérer bien utiles, selon la situation réelle rencontrée, bien entendu :
 - Accéder, en tout temps, à une large expertise réunie au sein d'une équipe pluridisciplinaire.
 - Se doter d'outils & modèles pour les différents aspects & extrants de la démarche de changement: *Plan de communication; Plan de soutien & accompagnement; Plan de formation ...*
 - Stimuler sa capacité de mobiliser les gens : Cela suppose notamment du leadership et des compétences en matière de communication, de relations humaines et de travail en équipe.
 - Recourir à sa capacité au dialogue et/ou à la négociation collective, ceci afin de définir une nouvelle organisation et de nouveaux modes de travail, idéalement en concertation avec le personnel; donc « **avec les gens** », plutôt que « **sans les gens** » ou même pire : « **contre les gens** »...

Votre organisation est-elle devenue « Malade du changement » ?

- Voici une liste non exhaustive de différents symptômes ou pathologies organisationnelles bien réelles, pouvant exister ou même coexister :
 - On réinvente ce qui existe déjà : les projets sont lancés rapidement, sans vérifier s'il existe déjà dans l'organisation, ce que ce projet cherche justement à créer. En effet, certaines organisations ont parfois le réflexe de ne pas considérer suffisamment, ce qui pourtant pourrait fonctionner très bien, sous réserve de quelques modifications, plus ou moins importantes.
 - Trop de nouveaux projets de changement co-existent déjà, sans apporter pour autant d'amélioration notable de la performance.
 - Mauvais arrimage des projets de changement; aucune économie d'envergure étant réalisée. Chacun des projets est alors traité totalement isolément, même si plusieurs personnes participent --ou sont touchées-- en même temps, à ces différentes initiatives isolées.
 - Ambiance de travail dégradée : les employés sont désabusés et/ou semblent épuisés. Certains deviennent même cyniques avec des remarques du genre : *Comme d'habitude, ça va foirer !*
 - Priorités floues. Les personnes ne savent plus trop où donner de la tête. Tout devient subitement prioritaire ou à *contrario* sans grand intérêt...

Motivation d'un individu face au changement

- Black & Gregersen (2008) ont identifiés cinq grands facteurs de motivation, agissant à divers degrés selon les individus, pour accepter l'idée de changer. On parle donc bien ici du Vouloir changer (*) :
 - Apprentissage & Progrès : Sentir que l'on se développe comme individu; que le groupe améliore ses façons de faire ou ses façons d'innover...
 - Idées : Résoudre les problèmes; imaginer de nouvelles solutions; comprendre la situation globale.
 - Relations : Être apprécié par les autres; être connu & reconnu; faire partie d'une *équipe soudée*...
 - Résultats : Atteindre ou même dépasser les objectifs de performance (donc les attentes signifiées); faire mieux que par le passé ou faire mieux que les autres...
 - Se sentir en contrôle : Idéalement à la fois, compétent dans l'action / capable d'agir dans le temps imparti / pouvoir influencer les autres pour les amener rapidement à bien faire, ce qu'il faut faire...
- (*) Typiquement, on retrouverait : Vouloir changer --ou encore-- Devoir changer / puis Savoir changer (connaissance, expérience, ...) / Pouvoir changer (capacité, ...).

Courbe d'Apprentissage

- Tout changement important demande inévitablement un temps d'apprentissage. En effet, *changer ses bonnes vieilles habitudes*, ou encore ses comportements individuels & collectifs, suppose d'accepter d'être initialement moins performant et peut-être même de commettre certaines erreurs, le temps de bien comprendre et d'apprendre à : ***Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble...***

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

- L'apprentissage lent est souvent le prix à payer pour réorienter ses efforts dans la bonne direction.

Ça donnerait une suite continue d'étapes, ou *continuum*, pouvant s'énoncer comme suit :

- Encore faire, plutôt bien, ce qui n'est plus trop adapté à la nouvelle situation cible recherchée.
- Oser expérimenter de nouveaux comportements, même s'ils sont encore mal maîtrisés.
- Faire plutôt mal --au début-- ce qui est requis ou mieux adapté à la situation recherchée.
- Apprendre à bien maîtriser de nouveaux processus & comportements.
- Faire maintenant bien, ce qui est plus adapté à la situation cible recherchée.

Courbe de Croissance organisationnelle & Bureaucratie

- Collins (2009) a décrit la ***Loi de Packard***, attribuée à Dave Packard de la firme de Hewlett-Packard (HP), s'énonçant comme suit :

« Une entreprise ne peut pas augmenter son chiffre d'affaires, plus rapidement que sa capacité à obtenir suffisamment de personnes compétentes pour mettre en œuvre cette croissance, tout en maintenant le même niveau d'excellence.

En effet, le risque est d'enclencher un "cercle vicieux" menant droit à l'effondrement :

- 1.. Pour pouvoir assurer sa croissance, l'entreprise est contrainte de confier des postes clés à des personnes peu compétentes ou dont les compétences ne sont pas attestées par des réalisations concrètes, notamment à l'interne.*
- 2.. Pour éviter de dépendre trop étroitement du talent individuel, l'entreprise met donc en place des procédures bureaucratiques.*
- 3.. Les plus talentueux des collaborateurs, règle générale, n'aiment pas trop la bureaucratie; ils cherchent alors un environnement plus stimulant hors du périmètre de l'entreprise.*
- 4.. La proportion de personnes peu compétentes à leurs postes augmente donc au rythme des départs (recrutements externes, "bumping" interne); l'entreprise institue alors encore plus de bureaucratie pour compenser, afin de se sentir plus en contrôle»* (Traduction inspirée Manageris.com).

- Ceci me rappelle une autre Loi touchant la bureaucratie, bien décrite dans Wikipedia :

*« La **Loi de Parkinson** pose que tout travail au sein d'une administration augmente jusqu'à occuper entièrement le temps qui lui est affecté. Elle concerne en particulier la multiplication inéluctable des fonctionnaires, et a d'abord été publiée par Cyril Northcote Parkinson en 1955, dans un article publié dans la revue The Economist...*

Dans son ouvrage, Parkinson prenait l'exemple des effectifs administratifs de l'Amirauté britannique et montrait que ceux-ci avaient crû notablement... entre 1914 et 1928, montraient une forte chute du nombre des marins disponibles pour les combats, en même temps qu'une forte augmentation du personnel disponible uniquement dans l'administration, qualifiée ironiquement de "magnifique marine sur terre" ».

Freins au changement

- Parmi les principaux freins ou obstacles typiques au changement, mentionnons :
 - Culture organisationnelle traditionaliste, plutôt non favorable ou peut-être même *allergique* au changement. Pour qu'une culture organisationnelle suscite l'adhésion, elle doit être à la fois claire,

cohérente & distinctive. Chacun doit savoir ce que l'on attend de lui, quelles sont les façons de faire admises ou valorisées dans l'organisation, ou à l'inverse réprouvées. Ceci est fondamental.

- Attentisme des dirigeants.

Lorsqu'on est habitué de : *Regarder passer le train, il n'est alors pas si facile de le conduire...* (-)

- Peur de l'échec. *Ici, c'est le statu quo, qui est de mise...*
- Résistance du Leader, qui lorsqu'en fin de carrière, souhaite éviter à tout prix, tout soubresaut, tout problème compliqué ou complexe, tout conflit & crise...
- Démotivation des individus et des équipes.
- Pas le *droit à l'erreur*, dans notre organisation. Pourtant, il n'est pas si facile d'inventer sans erreur.

- Trop forte exigence de qualité. Objectivement on n'y arrivera jamais. On se sent alors un peu battu d'avance. Typiquement c'est là où un *dirigeant fanfaron* lance en réunion: *Vas-y t'es capable!* Pourtant lui ne l'a jamais fait, dans de telles conditions. Un peu comme le *Principe de précaution*, l'on devrait toujours se garder une petite gêne, lorsqu'on parle de trucs que l'on n'a pas vécus...

- Manque d'impulsion initiale au changement. Il faut alors faciliter encore mieux sa mise en œuvre. Par ex : Donner des instructions plus spécifiques / précompléter si possible les formulaires et autres extrants demandés aux collaborateurs / Restreindre volontairement les choix offerts pour éviter les questionnements, la complexité, voire même la paralysie. Il ne faut jamais perdre de vue qu'une des bonnes façons --pour un dirigeant ou un gestionnaire ayant un assez haut niveau d'autorité-- pour stopper un changement ou tout autre projet majeur est simplement ***de demander à l'étudier, puis de laisser trainer les choses...*** Idem pour la participation aux réunions, ***il quitte juste avant que ne débute les discussions abordent les sujets sensibles***. Ces deux trucs utilisés par le ***décideur hésitant*** [1] existaient probablement déjà du temps de mon ami Astérix... (-)

- Manque de conviction sur la faisabilité du changement.

Il faut alors donner des exemples d'endroits où ça l'a bien fonctionné, idéalement dans des organisations similaires à la vôtre. On peut également chercher à engager des consultants ayant déjà des succès dans des changements de ce type (*Réf. Annexe 4*) et des situations comparables. Offrez à vos collaborateurs un environnement de travail et des conditions appropriées...

- Manque de persévérance face à la difficulté.

Définissez alors des objectifs intermédiaires, plus accessibles; Montrez qu'une partie du chemin est déjà parcourue / Appuyez-vous sur les personnes qui ont déjà réussi un changement similaire et qui sont jugées crédibles par vos intervenants. Évitez les vedettes télé, mais aussi les pseudo-spécialistes de la communication publique; ***puisque la conduite articulée du changement n'est pas du marketing***, même si le volet communication y est très important. Il ne s'agit pas de convaincre les gens dans l'instant d'acheter un produit ou un service, il faut plutôt ***faire adhérer pour vrai, dans l'instant, mais aussi dans la durée...***

- Manque d'adhésion du personnel, des fournisseurs, des clients...

Parlez à la fois à la raison et aux émotions / Communiquez plus fréquemment les bons messages aux bonnes personnes, afin qu'elles adoptent les bons comportements; etc.

- Changement n'est pas assez ancré, notamment au moment de pauses, ce qui est tout à fait normal, ou de périodes plus longues de questionnement, ce qui est plus singulier. On semble alors *faire du sur place* ou même *reculer*... On peut alors chercher à agir sur l'environnement de travail; Montrez les conséquences et impacts de ce *sur place*, d'un recul, ou même d'un échec possible.

- Pas inventé ici : “*Not invented here, NIH*”

Il s’agit d’une résistance organisationnelle bien concrète, face à ce qui n’est pas créé à l’intérieur du périmètre organisationnel. Il ne faut surtout pas sous-estimer ce phénomène, même s’il semble peu --ou pas-- présent. C’est peut-être même un mal insidieux, plus fréquent qu’on ne le croit...(-)

Leviers pour aider au changement

- Parmi les leviers (ou facilitateurs) au changement, outre les éléments identifiés ci-haut, on retrouve :
 - Accompagnement, Coaching & Mentorat...
 - Prime et autres intéressements financiers & non financiers...
 - Marques de reconnaissances individuelles, collectives & organisationnelles...
- Mais attention, les leviers à appliquer doivent d’abord être bien adaptés à la situation réellement vécue, autrement *le gâteau ne lève pas*, comme on dit :
 - Quand les individus ne voient pas le besoin de changer :
Il faut alors les persuader par une communication claire, empathique & bien ciblée.
 - Quand l’adhésion est critique à l’activité, mais que les enjeux du changement sont plutôt mal compris : Il faut alors les impliquer dans une démarche plus participative.
 - Quand le changement leur demande de modifier radicalement leurs comportements et/ou d’acquérir de nouvelles compétences :
Il faut alors les encourager par un accompagnement systématique, périodique & bien suivi.
 - Quand les vieilles habitudes et le *statu quo* prennent le pas sur les changements proposés :
Il faut alors faciliter le changement, notamment en l’ancrant dans les définitions de rôles, les descriptions d’emplois, les processus de travail, ... Il faut les documenter pour les pérenniser.
 - Lorsque les collaborateurs ne voient pas d’avantages au changement proposé : Il faut alors mieux communiquer, les inciter à changer via des objectifs clairs, des étapes, des récompenses, ...
 - Lorsque le rejet est catégorique, mais que le changement est requis pour le développement ou même la survie de l’organisation : Alors, on n’a pas trop le choix, *il faut les contraindre... Désolé !*

Étapes de l’Acceptation du changement

- Bien entendu, accepter le changement nécessite toujours du temps. En fait, il en faut souvent beaucoup plus que prévu, la plupart des gens étant plutôt optimistes côté délai. Moi aussi avant d’être plus sage. (-)
En fait, j’ai compris avec l’âge, qu’il **faudrait toujours promettre moins que ce que l’on peut faire**.
On évite ainsi de passer de héros, à zéro... Il est plutôt difficile de regagner la confiance des gens. *Prudence!*
- Bien entendu, il faut souvent *renoncer d’abord au passé, pour pouvoir mieux se tourner vers l’avenir...*
Un peu comme changer de véhicule, *rendre au concessionnaire une voiture sport 2 places pour obtenir en échange une familiale*, compte tenu de l’arrivée du *plus beau bébé au monde*. Le nôtre, bien entendu... (-)
- Dans un autre registre, les psychologues comparent les phénomènes entourant l’acceptation requise lors de changement majeur au processus du deuil. Un modèle de deuil très connu est celui d’Élizabeth Kübler-Ross présentant cinq étapes qui correspondraient à une série d’émotions ressenties par des malades en phase terminale, soit : *le Dénî, la Colère, le Marchandage, la Dépression --ou encore-- l’Acceptation*. Ces émotions se retrouvent souvent lors de grands changements technologiques. Ex : **le nouveau système de paye Phénix du gouvernement fédéral canadien. Il faut alors faire son deuil, d’une paye conforme** (-)
Quoique ce modèle du deuil ne soit pas démontré sur le plan scientifique (*ex: comme c’est également le cas pour beaucoup d’autres trucs managériaux, dont les niveaux des facteurs de motivation de Maslow*), il demeure tout de même une contrepartie intéressante aux expressions de la **Pensée magique** que j’ai

entendue durant mes 40 ans de carrière, du genre : *C'est facile de changer / Tout le monde souhaite ce changement-là / Tout le monde sait déjà comment faire...* NON !, tout ceci découle simplement de biais perceptuels (mirages) ou même de faussetés répétées pour gagner du temps jusqu'à la prochaine prise de poste du *décideur du changement*. Je dis souvent dans mes allocutions publiques (conférences, cours) que **cette Pensée magique était mon principal ennemi dans les grands projets publics.**

- En fait, plusieurs changements majeurs imposés, notamment les changements radicaux, impliquent des étapes à franchir. *William Bridges* parlait de *zone neutre à franchir*. *Kurt Lewin* parlait de *décrystallisation de l'actuel, de changement, puis de recristallisation dans la nouvelle situation*. Ces modèles bien connus ne sont pas uniques, puisqu'en fait j'en ai recensé plusieurs dizaines au fil des ans.

- Vous pouvez aider vos collaborateurs à mieux vivre le changement en les accompagnant, notamment durant l'étape dite de *traversée du désert*, tant sur le plan émotionnel, que rationnel. Vous pouvez agir, notamment via les leviers ci-haut. Mais vous devrez également prendre des mesures tangibles visant à la fois à objectivement renoncer au passé, pour mieux se tourner résolument & positivement vers l'avenir.

Renoncer au passé, impliquerait par ex. :

- Montrez à vos collaborateurs que vous êtes conscient que le changement n'est pas facile, voire même plutôt difficile, difficile ou très difficile, mais qu'il demeure possible (*lorsque c'est le cas, bien entendu*).
- Soulignez qu'il est bien naturel de ne pas avoir envie de changer, même lorsqu'il faut changer...
- Montrez-leur que vous tenez compte concrètement des difficultés ressenties. Par ex : Vous avez déjà révisé à la baisse un objectif perçu comme trop exigeant par plusieurs / Vous avez reporté une partie du projet le temps d'en reparler... Bref, « **vous écoutez** », « **vous comprenez** », « **vous agissez** » et non l'inverse.
- Expliquez pourquoi ne pas changer serait peu pratique, difficile, voire peut-être même impossible dans le présent cas. Appuyez-vous alors sur des données factuelles, idéalement incontestables / Identifiez les risques associés au *statu quo*, de même que les gains potentiels du changement proposé.
- Rappelez les modalités du changement proposé & Clarifiez aussi ce qui ne changera pas, ce qui pourrait s'avérer rassurant, réduisant la crainte: *Que tout va changer / Qu'on jette le bébé, avec l'eau du bain...*
- Soyez assez précis sur les plans d'action, les objectifs, les échéances, afin de rendre le tout pertinent, tangible & crédible aux yeux du plus grand nombre de collaborateurs, formant ainsi ce que la littérature appelle parfois le *noyau dur de croyants*...
- Reconnaissez certaines erreurs de gestion du changement, commises par le passé, le cas échéant, pouvant justifier que la situation soit mal vécue, mais uniquement si les trois conditions suivantes co-existent : (i.) ces erreurs sont circonstancielles et non fatales, (ii.) les conditions prévalant alors n'existent plus (iii.) on est convaincu pour vrai, que cette fois, l'on peut certainement *faire beaucoup mieux que par le passé*, les conditions étant plus favorables. On bénéficie maintenant d'un *meilleur alignement des planètes*... (-)

Se tourner vers l'avenir, impliquerait par ex. :

- Recréez l'envie de contribuer au succès, de gagner, de *se présenter pour vrai au match*; pas seulement une présence physique, comme certains athlètes sportifs bénéficiant de généreux contrats à long terme... (-)
- Proposez-leur une vision stimulante, mais surtout bien crédible, de ce que ce qu'il faut atteindre et d'ici quand il faudrait le faire...
- Traduisez cette vision en un projet susceptible de parler à chaque contributeur, idéalement en fonction de sa propre personnalité. N'oubliez jamais qu'il existerait plus de 17 000 traits de personnalités. *Nous sommes tous uniques, d'après les PSY... et les avocats de la défense, dans des cas d'assurance*... (-)
- Soyez à l'écoute des idées et suggestions. Une boîte à suggestions, papier ou numérique, demeure un très bon moyen de favoriser l'expression des émotions : des perceptions, des ressentis, des nouveautés, ...
- Apportez toujours le soutien nécessaire à vos collaborateurs.

- Soyez présent et attentif aux inévitables *hauts & bas*, liés à toute transition individuelle. Prévoyez donc des moments particuliers & préprogrammés pour des échanges individuels et collectifs.
- Focalisez l'attention de vos collaborateurs sur les résultats à atteindre, afin d'éviter la tentation de toujours vouloir revenir au passé, qui est souvent fantasmé :

Dans le bon vieux temps ! Pourtant ça n'existe pas pour vrai. Croyez-moi les jeunes, on ne regrette en fait que notre jeunesse, étant tous pourvus d'un billet de vie, de type aller simple ... (-)

- Fixez des priorités d'actions concrètes, pour mobiliser vos collaborateurs.
- Déclinez les objectifs généraux en objectifs spécifiques, voire personnalisés, de façon à impliquer chacun.
- Apportez votre aide aux collaborateurs (gestionnaires & employés) pour éviter que des difficultés excessives ne conduisent à remettre en cause la finalité (intention) et la validité même du changement.
- Incitez vos collaborateurs à être des acteurs du changement, plutôt que de devoir le subir.
- Organisez, si nécessaire, des groupes de travail et/ou des rencontres sur des sujets bloquants précis.
- Sollicitez les initiatives individuelles & collectives, notamment si ça aide à progresser de façon sécuritaire, pertinente & cohérente. Un petit pas chaque jour, toujours dans la bonne direction...

Stimuler l'aptitude au changement

- Vos collaborateurs seront d'autant plus ouverts & prêts à accueillir le changement, qu'ils le vivront comme un phénomène souhaitable, voire naturel. Pour favoriser leur ouverture et leur aptitude au changement, plusieurs auteurs recommandent d'éviter les routines ou de changer les routines déjà en place.

Voici donc quelques pistes d'actions possibles auprès de vos collaborateurs pour amener des changements:

- Fixez des objectifs qui ne pourront être atteints, qu'en changeant les manières habituelles de travailler.
- Aménagez les locaux de façon à pouvoir moduler les regroupements entre personnes selon les besoins.
- Développez la polyvalence. Faites tourner les équipiers entre différents postes & rôles.
- Organisez une dynamique d'amélioration continue, conduisant à apporter régulièrement des modifications aux méthodes de travail utilisées.
- Créez régulièrement des équipes projets, plus temporaires, les amenant progressivement à travailler régulièrement avec de nouvelles personnes et/ou sur de nouveaux sujets ou projets.

Mais attendez un peu, avant de sabrer le champagne...

- Selon Tollman, Keenan, Mingardon & al (2017), du *Boston Consulting Group (BCG)*, il ne suffit pas que les collaborateurs soient motivés et bien formés pour réussir un grand changement, il faut également qu'ils disposent d'un environnement de travail adéquat & stimulant. En effet, appuyé par un sondage BCG, ces auteurs soulignent dans leur écrit : « *Bien que la proportion d'entreprises ayant adopté une approche méthodique de la conduite du changement soit passée de 32 % en 2003 à 80 % en 2013; ceci semble ne pas avoir affecté le taux de succès des grands programmes de changement, puisqu'il plafonnerait toujours autour de 50 %, de l'aveu même des entreprises répondantes* » (Traduction inspirée de Manageris.com).

Et si c'était aussi une occasion d'apprentissage...

- La volatilité des environnements d'affaires & technologiques impose aux organisations de se réorganiser de plus en plus fréquemment. Dans leur article, aussi basé sur un sondage BCG, Toma, Roghé, Noakes & al (2012) affirment que : « *90 % des dirigeants interrogés ont déclaré qu'ils avaient dû mener récemment une réorganisation; mais moins de 50% la considéraient comme une réussite. Ces auteurs identifient six facteurs clés de succès des réorganisations : (i) Synchronisation de la conception du changement avec la stratégie d'affaires, (ii) Clarification des rôles et les responsabilités, (iii) Déploiement de bons dirigeants et de bonnes capacités, (iv) Conception "couche par couche" et pas seulement de "haut en bas", (v) minimisation des risques d'exécution, (vi) réorganisation effectuée pendant une période de force, plutôt que de détresse* ». (Traduction libre)

- Dans une entrevue donnée en 2011 à l'éditrice d'Harvard Business Review (HBR), George Lafley, ancien PDG de *Procter & Gamble*, se confiait sur l'un de ses plus grands regrets professionnels :

« George Lafley ... raconte avoir raté l'acquisition d'une marque de produits de santé, alors même que les discussions étaient mûres. De part et d'autre, les dirigeants s'étaient accordés sur la complémentarité entre les deux sociétés ainsi que sur le prix d'achat. Mais Lafley avait sous-estimé les enjeux politiques et humains que soulevait l'opération. Celle-ci s'est heurtée à une forte opposition du management intermédiaire et des salariés ; elle a finalement dû être abandonnée. Lafley reconnaît avoir vécu cet épisode comme un échec personnel. Il estime qu'il aurait pu mener l'opération à bien s'il avait davantage anticipé les enjeux humains. Toutefois, avec le recul, il juge que cette expérience lui a profité. Cette erreur l'a rendu conscient d'une lacune, qu'il a pu ainsi s'atteler à compenser, par un travail de longue haleine. Il conclut aujourd'hui que cet échec a été déterminant pour lui ouvrir les yeux et faire de lui un leader plus avisé. Bien sûr, on préfère toujours éviter l'échec. Mais cet exemple illustre qu'il présente aussi une facette bénéfique. De fait, il constitue une occasion privilégiée d'identifier les travers, les insuffisances ou les modes de pensée qui entravent un individu ou une équipe. Cependant, s'en persuader n'est pas suffisant pour apprendre de ses déconvenues. L'échec suscite des émotions puissantes. Il active de nombreux réflexes défensifs qui peuvent empêcher de l'analyser avec objectivité. Il faut donc combiner prise de recul personnel, questionnement méthodique et travail collectif pour mener un travail fécond»[2]

- Pour leur part, Kegan & Lahey (2016) ont écrit un livre sur l'analyse d'un nouveau type d'organisation basé sur *le développement continu des collaborateurs*. Ces auteurs constatent que dans la plupart des organisations traditionnelles, beaucoup d'énergies sont gaspillées du fait que les individus ont tendance à cacher leurs faiblesses, plutôt qu'à les reconnaître; négliger d'affronter leurs peurs, plutôt qu'à tenter de s'améliorer. Pour contrer ces phénomènes bien humains, selon ces deux chercheurs un nouveau type d'organisation aurait réussi à développer une *culture de rétroaction permanente*, de même qu'un ensemble de *pratiques encourageant le développement continu de chaque collaborateur* (Traduction libre).

• En fait, le management --tel qu'on le connaît depuis le début du nouveau millénaire-- suppose *de facto* de concilier l'exigence de performance (notamment via l'atteinte d'objectifs SMART) et la *bienveillance* de ses collaborateurs. Ce management post-moderne consiste le plus souvent à **pousser chaque collaborateur à donner le meilleur de lui-même, tout en lui offrant une expérience plaisante, apprenante & valorisante.**

- Par ailleurs, comme on sait tous : **il n'est pas si facile de dire à quelqu'un qu'il a fait du mauvais travail, sans affecter du même coup sa motivation et son engagement au travail.** Selon Scott (2017), ce phénomène inciterait même certains managers à une grande retenue face à des commentaires négatifs, tombant ainsi dans ce qu'il appelle une « *empathie destructrice* ».

En effet, certains gestionnaires préféreraient ainsi passer sous silence les manquements de leurs collaborateurs, plutôt que de risquer de les froisser.

Cette approche engendrerait rapidement des situations parfois ingérables : sous-performance, sentiment d'injustice, perte de confiance et de motivation d'autres collaborateurs devant pallier aux erreurs & manquements de leurs collègues. On arriverait très vite à un genre de « *Spirale de la démotivation* ».

Scott encourage plutôt les managers à cultiver une « *candeur radicale* » – à savoir un mélange d'empathie, de respect mutuel et de franchise-- permettant de dire au bon moment les choses moins faciles, voire même difficiles, tout en pensant à la performance, dans l'instant et dans la durée.

Et si on parlait maintenant d'Agilité

- Une **Organisation agile** est capable de s'adapter en temps réel aux transformations de son environnement d'affaires et technologiques (opportunités, menaces, changements souhaitables ou imposés ...). Un des ingrédients de cette agilité est d'accroître ses capacités en matière de prise de décision: plus grand nombre de décisions à prendre; pouvoir décider plus rapidement, plus fréquemment; ceci en préservant tout de même la pertinence de ses choix et une certaine traçabilité des décisions, lorsque requis.
- Bien entendu, il ne s'agit pas simplement d'adopter une méthode agile de développement informatique pour que notre organisation devienne automatiquement plus agile du jour au lendemain, puisqu'il faut aussi penser aux nombreux jours d'après... Autrement ce serait, ici aussi, de la pure *Pensée magique*... (;-)

Gestion du changement & Gestion de projet

L'Annexe 5 décrit les particularités de la Gestion du changement dans un contexte de Gestion de projet.

Mot de la fin, accordé à Bruno Laude, ancien Président du PMI France (*)

« Bien souvent, quand les choses ne se passent comme nous le souhaitons, nous avons tendance à rapidement nous focaliser sur le côté négatif de ce qui ne va pas. Cela peut aller de l'énerverment personnel jusqu'à incriminer son entourage sous prétexte que celui-ci donne l'impression de ne rien faire ou pire d'entraver nos actions. Petit à petit, le risque est de s'enfoncer dans une spirale négative, génératrice de stress, s'autoalimentant par tous les travers même minimes que l'on ne manquera pas de voir. Le stress est un filtre négatif ne laissant passer que les contrariétés. On se retrouve confronté au paradoxe du tonneau des Danaïdes qu'il faut remplir tout le temps alors que le tonneau est percé et n'arrête pas de se vider. Alors, au lieu de toujours s'angoïsser sur toutes les actions futures à mener, remettons-nous dans le présent et prenons le temps d'apprécier le résultat de nos actions, autant de micro-succès vers un objectif. Ce changement de regard et de perspective peut apparaître anodin. Pourtant les neurosciences nous enseignent à quel point il est important d'éviter le stress chronique qui inhibe la réflexion et donne la priorité à des automatismes. En remettant en avant les aspects positifs, nous changerons nos filtres personnels et serons alors plus à même de réduire notre niveau de stress. Une partie du changement est liée à notre façon de voir les choses et nous devons apprendre à en considérer tous les aspects ». [3]

(*) : Chapitre du PMI qui fête cette année ses 25 ans. Bonne fête !

NOTES

[1] Le décideur hésitant pratique un **leadership laissez-faire**; type déjà identifié en 1991 dans le *Full-Range Leadership Model* (FRLM Model) de Bruce Avolio & Bernard Bass.

[2] Source : Extrait accessible gratuitement via le site de **manageris.com**. Voir la fiche synthèse 261b.

Soit dit en passant : **La firme Manageris produit en français et en anglais d'excellentes fiches-synthèses** sur des thématiques importantes en Management, à partir de *Bestsellers* et de bons articles de sources réputées & crédibles, comme *Harvard Business Review (HBR)*, mais aussi les magazines corporatifs de grands cabinets internationaux. L'entreprise m'a autorisé à distribuer deux fiches thématiques pour chacune de mes 3 mégaconférences tenues à l'ENAP-UQ. **MERCI !** (*Comptes rendus de ces 3 conférences disponibles jusqu'en 2022 sur : www.smartconference.ca*)

[3] Source : Laude (2020). Les choses ne changent que si l'on change sa façon de les voir. in Newsletter PMI France, Février 2020.

SECTION C1 .. Changer de style de Management pour réussir la transformation numérique

Texte rédigé par Pr. Yves-C. GAGNON, M.Sc.(RI); MBA; Ph. D.

***« ... nous ne penserons jamais tous de la même façon,
nous ne verrons qu'une partie de la vérité et sous des angles différents. »***

Gandhi

La numérisation est la conversion de l'information : texte, image, son, vidéo, savoirs, etc. en caractères numériques, pouvant ainsi être numériquement entreposée, traitée et échangée via des supports informatiques. Elle est devenue un phénomène sociétal marquant grâce à l'accessibilité de l'Internet maintenant mobile, combinée à la miniaturisation, la sophistication et la convivialité des nouveaux et multiples moyens de communication. Ainsi les téléphones intelligents, tablettes, objets connectés, réseaux sociaux, etc. ont propulsé la diffusion et l'échange de connaissances. On est passé de l'intelligence artificielle, aux mégadonnées, à la réalité virtuelle et bien plus...

Le numérique régit aujourd'hui une part importante des activités socio-économiques. Il change radicalement les interactions humaines, la manière de consommer et même d'agir en tant que citoyen. En conséquence, les entreprises qui survivent et les États performants choisissent de se transformer plutôt que simplement s'ajuster. En effet, il ne faut surtout pas se limiter à fournir les nouveaux gadgets technologiques au personnel, mettre en place des robots conversationnels ou une interface de programmation d'applications (API). Il est crucial d'aller beaucoup plus en profondeur en réinventant la culture organisationnelle, la gouvernance et même la façon de créer de la valeur.

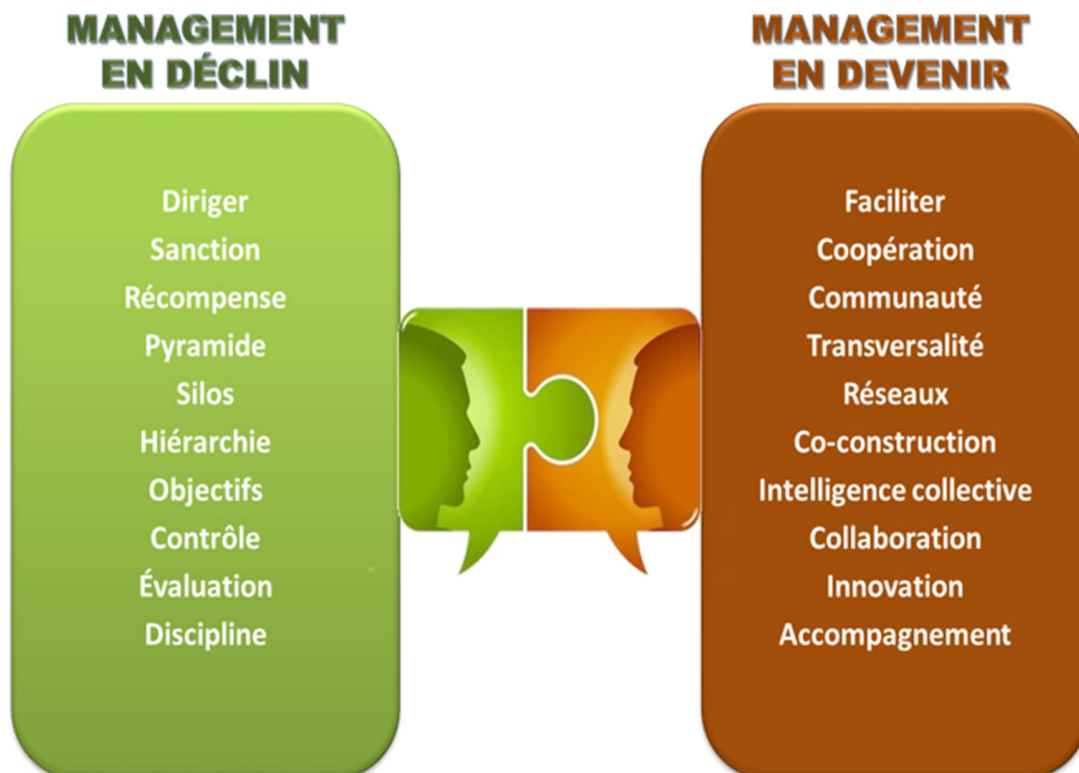
Pour les entreprises, cela passe indubitablement par un changement fondamental du modèle d'affaires et des processus afin de les rendre plus agiles. Les interactions traditionnelles avec la clientèle doivent disparaître au profit d'expériences numériques optimisées. Comment y arriver si l'on continue de fonctionner en silo? Plus grave encore, dans un tel contexte d'isolement, comment recruter et motiver la cruciale élite des talents milléniaux, habitués d'interagir en mode 2.0?

En ce qui concerne les États, les citoyens exigent au moins autant d'agilité que les entreprises; notamment qu'ils s'adaptent à leurs comportements, et non l'inverse. Leur transformation doit donc viser à améliorer leurs efficience et transparence, afin d'offrir des services publics plus intuitifs et facilement accessibles n'importe où, n'importe quand.

Par conséquent, il est clair que la réussite de toute transformation numérique repose essentiellement sur l'intelligence collective, c'est-à-dire les connaissances et la réflexion de toutes les parties prenantes pour avancer vers un but commun. Cela non seulement pour révolutionner les façons de faire, mais surtout afficher l'agilité requise dans les relations avec la clientèle et les citoyens. À l'évidence, cela passe par un changement du style traditionnel de management. Plus important encore, cette métamorphose doit impérativement se faire en premier.

1.. Le management de la transformation numérique

Pour avoir la moindre chance de réussir, la transformation numérique doit reposer sur un style de management qui habilite les talents et co-construit ce changement radical avec eux. La bonne nouvelle, c'est que les initiatives pour le promouvoir et l'implanter ont déjà commencé. La moins bonne, est que le management traditionnel est encore très loin d'être disparu. De plus, comme le montre le graphique 1, les caractéristiques de ce management en devenir sont radicalement différentes, de celui en déclin.



Graphique 1. LA TRANSFORMATION DU MANAGEMENT

D'emblée, il faut souligner qu'il s'agit de tendre vers les attributs du management en devenir et non pas systématiquement condamner et rejeter tout comportement qui ne s'y conforme pas intégralement. À la base, c'est un style où le leadership repose sur la vision et la démocratie plutôt que l'autorité et la hiérarchie. Pour ce faire, des espaces de *bainstorming*, de débats d'idées et de prises de décisions existent rendant possible la co-construction de la réalité du terrain. C'est donc un leadership collectif, distribué entre ceux ayant le désir, la compétence et la capacité d'agir. C'est un style qui inspire et habilite les talents, en privilégiant la confiance et l'écoute active. Cela passe évidemment par la diffusion d'une information transparente et une communication fluide.

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

Relativement aux structures, la pyramide, les silos et la hiérarchie font place à la transversalité, aux réseaux et la co-construction. C'est le seul moyen pour développer un modèle d'affaires et des processus agiles, de même que des produits et services s'adaptant constamment à l'évolution rapide des besoins de la clientèle et des citoyens.

Finalement, en ce qui touche le suivi des opérations, les objectifs, le contrôle, l'évaluation et la discipline sont respectivement remplacés par l'intelligence collective, la collaboration, l'innovation et l'accompagnement. Ainsi, l'expérimentation est encouragée, du temps et de l'espace sont alloués pour repenser les processus et créer de meilleurs produits et services. Cela est crucial pour développer une organisation agile qui priorise la réponse aux changements sociétaux plutôt que le suivi d'un plan.

Avec cette grille, il est possible d'évaluer où vous en êtes dans l'implantation du management en devenir. Dès lors, vous saurez jusqu'à quel point vous êtes en mesure d'entreprendre et, surtout, de réussir votre transformation numérique.

2.. Les piliers de la réussite d'une transformation numérique

Reposant sur le style de management en devenir, les trois piliers sur lesquels prend assise la transformation numérique vouée au succès sont :

- Promouvoir et créer les conditions favorables à l'émancipation des talents
- Identifier et promouvoir une vision numérique émergente
- Recourir à la co-construction pour la prise de décisions

2.1.. Promouvoir et créer les conditions favorables à l'émancipation des talents

Tout comme les dirigeants et les gestionnaires, les talents doivent développer des habiletés nouvelles pour passer du management en déclin à celui en devenir. Il faut qu'ils s'émancipent, c'est-à-dire cessent de se limiter à attendre les consignes pour agir. Ils doivent prendre conscience que dans un univers en transformation numérique, ils ne font pas que s'adapter, ils participent également à le façonner, à le construire.

Les compétences sociales sont alors favorisées et développées, comme les habiletés réflexives et interpersonnelles, de même que l'écoute active et le réseautage. Mais, tout aussi déterminant, il importe que le contexte leur permette de les utiliser efficacement. Les réseaux déployés par les talents sont alors vus comme des processus organisationnels cruciaux ([Ramaswamy, 2009](#)). Ceux-ci peuvent être formels et apprenants, en permettant à l'information et au savoir de circuler dans tous les sens. Ils renseignent sur l'organisation et favorisent les apprentissages. Ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance à différents groupes et à l'organisation. Mais les réseaux informels sont tout aussi importants, éclairant la maîtrise des tâches et précisant les rôles. Ils favorisent l'intégration sociale et l'engagement organisationnel. Ils servent aussi à véhiculer les attentes des talents envers l'organisation et vice versa (Schein, 1979).

Par ailleurs, ces réseaux ne doivent pas privilégier le débat, une bataille d'opinions où celui qui a les meilleurs arguments va probablement gagner, ni la persuasion où le but est d'essayer de convaincre les gens d'adopter un point de vue. Ils reposent plutôt sur le dialogue proposant un

espace d'échange qui accueille les différents avis soumis par les participants, même ceux qui s'écartent radicalement de la majorité (Camargo-Borges, 2015; Gergen et coll., 2001). L'objectif n'est pas de trouver la bonne façon de voir une problématique, la meilleure solution, mais plutôt celle avec laquelle les gens se sentent connectés et prêts à s'engager. C'est ce qui fait qu'ils se perçoivent personnellement responsables de la transformation numérique.

Donc, le recours au dialogue se traduit par l'inclusion des talents concernés par une situation donnée, de façon à mettre en commun leurs multiples façons de la voir. Différentes compréhensions sont alors exprimées et utilisées de manière créative pour générer de nouvelles possibilités. C'est un processus de co-création d'une nouvelle réalité partagée (Gergen et coll., 2001). De là, plusieurs alternatives pour l'action peuvent être imaginées.

En conséquence, l'organisation du travail devrait favoriser le management de la connaissance et les réseaux coopératifs. Ce sont les outils indispensables pour assurer une collaboration active et un esprit d'équipe qui font que ce qu'on aurait de prime abord cru impossible se réalise.

En effet, comme mentionné précédemment, la performance et la réussite organisationnelle ne sont pas la somme d'accomplissements individuels. Ils émergent plutôt des interactions qui font que les gens travaillent en synergie. Il en va de même pour le succès d'une transformation numérique qui repose toujours sur l'esprit d'équipe de ceux qui ont à la concrétiser.

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

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

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

2.2.. Identifier et promouvoir une vision émergente

En ce qui regarde la vision émergente, elle est absolument nécessaire pour susciter l'engagement, la collaboration et la passion. Plus souvent qu'autrement, les humains sont prêts à abandonner une partie de leur liberté individuelle pour devenir membres d'une communauté qui poursuit un projet qui les attire. Ils sont toujours disposés à collaborer pourvu qu'ils aient une cause qui leur tienne à cœur. Par conséquent, tous les talents doivent pouvoir apporter une réponse semblable à certaines questions de base comme : Pourquoi sommes-nous ensemble? Où allons-nous?

Comment y allons-nous? Pourquoi réaliser ensemble la transformation numérique? Où doit-elle nous conduire? Comment allons-nous y arriver?

Ce n'est pas pour rien qu'il est démontré que tout leadership efficace repose sur une vision (Bennis et Nanus, 2007). L'histoire est remplie d'exemples de femmes et d'hommes qui ont pu accomplir de grandes choses, même changer le monde, imaginer une transformation numérique, parce qu'il proposait un idéal évocateur. Comment ne pas citer celui du célèbre Martin Luther King, *I have a dream* : « *Je rêve qu'un jour, sur les collines de terre rouge de la Géorgie, les fils des anciens esclaves et les fils des anciens propriétaires d'esclaves pourront s'asseoir ensemble à la table de la fraternité.* » [1 : voir note #1 de fin de chapitre]. Ce rêve, c'était la vision, source d'inspiration et ligne directrice de son action pour les libertés civiles et, surtout, ce qui enflammait ceux qui le suivaient.

Le leadership est donc inséparable d'une vision rassembleuse. En effet, tout bon leader agit avec son équipe en fonction d'un idéal à atteindre, refusant le statu quo et déjà en route vers cet avenir meilleur. Partager une vision et des objectifs, de même qu'avoir une compréhension commune du parcours à suivre pour les concrétiser sont autant de facteurs clefs dans le succès d'une transformation numérique. Comme le soulignait à juste titre l'artiste autrichien Friedensreich_Hundertwasser « *si quelqu'un rêve seul, ce n'est qu'un rêve. Si plusieurs personnes rêvent ensemble, c'est le début d'une réalité* » [2]

La vision est une représentation synthétique nécessaire pour piloter et orienter les actions des différents talents. Elle donne de la signification à l'action collective et cimente les manières de faire au sein de l'organisation. Tant les personnes qui préfèrent s'en tenir à ce qu'elles ont à faire que celles qui ont besoin de rêver doivent y trouver leur compte.

Dans ce sens, la vision donne l'image générale de ce que l'on veut faire par la transformation numérique, alors que les objectifs définissent les résultats tangibles à produire pour la concrétiser. Les deux se complètent et sont absolument nécessaires. Ce faisant, la première étape de tous processus de transformation numérique devrait être d'identifier la vision émergente. À ce titre, elle décrit un avenir **plus** radieux où le numérique est vecteur de croissance. Bref, elle doit faire rêver.

Pour bien faire comprendre la puissance de la vision, il est souvent donné l'exemple d'un visiteur des lieux d'une construction majeure. Intrigué par l'ampleur du projet, il s'approche d'un premier ouvrier pour lui demander ce qu'il fait. Celui-ci répond « Vous le voyez bien! Je casse des pierres! » Un peu plus loin, il pose la même question à un deuxième **ouvrier** qui déclare « Je gagne ma vie! » Continuant, il en interpelle un troisième qui réplique fièrement « Je bâtis une cathédrale. Elle sera la plus haute et la plus grande du pays. » Selon vous, lequel des trois poseurs de pierre sera le plus efficace? Rares sont ceux à qui il est donné de construire une cathédrale. Comme le souligne Antoine de St-Exupéry : « *Si vous voulez construire un bateau, ne vous contentez pas de réunir des hommes, du bois et du fer, mais parlez-leur des mers que le navire sillonnera jusqu'à les en faire rêver ...* » [3]

Mais comment circonscrire cette vision, la co-construire pour s'assurer qu'elle soit partagée. En effet, elle est totalement inutile si elle demeure celle d'un ou de quelques dirigeants aussi passionnés soient-ils. Pour réussir, une transformation numérique nécessite une mobilisation totale de tous les talents. Il faut donc qu'elle ait du sens pour chacun d'eux. Il est important qu'il

puisse la toucher du doigt, la comprendre en termes concrets de ses activités quotidiennes (Randolph, 1995). Prends alors toute sa signification le qualificatif « émergente » qui lui est accolé, indiquant qu'elle doit provenir des talents eux-mêmes. En conséquence, le processus pour cerner cette vision est aussi, sinon plus important que son contenu.

Bien sûr, la vision focalise sur le futur, tout en restant connectée sur le présent. Il s'agit de faire émerger quels sont les ambitions, les rêves communs des talents; où ils voudraient que l'organisation se retrouve dans 3, 5 ou 10 ans par rapport au numérique. Quelle devrait être, selon eux, sa contribution à la société, sa valeur ajoutée?

Idéalement, tout en restant succincte, la vision doit montrer le positionnement souhaité, le chemin pour y parvenir, les produits et les services offerts, les ressources tangibles et intangibles mobilisées, de même que les valeurs respectées. Pour alimenter la réflexion, compléter les énoncés suivants, en tenant compte de la transformation numérique, peut être utile :

Dans 3, 5, 10 ans :

- Notre mission aurait été correctement remplie, si l'organisation ...
- On serait vraiment fier de notre organisation si elle était devenue ...
- La pérennité de l'organisation serait assurée si...
- Notre organisation se distinguait des autres par...
- On serait très heureux du travail accompli, si...
- Les valeurs qui ressortent comme nous faisant agir sont....
- L'image que la société a de notre organisation est....
- Nous sommes une organisation reconnue pour...
- Nous avons atteint nos objectifs en mobilisant les ressources suivantes :....
Notre organisation a contribué à un monde auquel on veut appartenir en...
- Les personnes externes à notre organisation disent qu'elle est....

Voici quelques exemples d'énoncés de vision organisationnelle (traduction libre) :

- Amazon
Être l'entreprise la plus orientée clientèle au monde, en construisant un lieu où les gens peuvent trouver tout ce qu'ils pourraient vouloir acheter en ligne.
- Banque Nationale du Canada
Offrir à l'ensemble des Canadiens et des entrepreneurs une expérience client portée sur la valeur ajoutée du conseil, et ce, à partir de canaux numériques unifiés et simples.
- Banque Royale
Toujours mériter le privilège d'être le premier choix de nos clients.
- Cirque du Soleil
Invoquer l'imaginaire, provoquer les sens et évoquer l'émotion des gens autour du monde.

- Caterpillar

Utiliser le numérique pour aider nos clients à prendre des décisions plus éclairées et plus pertinentes, leur offrant une opportunité d'améliorer leur rentabilité et leur rendement avec Caterpillar, plus qu'ils ne pourraient le faire avec nos concurrents.

- Luminary

Rendre le digital intelligent et l'expérience humaine plus intelligente encore.

- Port de Montréal

Devenir un chef de file stratégique en port intelligent.

Une fois la vision émergente cernée, les dirigeants doivent en faire la promotion auprès de tous les talents. Ils veillent aussi à ce qu'il y ait des espaces de co-construction organisationnelle pour qu'elle se concrétise. En effet, si cette vision est seulement déclinée en un ensemble d'objectifs et de processus prescrits, contrôlés par des indicateurs de performance, la prise de décision restera celle adaptée au management en déclin.

2.3.. Recourir à la co-construction pour la prise de décision

Adopter le style de management en devenir passe impérativement par la reconnaissance que les talents sont d'abord et avant tout des acteurs stratégiques. Les dictionnaires généraux définissent un acteur comme une personne qui joue un rôle, qui prend une part importante dans une action, ce qui colle bien à la réalité organisationnelle. En effet, on y trouve des places ou postes particuliers pour lesquels il existe des modèles de comportements plus ou moins explicites qui régissent les conduites typiques attendues. L'action commune à réaliser implique que ces postes soient en relation les uns avec les autres. De là, les structures mises en œuvre à chaque instant par les titulaires de ces postes (Groffman cité par Bonicco, 2007).

Cette notion d'acteur suppose également une certaine liberté de conduite à côté et au-delà du rôle attribué. Indubitablement, tout talent qui travaille dans une organisation, quelle qu'elle soit, n'accepte jamais d'être traité uniquement comme un simple moyen de production au service des objectifs de la direction. Il a des buts personnels, pense indépendamment et n'est jamais complètement apathique devant les décisions prises. Quoique relative, il a une autonomie et une possibilité d'action propre qu'il peut utiliser à sa guise (Amblard et coll., 2005; Crozier et Friedberg, 2014).

En effet, même les récits de témoins des camps de concentration ont montré que l'extrême terreur n'empêchait pas totalement l'établissement de rapports humains autonomes. Ces derniers conduisaient à des ajustements dits secondaires par lesquels les prisonniers, en échange de collaborer avec les gardiens, pouvaient contourner les règles strictes de conduite, regagnant ainsi une certaine marge de liberté. Concrètement, cela pouvait donner accès à dormir à l'intérieur, avoir son propre lit, plus de nourriture, une copie d'un journal ou même de la vodka. Il y avait donc une certaine forme de vie clandestine dans ces macabres institutions (Goffman, 1959).

Voilà qui démontre bien qu'il y a toujours un fossé plus ou moins grand entre ce qui est prescrit et ce qui se passe réellement dans une organisation. Dans des situations de dépendance et de

contrainte, l'humain ne s'adapte pas passivement. Il est capable de jouer sur elles et, même, de les utiliser à son avantage. Bien sûr, l'organisation lui impose un certain cadre et lui assigne un rôle spécifique, mais sa façon d'y répondre, ses comportements ne sont jamais complètement prédéterminés. Par conséquent, la conduite humaine ne saurait en aucun cas être assimilée au produit mécanique de l'obéissance ou de l'assujettissement à la pression structurelle. Elle est toujours l'expression et la mise en œuvre d'une certaine liberté, si minime soit-elle (Crozier et Friedberg, 2014; Goffman, 1959; Goffman, 1961).

Par ailleurs, l'acteur est stratégique, en ce sens que dans une situation donnée, il cherche à augmenter ses acquis ou, à tout le moins, à les sauvegarder. Les règles officielles ne déterminent jamais totalement sa conduite. Il a clairement des intérêts qui ne coïncident pas nécessairement avec ceux de l'organisation et est toujours prêt à les défendre en mobilisant les ressources à sa disposition (Foudriat, 2011). Cela ne veut pas dire qu'il ne peut y avoir des objectifs partagés, mais jamais totalement. C'est ce qui explique que cet acteur, individuellement ou collectivement, agit selon ses propres raisons et motivations (Crozier et Friedberg, 2014).

L'acteur est également stratégique en ne cessant de se recomposer à travers des alliances et des changements de position qui peuvent ou non être liés à son rôle. On peut donc dire qu'il se construit progressivement dans ses interactions tout en contribuant à la structuration de l'organisation (Simmel, 2013). Par rapport à une action spécifique, il a des enjeux qui sont ce qu'il estime avoir à perdre ou à gagner et l'importance qu'il attribue à cette perte ou à ce gain (Amblard et coll., 2005). Il tente toujours d'augmenter ses avantages et aussi de réduire ses privations. C'est d'ailleurs ce qui fait que ses choix sont exercés, sur la base d'un schéma simplifié et non objectif de la situation.

Cela explique que le fonctionnement de l'organisation demeure incertain. De nombreuses zones grises existent, offrant des occasions de jeux qui permettent aux acteurs de se ménager des marges de manœuvre les uns par rapport aux autres. C'est ce qui amène Bolman et Deal (1997) à définir l'entreprise comme une coalition entre divers individus et groupes d'intérêt.

Par contre, ces stratégies de l'acteur dépendent moins d'objectifs précis et conscients qu'il se donne que des atouts qui sont à sa disposition et des relations qu'il entretient. Il s'ensuit qu'il ne faut pas considérer ses comportements comme toujours mesurés. C'est une logique que l'on repère après coup. Ses projets sont rarement clairs et cohérents, mais ses agissements ne sont jamais absurdes pour autant (Amblard et coll., 2005; Crozier et Friedberg, 2014). Il les ajuste en fonction de sa perception de la situation, laquelle repose sur ses motivations et les actions des autres acteurs (Crozier et Friedberg, 2014; Giddens, 1984). On peut inférer, par une analyse *a posteriori*, que tout comportement pouvant paraître erratique prend son sens à travers une stratégie.

Cette rationalité limitée de l'acteur organisationnel n'est pas sans conséquence. D'abord, il faut toujours garder à l'esprit qu'il est souvent incapable d'optimiser ses décisions. Il décide de façon séquentielle et choisit la première solution qui correspond à son seuil minimal de satisfaction (Crozier et Friedberg, 2014; March et Simon, 1993). Son processus de choix est fait d'intuition, de conviction, de risque estimé, de jeu et de passion (Brabandere et Mikolajczak, 2011). Ce faisant, il ne décide jamais en fonction de la solution la plus logique, mais plutôt celle qui est la moins insatisfaisante pour lui (Amblard et coll., 2005; Friedberg, 1994).

Globalement, le fait de considérer ainsi les talents comme des acteurs, qui se définissent spécifiquement par leurs intérêts et leur rationalité limitée, conduit à l'obligation d'envisager la réalisation de la mission et des objectifs organisationnels comme n'étant plus subordonnée à la seule rigueur des choix de la direction. Il n'existe plus de voie unique pour les atteindre ni de loi vertueuse qui fasse spontanément converger les objectifs individuels en ce sens (Paradeise, 1994). Les dirigeants doivent donc, bien humblement, admettre et avoir toujours en tête qu'ils ne maîtrisent que très partiellement la portée de leurs décisions. Ils sont les décideurs apparents, derrière lesquels se dissimulent des décideurs invisibles, c'est-à-dire l'ensemble des talents.

Cela explique probablement que l'un des gourous de la planification stratégique, Henry Mintzberg (2004), en soit arrivé à définir deux formes de stratégie : délibérée et émergente. Comme son nom l'indique, la première est celle qui résulte de plans intentionnellement conçus par les dirigeants. Elle établit des choix délibérés quant au développement de l'organisation pour 3 à 5 ans. Mais, il s'est bien rendu compte que ces stratégies n'étaient pas toujours complètement appliquées, en raison de l'évolution de l'environnement et, plus souvent encore, parce que les parties prenantes n'y adhèrent pas totalement (Lemire et coll., 2015).

Il a alors instauré le concept de stratégies émergentes, qui ne sont pas vraiment planifiées, mais proviennent de différentes décisions nécessitées par les activités quotidiennes de l'entreprise. Elles peuvent même ne pas être tout à fait cohérentes avec les stratégies délibérées. Malgré cela, selon lui, elles sont absolument nécessaires pour tenir compte de l'incertitude, omniprésente dans les organisations, qui rend impossible l'établissement de prévisions stratégiques fiables et, surtout, immuables.

De nombreuses recherches sur le terrain ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes. Il est extrêmement rare que la planification des dirigeants se concrétise telle quelle (Ingham, 1995). D'ailleurs, cela a amené les détracteurs de cette approche à arguer que si la stratégie est purement émergente, elle ne relève dès lors plus de la stratégie, par essence même. Plus encore que la notion de stratégie émergente s'oppose à celle de stratégie délibérée.

Ce faisant, il n'y a pas de recette à la prise de décisions. C'est d'abord et avant tout un art [4], reposant sur des paris, notamment quant aux réactions des parties prenantes. Elle peut profiter de certaines connaissances, sans d'aucune façon pouvoir s'y réduire. Dans le même sens, les effets des décisions ne sont jamais entièrement prévisibles ni complètement contrôlables (Paradeise, 1994). Cela vaut tout à fait pour le développement et l'implantation de nouvelles technologies.

S'il est besoin d'exemples concrets pour vous en convaincre, il faut lire les journaux ou faire une recherche sur le WEB. Les manchettes suivantes y apparaissent relativement à des projets techniques :

- Naufrage informatique à la Commission de la Santé et de la Sécurité du travail. La puissante firme-conseil XXX se retrouve au banc d'infamie.
- Le Registre des armes à feu, une patente fédérale où les coûts sont passés de 2 M\$ à 2 G\$.
- Rapport accablant pour le projet Solution d'affaires (SAGIR) du Gouvernement du Québec, qui coûtera 1,2 milliard et non 570 M\$.

- Le naufrage du système de paie Phénix qui devait faire économiser 70 M\$ par année au Gouvernement du Canada. Cela s'est transformé en bordel administratif jamais vu et en abandon plus ou moins progressif, à grands frais, du projet.
- Québec a dépensé près de 30 M\$ dans 72 projets informatiques discrètement annulés ou suspendus au cours de la dernière année.

Et, cela concerne tout autant les projets dans tous les autres domaines d'activité :

- Le tout nouveau Boeing 737 MAX est cloué au sol depuis plusieurs mois après deux accidents ayant fait 346 morts. Cet échec implique une charge colossale de 5,6 G\$ en indemnités et une perte trimestrielle record de 3 G\$.
- Lancé pour trois ans et 183 M€, le chantier du désamiantage de l'Université de Jussieu en France durera dix-neuf ans, pour une facture totale de 1,8 G€.
- Énergie du Mali, ou émergent les paradoxes d'un « échec retentissant »
- La France est-elle incapable d'aider les enfants les plus fragiles? L'échec des programmes de réussite éducative laisse planer des doutes.
- Explosion de la navette Challenger, des débris et des restes humains retrouvés. Les dirigeants de la NASA n'ont pas écouté les avertissements des ingénieurs sur les dangers de faire le lancement un jour aussi froid.

Il serait possible de continuer pour toutes sortes d'autres décisions, concernant différents genres de projets, programmes ou politiques, partout à travers le monde.

Pourtant, il n'y a pas lieu de douter que ces décisions aient été prises après mûre réflexion, sur la base d'analyse coût-bénéfice et d'étude de faisabilité, de même que d'évaluation des risques. Ce n'est certainement pas non plus faute de ne pas avoir de listes exhaustives de facteurs critiques de succès pour encadrer leur mise en œuvre.

L'explication réside plutôt dans la non-prise en compte de cette composante stratégique de l'acteur organisationnel. Mais comment le faire et ainsi se donner toutes les chances de réussir ses projets, dont principalement celui crucial de la transformation numérique ? Il s'agit de recourir à la co-construction pour associer tous les talents à l'élaboration et la mise en œuvre de chaque projet. Ainsi tous ont la parole, aux différents niveaux hiérarchiques et ce, à toutes les étapes de la prise de décisions. En somme, ceux qui figurent d'ordinaire parmi les destinataires des actions prescrites par les dirigeants compétents se trouvent réinvestis de la capacité d'intervenir sur leur définition.

La meilleure décision n'est alors pas celle qui repose sur l'observation ou la description la plus exacte possible de la situation, les faits, comme disent les experts. Elle est plutôt celle qui prend racine dans la mise en commun de la pluralité des perceptions que les différents talents en ont.

La co-construction est un processus qui repose sur le dialogue pour partager les points de vue différents. Mais, plus encore, c'est un mécanisme d'apprentissage, puisque chaque talent peut connaître la logique d'action [5] des autres. Elle permet d'arriver à un accord entre des parties prenantes ayant des fonctions et des intérêts distincts, souvent même opposés (Foudriat, 2011). Cette entente prend forme dans une représentation de la problématique qui, à tout le moins,

n'est pas irréconciliable avec les enjeux et intérêts propres de chacune d'elles. On comprend alors qu'au terme du processus, chacune ait vraiment envie de s'engager à ce que la solution retenue réussisse.

La co-construction s'applique même aux projets technologiques. Ceux-ci prennent alors l'allure d'expérimentations dans lesquelles s'éprouvent, se négocient, se défont aussi, les assemblages sociotechniques sur lesquels ils reposent. Cela se fait à l'initiative des concepteurs ou, parce que les parties prenantes se saisissent inévitablement du dossier (Bernoux et Gagnon, 2008). Cela n'est pas très surprenant, car on sait comment ces dernières analysent les choix techniques sur la base de leur perception du monde (Akrich, 1989; Bijker et coll., 1989; Callon, 1981; Latour, 1992).

Il existe une méthode reconnue pour concrétiser cette co-construction dans la prise de décision, c'est la Formulation de problèmes. Elle est présentée et appliquée à un cas vécu dans le guide : Les problèmes organisationnels : Formulation et résolution. [6]

3.. En conclusion

En conclusion, non seulement la transformation numérique n'est plus aujourd'hui un choix hypothétique ou incertain, mais sa réussite est obligatoire pour la survie des entreprises et la performance des États. Ce succès paraît bien difficile, pour ne pas dire impossible, si d'abord le style de management en devenir n'est pas mis en pratique. De prime abord, cela peut vous paraître difficile, car tant les formations en management que les pratiques consacrées n'ont pas encore vraiment priorisé ce type de leadership. C'est pourquoi, à la base de cette première transformation, vous devez constater les limites du management en déclin et sincèrement vouloir donner une chance à celui en devenir. Il est aussi important de ne pas céder à la peur de perdre le contrôle si plus de pouvoir est donné aux talents. Vous aurez sans doute cette impression au début, surtout que le temps pour arriver à une décision risque d'être un peu plus long. Mais leur mise en œuvre est tellement plus rapide et efficiente que vous ne voudrez plus jamais revenir en arrière.

NOTES

[1] https://fr.wikipedia.org/wiki/I_have_a_dream... (consulté:2019-12-08)

[2] <http://www.artwiki.fr/wakka.php?wiki=HundertwasseR...> (consulté:2019-12-08)

[3] <http://www.babelio.com/auteur/Antoine-de-Saint-Exupery/26195/citations...>

(consulté:2019-12-08)

[4] Habileté, talent, don pour faire quelque chose...

[5] Stratégie adoptée par l'acteur, en fonction de ses acquis et de sa perception de la situation (Amblard et coll., 2005)

[6] Gagnon, Yves-C., Les problèmes organisationnels : formulation et résolution, Montréal, PUM, 125 p.

RÉFÉRENCES

- AKRICH, Madeleine (1989). « La construction d'un système socio-technique. Esquisse pour une anthropologie des techniques », *Anthropologie et Sociétés*, 13(2), 31-54.
- AMBLARD, Henri, Philippe Bernoux, Gilles Herreros et Yves-Frédéric Livian (2005 : 1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil, 300 p.
- BENNIS, Warren et Burt Nanus (2007 : 1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*, USA, HarperBusiness, 235 p.
- BERNOUX, Philippe et Yves-C. Gagnon (2008). « Une nouvelle voie pour réussir les changements technologiques : la co-construction », *La Revue des Sciences de Gestion - direction et gestion des entreprises*, 233, 51-58
- BIJKER, Wiebe E., Thomas P. Hughes et Trevor F. Pinch, Eds. (1989). *The Social Construction of Technological Systems, New Directions in the Sociology and History of Technology*, England, MIT Press, 383 p.
- BOLMAN, Lee G. et Terrence E. Deal (1997). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership* (2e ed.), San Francisco: Jossey-Bass, 448 p.
- BONICCO, Céline (2007). « Goffman et l'ordre de l'interaction : un exemple de sociologie compréhensive », *Philonsorbonne*, 1, 31-48.
- BRABANDERE, Luc De et Anne Mikolajczak (2011 : 2009). *Petite philosophie de nos erreurs quotidiennes*, Paris, Eyrolles, 112 p.
- CALLON, Michel (1981). « Pour une sociologie des controverses technologiques », *Fundamenta Scientiae*, 12(4), 381-399.
- CAMARGO-BORGES, Celiane (2015). « Collaborative Group Practices : Exercising Dialogue in a Healthcare Setting », dans *Social Constructionist Perspectives on Group Work*, Emerson F. Rasera ed., USA, Taos Institute Publications, 21-30.
- CROZIER, Michel et Erhard Friedberg (2014 : 1977). *L'Acteur et le système : Les Contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 512 p.
- FOUDRIAT, Michel (2011 : 2005). *Sociologie des organisations* (3e ed.), France, Pearson, 392 p.
- FRIEDBERG, Erhard (1994). « Le raisonnement stratégique comme méthode d'analyse et comme outil d'intervention », dans : *L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels*, Francis Pavé (dir.), Paris, Seuil, 135-152.
- Gagnon, Yves-C., *Les problèmes organisationnels : formulation et résolution*, Montréal, Presses de l'Université de Montréal, 125 p.
- GERGEN, Kenneth J., Sheila McNamee Frank Barrett (2001). « Toward transformation dialogue », *International Journal of Public Administration*, 24, 697-707.
- GIDDENS, Anthony (1984). *The constitution of society: Outline of the Theory of Structuration*, Cambridge, Polity Press, 402 p.
- GOFFMAN, Erving (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*, New York, Doubleday, 255 p.
- GOFFMAN, Erving (1961). *Asylums*, New York, Anchor Books, 386 p.

- INGHAM, Marc (1995). « Introduction générale », dans : Management stratégique et compétitivité, Marc Ingham ed., Bruxelles, DeBoeck Université, 1-49.
- LATOUR, Bruno (1992). Aramis ou L'amour des techniques, Paris, La Découverte, 248 p.
- LEMIRE, Louise, Éric Charest, Gaétan Martel et Jacques Larivière (2015). La planification stratégique des ressources humaines (2e éd.), Québec, Presses de l'Université du Québec, 394 p.
- MARCH, James G. et Herbert A. Simon (1993: 1958). Organizations (2e ed.), Boston, Wiley-Blackwell, 300 p.
- MINTZBERG, Henry (2004). Grandeur et décadence de la planification stratégique, Dunod, 456 p.
- PARADEISE, Catherine (1994). « Analyse stratégique et théorie de la décision », dans : L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels, F. Pavé (dir.), Paris, Seuil, 193-203.
- RAMASWAMY, Venkat (2009). « Leading the transformation to co-creation of value », Strategy & Leadership, 37(2), 32-37.
- RANDOLPH, Wallace Alan (1995). « Navigating the Journey to Empowerment », Organizational Dynamics, 23(4), 19-31.
- SCHEIN, Edgar H. (1979, 1965). Organizational Psychology (3e ed.), USA, Pearson, 272 p.
- SIMMEL, Georg (2013 : 1908). La Sociologie, étude sur les formes de la socialisation, Paris, Presses universitaires de France, 780 p.

* * *

Yves-C. Gagnon, M.Sc. (RI); MBA; Ph.D. est consultant et Coach-Formateur en Gestion des ressources humaines, Gestion du changement, Management des technologies.

Il détient un Postdoctorat en Sociologie des organisations (Université de Lyon, France), un Ph. D. en management (HÉC Montréal), un Master en Systèmes d'information organisationnels (MIS) et un Master en Gestion des ressources humaines.

Professionnellement, il est d'abord cadre dirigeant dans différentes entreprises, de même que Consultant senior au sein d'un cabinet international d'audit et de conseil. Par la suite, il entreprend une carrière de professeur d'université où il conçoit différents guides de gestion stratégique. Cela l'amène à présenter plusieurs conférences, de même que concevoir et donner de nombreuses formations professionnelles. Finalement, il est très actif dans le développement international, notamment dans les pays du Maghreb.

Ouvrages d'Yves-C. Gagnon

- Réussir le changement, mobiliser et supporter le personnel

https://www.amazon.ca/Réussir-changement-Yves-C-Gagnon/dp/2760533301/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1328286764&sr=8-1...

- Les problèmes organisationnels : Formulation et résolution

https://www.amazon.ca/PROBLÈMES-ORGANISATIONNELS-FORMULATION-YVES-C-GAGNON/dp/2760622258/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1314630118&sr=8-1...

- Réussir la distribution multicanal : L'effet « WOW » en qualité de service

<https://www.youscribe.com/catalogue/documents/ressources-professionnelles/gestion-et-management/reussir-la-distribution-multicanal-l-effet-wow-en-qualite-de-2777492...>

- Prenez part au changement technologique, guide d'accompagnement des intervenants

https://www.amazon.ca/Prenez-part-au-changement-technologique/dp/2760513548/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1314624137&sr=8-1...

- L'étude de cas comme méthode de recherche

https://www.amazon.ca/Etude-cas-comme-méthode-rech/dp/2760533336/ref=sr_1_fkmr0_1?ie=UTF8&qid=1329322941&sr=8-1-fkmr0...

- The Case Study as Research Method

https://www.amazon.ca/Case-study-as-research-method/dp/2760524558/ref=sr_1_4?s=books&ie=UTF8&qid=1314624258&sr=1-4...

* * *

REMARQUE : Dans la seconde édition se retrouve ici :

SECTION C2. Transformation des Rôles & Activités du Gestionnaire

Cette seconde édition est facile à retrouver via Google [™] en tapant : ISBN 9781989364307

Commande possible via la librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com

SECTION D .. Coaching & Management : Nécessité pressante de développer les compétences émotionnelles au sein des organisations

Texte rédigé par Elisabeth MOREAU, manager de la firme française EQUIEM

1.. Quand les modèles de systèmes de management ne suffisent plus...

1.1.. De l'utilité des Normes de Management

- Pour perdurer, une organisation doit bien comprendre son environnement, pour s'y adapter et évoluer en cohérence avec son contexte et ses propres potentiels. Bref, être un organisme dynamique, performant, agile et responsable. Bien que, somme toute logique, le mettre en pratique devient plus compliqué car l'environnement s'est complexifié, tant dans ses composantes (politique, économique, sociale, technologique, concurrentielle, éthique, culturelle, législative & réglementaire, environnementale, financière...) que dans les interactions entre ses composantes, avec la nécessité d'y répondre dans des délais de plus en plus courts.
- Toute organisation se doit donc d'être lucide sur le contexte dans lequel elle évolue, mais également sur ses potentiels (en termes de ressources matérielles, immatérielles et humaines) et avoir accès au savoir-faire requis pour définir un plan d'évolution rationnel, pertinent, réaliste et atteignable.
- De là à s'appuyer sur des référentiels normatifs spécifiques et de manière volontaire, il n'y a qu'un pas à franchir et ceci pour deux raisons.
- La première est liée aux modalités de création de ces textes normatifs : un ensemble de lignes directrices – voire d'exigences – établies par consensus, ce qui signifie que, même incomplètes ou insatisfaisantes aux yeux de l'organisation, les normes donnent une vision de ce qui doit / devrait être communs à toute organisation sensibilisée et engagée dans le domaine ou l'activité couvert par la norme : « ce n'est pas ce qu'il y a de mieux à faire, mais c'est au moins ainsi que cela se passe dans toute organisation ». Certaines entités se limiteront à ce « moule » prédéfini, alors que d'autres y verront un tremplin vers l'innovation managériale, organisationnelle et fonctionnelle.
- La seconde raison est l'opportunité de faire valoir auprès d'un large public - de la concurrence aux parties intéressées (partenaires, sous-traitants, financeurs...) jusqu'à la société civile – ledit engagement de l'organisation à prendre ses responsabilités envers le(s) domaine(s) couvert(s) par le(s) référentiel(s) normatif(s) choisi(s) pour créer un meilleur, en mobilisant ses forces vives et ses ressources. Bref, la certification est une vitrine ouverte sur le monde pour donner des garanties quant à l'implication de l'organisation sur une ou plusieurs thématiques (organisationnelle, environnementale, énergétique, sécuritaire, sociale, éthique...).
- C'est dans ce sens que l'ISO (*International Organization for Standardization*) est une précieuse source : parmi les 22641 normes internationales (et documents associés) [1], une organisation est à même de trouver la ou les normes de systèmes de management couvrant le panel des problématiques auxquelles elle est confrontée : la satisfaction client, l'environnement, la santé et la sécurité au travail, l'énergie, le développement durable, la sécurité alimentaire, la sécurité informatique, l'anti-corruption, la gestion des risques, l'innovation, la recherche, la responsabilité sociétale, pour n'en citer que quelques-unes.

- Un autre avantage que présentent ces modèles de systèmes de management : leur bon sens... d'autant plus qu'une grande partie de ces normes sont basées sur une approche qui n'a pas été remise en question depuis 80 ans : le PDCA (*Plan Do Check Act*). Ce modèle est si simple et efficace, qu'il permet à toute organisation de s'adapter au contexte multifactoriel dans lequel elle évolue; en tout cas, en théorie.

1.2.. Quand les normes de Systèmes de Management sont insuffisamment appliquées...

En effet, sur le terrain le constat est moins optimiste. Malgré le **nombre imposant** de normes et d'outils qualité mis à disposition :

- Combien de systèmes organisationnels se focalisent avant tout sur les procédures ?
- Combien de dirigeants affichent leur « ambition » d'être certifiées ISO 9001? 14001? 45001 ?
- Combien de responsables QHSE (Qualité, Hygiène, Sécurité, Environnement) ont déjà entendus : « ça fait 20 ans que l'on fait comme ça, ce n'est pas maintenant que cela va changer ! »
- Combien de non-conformités au système ne sont toujours pas traitées six mois après leur déclaration ?
- Combien de fois réactualise-t-on ses enquêtes de satisfaction ?
- Que dire des rétractations d'articles scientifiques qui sont dues pour 29% d'entre elles à des erreurs et 11% d'entre elles à l'incapacité des auteurs à remonter aux données source ? [2]
- Que dire, enfin, du « syndrome de la réunionite aigüe » : on estime qu'en France, en moyenne, un manager va passer six semaines de travail par an en réunions, dont seulement la moitié sont jugées utiles [3]. Il ne s'agit là que de quelques exemples qui sont loin d'être isolés et ponctuels : ils représentent la réalité du quotidien et du terrain en France, comme dans d'autres pays industrialisés.

Qu'est-ce qui peut expliquer que les systèmes de management ne fonctionnent pas aussi bien, que ce que prédisent les référentiels normatifs sur lesquels ils sont construits ?

- Les lignes directrices des normes, trop compliquées à mettre en œuvre ? Non, nous l'avons vu, il s'agit avant tout de bon sens et, en règle générale, l'Homme n'en manque pas.
- La maîtrise des activités ? Il peut y avoir des besoins en développement des compétences, certes, mais schématiquement, les individus connaissent leur métier. Cela ne justifie pas une faible performance de l'organisation.
- Le facteur humain ? En d'autres termes, n'avons-nous pas retenu des modèles de management, uniquement les aspects organisationnels, en délaissant la dimension humaine et relationnelle ?

1.3.. Un constat inquiétant

Quel que soit le secteur d'activités, soit la typologie (privée, publique ou associative), la taille et la représentativité (locale, nationale ou internationale) d'une organisation, les femmes et les hommes qui les composent définiront, quasi unanimement, un environnement de travail attractif et épanouissant comme capable de répondre à des attentes d'ordre :

- Professionnel : les tâches et les missions qui leur sont confiées sont à la fois enthousiasmantes et valorisantes.
- Personnel : chacun dispose d'un niveau d'autonomie suffisant et de possibilités d'évolution au sein même de l'organisation.
- Relationnel : une bonne ambiance et un climat de confiance règnent dans l'équipe et aussi entre les équipes, l'authenticité des relations et la solidarité entre collègues sont des règles plébiscitées et respectées, le travail collaboratif entre équipes est bien réel.

Mais est-ce une utopie ? En effet, si on compare ces attentes aux résultats de nombreux sondages et enquêtes réalisés auprès de ces salariés, la situation est loin d'être aussi idyllique :

- En France, 94% des salariés ne se sentent pas engagés, en Belgique c'est 90% ; en Amérique du Nord (Canada / USA) c'est alors 69% [4].
 - Quatre salariés sur dix estiment la collaboration entre personnes et aussi entre les équipes est insuffisante [3].
 - 62% des salariés interrogés souhaiteraient ne pas devenir managers s'ils le pouvaient [5].
 - Près de 40% des salariés (managers ou non) pensent que le manager est une fonction inutile dans le monde du travail actuel [5]. Certains croient également que certains postes dans l'organisation sont carrément inutiles; d'où l'expression "*Bullshit Job*".
- Il ne s'agit là que de quelques exemples, parmi d'autres.

Ainsi, comment justifier ces résultats alarmistes alors que les principes « généraux » du bien-être au travail et de l'épanouissement au travail sont relativement bien connus ?

Rappelons-nous les quatorze points (ou principes) de la qualité de Deming [6] qui soulignent l'importance du :

- Leadership et la nécessité de changer le mode de management (en supprimant notamment la pensée dominante, voire unique, du "*Management par objectifs*").
- Contribution de tous à la réussite de l'organisation.
- Décloisonnement des activités, de supprimer les fonctionnements en silo.
- Développement personnel.
- Esprit d'équipe.
- Mobilisation de chacun pour la pérennité de l'organisation.

Près de quarante années plus tard, ces principes sont toujours d'actualité, mais ne sont pas pour autant pleinement intégrés aux modes de gouvernance et de management.

1.4.. Situation paradoxale

• Ce qui est intéressant, voire paradoxal, c'est que les textes normatifs font appel à nombre de facteurs humains. Ces facteurs peuvent être répartis en trois catégories : Leadership / Individu / Relationnel. L'analyse par rapport aux facteurs humains du contenu de 12 normes ISO (parmi les plus connues) est synthétisée dans les trois tableaux suivants :

(Tableau 1 pour la catégorie « Leadership » / Tableau 2 pour la catégorie « Individu » / Tableau 3 pour la catégorie « Relationnel »).

[Disponible uniquement dans la seconde édition française du présent ouvrage]

• Toutes les normes reconnaissent le rôle essentiel du Leadership dans la performance des systèmes, notamment en termes de Définition de la stratégie d'affaires (savoir prendre des risques mesurés, c'est-à-dire sur la base d'une connaissance éclairée et objective du contexte), de Prise de décision éclairée (notamment en cas de crise) et de Responsabilité envers les systèmes. La notion de responsabilisation est quant à elle bien moins plébiscitée. Est-ce par choix ou par omission ? Quoi qu'il en soit, des notions telles que l'autonomie, la délégation et la perte de pouvoir, sont associées à la responsabilisation. On en revient donc à la posture managériale et à la fonction même de Direction.

- Autres « oubliés » pour une plus grande performance des organisations : les valeurs et la vision de l'organisation. Ne pas s'intéresser à ces deux notions serait une grave erreur : elles sont le fondement du sentiment d'adhésion à l'organisation, les éléments moteurs pour fédérer les collaborateurs autour du Leader.
- Au niveau individuel, on voit qu'il est essentiel de sensibiliser les collaborateurs pour améliorer leur engagement dans le fonctionnement des systèmes, engagement qui s'appuie sur l'implication...mais on oublie bien souvent que l'implication est avant tout une conséquence de la motivation.
- Quant à parler de bien-être au travail, il y a encore beaucoup de chemin à parcourir; même que l'impact de ce bien-être sur la performance des organisations est reconnu. Ainsi, on estime qu'un salarié en bonne santé a près de six fois plus de chance d'être engagé qu'un salarié souffrant (physiquement ou psychologiquement) [14].
- De manière plus pragmatique, un groupe mutualiste français a évalué l'impact financier du mal-être au travail (ou d'un niveau de bien-être insuffisant) chez les salariés français du secteur privé (sur la base d'un indicateur de bien-être au travail) : en 2016, cela revient à 13 340€ par an et par salarié (arrêt maladie, absentéisme, productivité...) soit, pour une population de 18.3 millions de salariés en France, à plus de 240 milliards d'euros [8].
- Au niveau des relations interpersonnelles, elles sont surtout dédiées aux partages d'information et à la communication pour établir de bonnes relations, essentiellement externes. Elles sont beaucoup moins destinées à favoriser la créativité, pourtant l'un des éléments essentiels de nos jours, requis pour suivre les variabilités des contextes, que l'on dit VICA (Volatilité / Incertitude / Complexité / Ambiguïté). Un manque de communication et de partage en interne ne peut à minima que freiner l'adaptation de l'organisation à son environnement multifactoriel, voire, dans des cas récurrents de conflits internes, empêcher toute amélioration du fonctionnement opérationnel et organisationnel de l'organisation.
- Il est donc légitime, au vu de cette rapide analyse, de se poser la question suivante : N'avons-nous pas tout simplement oublié la signification du mot « organisme » lorsque nous mettons en place un Système de Management (ou plusieurs Systèmes de Management en parallèle, voire plus ou moins intégrés) ? Ce qui pourrait expliquer que cesdits systèmes ne soient pas aussi efficaces qu'ils devraient l'être.
- Selon l'ISO 9000:2015, l'organisme est une « *personne ou groupe de personnes ayant un rôle avec les responsabilités, l'autorité et les relations lui permettant d'atteindre ses objectifs* ».
- Ce à quoi il est nécessaire d'intégrer la définition d'une personne, si l'on veut avoir une image réaliste et systémique de l'organisme dans le monde postmoderne (ou hypermoderne) actuel : un groupe organisé d'individus, c'est-à-dire des personnes capables de structurer leurs savoir-faire en les enrichissant de leurs expériences, de leurs envies, en partageant leurs points de vue et leurs connaissances, afin de créer une dynamique non seulement d'atteinte des objectifs mais également d'adaptation.
- Chaque collaborateur doit donc :
 - Avoir la possibilité de partager son savoir et son savoir-faire, mais également d'exprimer ses idées et ses ressentis.
 - Être dans une ouverture d'esprit suffisante pour écouter les idées et opinions d'autrui pour non seulement éviter les conflits, mais également favoriser la créativité en créant une dynamique de groupe et d'échange.

- C'est exactement ce que permet l'intelligence émotionnelle : concilier un système à la fois fonctionnel et humain, favorisant l'autonomie et l'engagement des collaborateurs mais également l'autonomie et la créativité des équipes.

* * *

2.. La notion d'intelligence émotionnelle ou IE

2.1.. Le concept

- Ce sont les neurosciences qui ont révélé l'importance des émotions dans nos processus de raisonnement. En 1994, Antonio et Hanna Damasio, neuroanatomistes, qui mettront en lumière, le lien entre émotion et raison [9] : « La capacité d'exprimer et de ressentir des émotions est indispensable à la mise en œuvre des comportements rationnels. Et lorsqu'elle intervient, elle a pour rôle de nous indiquer la bonne direction, de nous placer au bon endroit dans l'espace où se joue la prise de décision, en un endroit où nous pouvons mettre en œuvre correctement les principes de la logique. »
- Peter Salovey et John D. Mayer quant à eux, définissent pour la première fois en 1990 le concept d'intelligence émotionnelle, qu'ils réactualiseront en 1997 pour en donner une définition unanimement acceptée [10] : l'intelligence émotionnelle devient l'habilité à percevoir et à exprimer les émotions, à les intégrer pour faciliter la pensée, à comprendre et à raisonner avec les émotions, ainsi qu'à réguler les émotions chez soi et chez les autres.

2.2 Un modèle spécifiquement adapté au monde du travail

- Il existe plusieurs théories de l'intelligence émotionnelle. Trois sont prépondérantes, dont celle de Daniel Goleman [11]. Son modèle est particulièrement intéressant pour trois raisons :
 - Il porte sur la performance au travail (basée sur les compétences sociales et émotionnelles).
 - Il s'appuie sur les travaux de recherche en neuro-psycho-physiologie du traitement mental de l'émotion de LeDoux & Damasio.
 - Il définit l'intelligence émotionnelle en un ensemble de quatre domaines déclinés en termes de compétences.
- Ici réside un des points essentiels de sa théorie : s'agissant de compétences, donc de savoir, Daniel Goleman laisse entendre que ces aptitudes de l'IE, non seulement ne sont pas innées, mais surtout qu'elles peuvent faire l'objet d'un apprentissage. Ces compétences vont donc représenter le degré de maîtrise des capacités spécifiques d'une personne dans chacun de ces domaines et, lorsqu'elles sont acquises, elles offrent une nette amélioration de la performance au travail [12].
- Ces quatre domaines sont répartis en deux dimensions - la dimension personnelle et la dimension sociale - et sont en interaction les uns avec les autres (figure 1).
[Disponible uniquement dans la seconde édition française du présent ouvrage]
- À chacun de ces domaines est associée une - ou plusieurs - compétence dite *compétence émotionnelle*. Daniel Goleman a régulièrement actualisé la description de ces compétences sur la base de travaux de recherche en neurosciences, en psychologie et en sociologie. En 2017, les compétences émotionnelles sont au nombre de douze [13] (tableau 4).
[Disponible uniquement dans la seconde édition française du présent ouvrage]

3.. De l'intérêt des compétences émotionnelles dans le cadre du travail

3.1 Des compétences utiles à tous les niveaux et tous les secteurs

- Le plus grand intérêt de l'IE est qu'elle porte...sur les émotions. Or, à de rares exceptions, les émotions sont universelles, que ce soit dans leur expression basique (les six émotions primaires : joie, peur, colère, tristesse, dégoût, surprise) ou des expressions subtiles (émotions secondaires et sociales qui sont des nuances et/ou des combinaisons des émotions primaires).

- Il est ainsi tout à fait envisageable de déployer des compétences émotionnelles, quelle que soit sa situation professionnelle ou hiérarchique. Ainsi, de l'ouvrier au PDG, tout le monde est concerné par les émotions.

- Il est évident que plus une personne a de responsabilités, en termes d'activités (par exemple, avoir l'autorité de valider un procédé) ou de personnel (chef d'équipe de projet et autres chefs d'équipe de travail, manager de proximité, manager intermédiaire, manager de direction, directeur général), plus ses fonctions se complexifient, se densifient, et plus le nombre de compétences émotionnelles à maîtriser augmente.

À minima, chacun devrait développer sa propre conscience émotionnelle.

- En étant clair avec ses émotions, cela permet d'être dans l'authenticité, donc de communiquer plus clairement. Si la personne est un manager, en phase avec ses valeurs, cela lui permet de plus facilement fédérer ses collaborateurs ou collègues.

En acceptant la critique et le droit à l'erreur, on est plus à même de s'améliorer.

- Chacun identifie ce qui le motive et apprend à utiliser cette force pour renforcer son engagement.

L'institut Gallup a estimé qu'une personne qui met quotidiennement à profit ses forces a six fois plus de chance d'être engagée dans son travail [14].

- Pour un Manager, cette compétence permet également d'être clair avec ses décisions, en faisant la part des choses entre ce qui est de l'ordre de l'intuition et de l'expérience.

Dans le domaine de la gestion de soi, la maîtrise et l'attitude positive sont utiles à tous.

- La maîtrise de soi est essentielle pour empêcher qu'une situation déjà délicate ne s'envenime. Pour un manager, elle permet de gérer sereinement une crise mais aussi de faire preuve de transparence (le regard des autres, par exemple, n'a plus autant – voire plus du tout – d'impact sur le comportement du manager). La transparence conduit à la confiance, de là à des rapports de travail collaboratifs, non individualistes.

- En adoptant une attitude positive, nous renforçons notre efficacité et sommes plus à même de motiver nos collègues (ou collaborateurs pour un manager). Les réflexions telles que « ce n'est pas à moi de le faire » ne devraient plus être aussi fréquentes. Au niveau des managers, les travaux de recherche de Daniel Goleman ont montré que 92% de managers possédant de fortes compétences émotionnelles ont des équipes très performantes ; à l'inverse, ceux ayant de faibles compétences émotionnelles créent une ambiance négative dans 78% des cas [11]. Difficile dans ce cas de motiver ses collaborateurs !

- À un niveau hiérarchique plus avancé, c'est-à-dire aux fonctions managériales, les compétences de « désir de réussite » et d'« adaptabilité » sont essentielles :

- Le désir de réussite permet de définir des objectifs SMART (simple, mesurables, atteignables, réalistes et temporels) mais aussi de renforcer son engagement personnel.
- Là-dessus, l'adaptabilité permettra d'atteindre ces objectifs et de savoir profiter des opportunités qui se présentent.

L'empathie comme support aux relations interpersonnelles

• Dans le domaine de la conscience sociale, là encore, une compétence peut être développée chez chacun des collaborateurs de l'organisation, y compris – et surtout – les managers et les dirigeants : l'empathie. Sa toute première « utilité » est d'éviter les conflits. Dans la mesure où on est capable de sentir les états émotionnels de l'autre, de comprendre l'autre, ce qui signifie avant tout s'intéresser à l'autre, on est plus à même d'être capable d'écouter l'autre et de travailler avec lui à l'atteinte d'un meilleur. Plus généralement, l'empathie permet donc d'améliorer le bien-être au travail et de renforcer la confiance, l'engagement et la motivation des collaborateurs.

• L'autre bienfait de l'empathie se joue à un niveau supérieur, celui du client : un collaborateur engagé sera plus à même également d'écouter son client et donc de le fidéliser ; mais si en plus il est capable de se connecter émotionnellement avec son client, il en fera un client engagé, une sorte d'ambassadeur. L'institut Gallup annonce d'ailleurs que la combinaison collaborateur engagé / client engagé peut faire progresser de 240% les performances de l'organisme et sur le long terme [14].

• Concernant la seconde compétence émotionnelle dans le domaine de la conscience sociale, c'est-à-dire la sensibilité organisationnelle, elle s'adresse plus spécifiquement aux managers intermédiaires et de direction, la sensibilité organisationnelle est indispensable pour établir une stratégie de développement cohérente à la fois avec le potentiel interne de l'organisation et avec le contexte extérieur. On touche en effet à la connaissance des courants, des tendances, internes comme externes, qui peuvent influencer l'organisme : l'établissement d'une politique qui fait sens avec les forces vives de l'organisation et son environnement est ainsi optimisé. Cette sensibilité permet également de détecter les réseaux de décision et donc les lieux de pouvoir.

• Trouver le bon interlocuteur favorise donc la circulation de l'information, et quoi de plus important pour la performance et la pérennité d'une organisation que d'avoir une puissance de traitement de l'information élevée. La puissance de traitement de l'information est à trois dimensions :

- Du haut (la direction) vers le bas (les opérationnels) (Top – Down) : être transparent et honnête c'est-à-dire être clair dans les objectifs à atteindre, dire ce que l'on fait et aussi faire ce que l'on dit.
- Du bas vers le haut (Bottom-Up): en responsabilisant chaque collaborateur, en le sensibilisant à son rôle dans le bon fonctionnement de l'organisation au travers de ses activités, il est plus à même de remonter toute information importante relative aux capacités actuelles (au travers des indicateurs qualité et des dysfonctionnements) et futures (les opportunités). Ce n'est que sur cette base fiable et représentative de la réalité que les managers peuvent prendre les décisions qui s'imposent, c'est-à-dire basées sur des faits.
- De manière transversale : la nécessité de transmettre une information sur ce plan se joue à deux niveaux. Tout d'abord, celui de l'organisation : le mode de fonctionnement en silo entraîne irrémédiablement une perte d'efficacité [15] et un risque élevé d'insatisfaction des clients et des parties intéressées majeures. Le second se situe au niveau individuel, et renvoie à d'autres compétences émotionnelles : toute personne qui détient un savoir, détient le pouvoir. Sans maîtrise de ses émotions, sans attitude positive et esprit d'équipe, cette personne ne voudra pas perdre ce pouvoir (notamment en déléguant ; au passage, la problématique de délégation est une

des principales demandes faites en coaching de managers et de dirigeants). Les conséquences s'étendent d'une baisse de la productivité à l'insatisfaction là encore du client - voire à la perte de clientèle, jusqu'à perdre du terrain face à ses concurrents sur le plan de l'innovation (il est plus facile d'innover lorsque la réflexion se fait à plusieurs et venant d'horizons divers).

Le retour aux sources : les humains de l'organisme

- Il ne peut y avoir d'organisation performante et pérenne sans un "*relationnel interne fort*". La gestion des relations est l'un des domaines les plus complexes à aborder, puisqu'elle fait nécessairement appel à la compétence émotionnelle la plus difficile à acquérir : l'empathie.

- Les compétences émotionnelles associées au domaine relationnel sont fondamentales pour les managers:
- L'influence et la gestion des conflits permettent de renforcer les relations avec les parties intéressées, y compris les collaborateurs.
- L'influence et l'importance donnée au développement personnel améliorent l'engagement des collaborateurs :

- Par la compréhension de leurs besoins.
- Par l'identification de leurs aptitudes.

En :

- Trouvant les bons arguments,
- Partageant une vision commune,
- Leur donnant un sentiment d'appartenance,
- Les fédérant au travers de leur compréhension de la manière dont ils peuvent contribuer à l'atteinte des objectifs.

- On estime ainsi que l'influence des managers compte pour 70% dans l'engagement des collaborateurs. Cela répond également à une forte attente des salariés puisque pour 93% des salariés (managers ou non), un manager doit inciter chaque collaborateur à progresser [5].

- Certains dirigeants ou managers de direction sont réticents au développement personnel car il induit le risque potentiel de voir le collaborateur démissionner pour aller vers d'autres horizons. Cette vision est malheureusement minimaliste, révélatrice d'un manque évident à la fois d'une vision à long terme et d'une faible éthique managériale. À ne regarder que le bout de ses chaussures, fait oublier que ce collaborateur sera un des plus fervents ambassadeurs de l'organisation, qui ne pourra, au pire, que renforcer la crédibilité et l'image de l'organisation.

- On arrive ainsi à déployer un véritable *Leadership inspirant*, c'est-à-dire capable de convaincre et de motiver quand le changement devient une évidence, capable également d'établir une politique ambitieuse. Il ne s'agit en aucune manière de manipulation puisque ce processus se base nécessairement sur la conscience émotionnelle, l'empathie et la volonté d'être un appui au développement personnel de chacun dans l'organisme.

- Enfin, favoriser le travail d'équipe, en s'appuyant sur des compétences d'empathie, d'influence, de sensibilité organisationnelle notamment, facilite la contribution de tous en instaurant un climat amical, en promouvant le respect d'autrui et en créant de l'enthousiasme. Il faut cependant être conscient que dans tout groupe, c'est le meneur qui détient le plus grand pouvoir d'influence émotionnelle. Si le meneur favorise un climat émotionnel positif, il améliore l'enthousiasme et les performances de ses collaborateurs. Selon Daniel Goleman, le climat interne joue pour 20 à 30% des résultats de l'organisation, et est dû à 50 à 70% aux actions du meneur [11].

- Bref, pour être un leader d'exception, c'est-à-dire capable de motiver et diriger par l'intelligence émotionnelle, il faut être soi-même émotionnellement compétent. Ceci signifie être capable de s'adapter à la fois à son(es) interlocuteur(s) et à la situation et donc d'être capable d'adopter le bon « profil » de management (entre parenthèse sont indiqués les équivalents donnés par Daniel Goleman en intelligence émotionnelle [11]) :

- Profil autoritaire (visionnaire) : mobiliser ses collaborateurs autour d'une vision (fédérer les individus autour de rêves partagés).
- Profil coach (entraîneur) : développer les talents en vue du futur (relier les aspirations d'un individu aux objectifs stratégiques).
- Profil affectif (partenaire) : créer une harmonie et tisser des liens affectifs (créer de l'harmonie en reliant les individus).
- Profil démocratique (démocratique) : forger le consensus via la participation (valoriser la contribution des individus et leur engagement personnel à travers leur implication).
- Profil meneur (gagneur) : fixer les normes de performance élevées (le plus important est d'atteindre des objectifs difficiles et motivants).
- Profil coercitif (autoritaire) : exiger la soumission (apaiser les peurs des individus en donnant une orientation claire dans une situation d'urgence). Ce profil n'est « utile » que dans les cas de crise, lors du redressement de l'organisation ou face à des collaborateurs « à problème ».

En fait, nous voyons bien que l'intelligence émotionnelle n'a aucune frontière en termes de fonctions et d'activités dans l'organisme : elle concerne tout le monde, quel que soit son poste, sa fonction, son métier et s'adresse à tous les secteurs d'activités de la société, du privé, comme du public, ou de l'associatif, du travailleur indépendant à l'organisation internationale.

3.2.. L'acquisition des compétences par l'apprentissage

- Les organismes ne peuvent donc plus faire abstraction de l'impact de l'IE sur leur développement et leur performance : non seulement l'intelligence émotionnelle favorise la coopération, l'honnêteté et améliore les performances (toutes générations confondues), mais également elle joue un rôle deux fois plus important dans la réussite des individus et des entreprises, que les autres compétences [11].

- Nous l'avons vu, il ne s'agit pas de déployer l'ensemble des compétences émotionnelles chez tous les collaborateurs mais uniquement celles qui sont vraiment nécessaires à l'activité, aux fonctions, aux responsabilités et aux besoins de chacun des individus. C'est acquérir la bonne compétence émotionnelle au bon moment et auprès de la bonne personne.

- Comme nous l'avons mentionné plus haut, il faut être conscient que compétence signifie acquisition d'un savoir mais qu'être émotionnellement compétent signifie le développement d'un savoir-être dans l'action (soit l'application juste des compétences émotionnelles en fonction de la situation réellement vécue).

- Ce qui implique qu'une formation en intelligence émotionnelle ne suffit pas. Il faut certes comprendre les fondements des compétences émotionnelles, leur signification, leur implication, mais il faut surtout les mettre en application. C'est un point essentiel, car cela permet :

- De détecter les freins, les croyances limitantes, que se crée la personne, lors de la mise en place des actions relevant d'une compétence émotionnelle, et ce, dès l'initiation du plan d'actions.
- De recueillir les ressentis (émotions), jugements et interprétations de la personne à la suite de la mise en œuvre d'une action planifiée en lien avec une compétence émotionnelle. Il s'agit de

conditionner son cerveau à acquérir une nouvelle façon de faire qui lui soit bénéfique. En effet, si le cerveau humain a le potentiel de créer de nouvelles voies d'apprentissage et d'expériences (ce qu'on appelle la plasticité du cerveau), il faut qu'il y ait du plaisir sous-jacent à cet apprentissage afin que le cerveau cherche à reproduire ces actions qui apportent un « meilleur » pour la personne.

- De recueillir du feedback de la part des collaborateurs concernés par l'action entreprise. C'est peut-être un des points les plus difficiles à mener, en lien direct avec les jugements que la personne porte sur elle-même. Il n'est pas si simple pour beaucoup d'accepter dans un premier temps de reconnaître que l'on n'est pas aussi émotionnellement performant qu'on pouvait le penser ; alors, demander aux autres la manière dont ils évaluent les améliorations apportées implique d'une part de les avoir prévenus en amont du processus d'apprentissage des compétences émotionnelles dans lequel la personne s'est engagée et, d'autre part, d'accepter la critique : c'est à la fois faire profil bas et accepter d'apprendre des autres (surtout si ceux sont des subalternes).
- En résumé, l'apprentissage des compétences émotionnelles doit systématiquement s'accompagner d'un processus de Coaching (coaching individuel dans le cas d'une démarche professionnelle), afin de garantir le succès de la démarche en assurant, étape par étape, que l'écologie et l'homéostasie de la personne sont respectés. Toute perte d'alignement entre ce que la personne pense, croit et fait, conduit inévitablement à l'inefficacité de l'action menée, au découragement, voire à une attitude ultérieure réfractaire à tout changement.
- Car tout est là : le changement : le changement pour soi (changement de paradigme); le changement impliquant les autres (changement dans les relations); le changement pour les autres (changement au niveau stratégique et/ou organisationnel).
- S'engager sur la voie de l'IE implique de nombreux changements pour soi et vis-à-vis des autres. Il s'agit de changer sa vision des choses mais aussi de faire accepter aux autres ce processus de changement. Un manager qui décide d'acquérir et de développer ses compétences émotionnelles va forcément se comporter différemment : cela crée donc irrémédiablement un changement – imposé – chez ces autres.
- C'est un "*cercle vertueux du changement*" qui attend de chacun volonté, résilience, ouverture d'esprit, objectivité, partage et remise en question de sa façon de percevoir les choses. Se rappeler régulièrement (mais surtout en cas de communication difficile) que ce qui est évident pour nous, ne l'est pas forcément pour les autres, améliore grandement la qualité de nos échanges.
- Si la première phase d'apprentissage (conscience de soi et gestion de ses émotions) n'implique que la personne, la phase sociale (conscience sociale et gestion des autres) élargit le champ des protagonistes. La seconde phase ne peut être engagée que si la première a été validée et apporte des bases émotionnelles essentielles à :
 - La construction d'un rapport collaboratif entre les individus : établir des relations empathiques sur la base de la bienveillance, du non-jugement et du respect. On est aux sources du management éthique.
 - La gestion de l'agressivité : tout changement induit de la peur, à des niveaux différents selon les personnes, qui peut s'exprimer sous forme d'agressivité. Savoir écouter cette peur permet d'en atténuer les effets.
 - La délégation : elle implique deux choses : ne pas faire à la place des autres donc de les responsabiliser (pour leur propre développement) et accepter que d'autres fassent à notre place, soit accepter de ne pas tout contrôler, accepter de partager, accepter l'erreur.

- La reconnaissance : savoir exprimer, sincèrement et au bon moment, de la reconnaissance à ceux qui se sont investis mais aussi à ceux qui se sont trompés. Reconnaître, en toute bienveillance, qu'un collaborateur a fait une erreur, c'est lui donner l'occasion d'apprendre de cette erreur et donc de s'améliorer. Inutile donc de lui crier dessus, donnez-lui l'opportunité de se corriger et d'évoluer.
- L'engagement : Connaître les besoins et les valeurs de ses collaborateurs permet d'identifier les leviers de motivation. Y associer des actions d'autonomie (d'où la nécessité de la délégation) conduit à la création d'un engagement fort et stable.
- L'esprit d'équipe : apprendre à se connaître crée du lien, renforce la confiance entre les membres de l'équipe, facilite les échanges constructifs et encourage la créativité.
- La promotion de la culture interne à l'organisation : faire que chacun se retrouve dans la politique de l'organisation (valeurs et vision) et y trouve sa place, donner du sens au travail et les possibilités d'interagir avec l'organisation (permettre à chacun de s'impliquer dans les processus décisionnels et d'être force de propositions).

3.3.. Pour une transition « en douceur » vers de nouveaux modèles de management

- Il ne s'agit pas ici de critiquer la justesse ou l'efficacité des nouveaux modes de management. Ce qui semble relativement clair actuellement est que les « anciens » modèles (Taylor, Fayol, Ford pour ne citer qu'eux) ne font plus « rêver » les travailleurs, managers y compris. Les dirigeants sont moins impactés...faute de trouver d'autres modes de fonctionnement (encore un changement !).
- Les dirigeants et managers sont sollicités de toute part par de nouveaux modèles :
 - Entreprise humaniste.
 - Entreprise libérée...
 - Économie sociale et solidaire.
 - Organisations « agiles ».
 - Management collaboratif.
 - Management éthique.
 - Management transversal.
- À cela, s'ajoute les problématiques d'intégration des nouvelles générations, de « chocs » culturels (entreprises multinationales), des fusions / délocalisations, etc.

En fait, rien ne peut être construit de façon pérenne sans dialogue organisationnel, quel que soit le modèle de management ou la problématique à traiter. Ce dialogue s'appuie sur quatre règles clé :

- L'intimité : comment les dirigeants et managers entretiennent des rapports avec leurs collaborateurs. Il s'agit de passer d'une communication verticale et formelle à une communication personnelle et directe, basée sur la confiance et l'authenticité. Les collaborateurs se sentent alors "partie prenante", respectés; ils s'investissent.
- L'interactivité : comment les dirigeants et managers organisent et utilisent les canaux de communication. Les interactions face/face et bidirectionnelles sont favorisées. Une plus grande liberté d'expression est offerte aux salariés, favorisant ainsi la communication transverse. Les bénéfices en sont l'apprentissage (interne) et l'autonomie (donc la motivation).
- L'inclusion : comment les dirigeants et managers élaborent les contenus organisationnels. Les messages ne sont plus élaborés et contrôlés par les dirigeants : les collaborateurs y contribuent

également. Chacun est invité à s'exprimer sur l'organisation, il s'y investit et devient un fervent ambassadeur de son organisme.

- L'intentionnalité : comment les dirigeants et managers communiquent leur stratégie. La stratégie n'est plus assertive, elle découle du dialogue organisationnel : les managers prennent le temps d'expliquer les intentions, les visions, les moyens à disposition, les stratégies possibles. Les moyens de communication sont élaborés autour de la stratégie pour que chacun puisse y participer.
- Ces règles font appel à l'intelligence émotionnelle. Tous les modèles de management font appel aux compétences émotionnelles. L'intelligence émotionnelle n'est donc pas un simple modèle de management: c'est la base à tout système humain - professionnel, associatif, familial... - pour qu'il perdure et soit efficace.

NOTES & RÉFÉRENCES

[1] Source : ISO : <https://www.iso.org/fr/standards-in-action.html> consulté le 16 mai 2019.

[2] Richard van Noorden, A The trouble with retractions, *Nature*, Vol. 478, pp. 26-28, 2011.

[3] Enquête sur les écueils liés au mode collaboratif en entreprise, sondage Opinionway pour Empreinte Humaine, 6 mai 2017.

[4] Institut Gallup, *State of the global workplace*, 2017. ISBN: 978-1-59562-208-2

[5] Enquête sur « Être manager fait-il toujours rêver ? », sondage Opinionway pour La Maison du Management, octobre 2018.

[6] W. Edwards Deming, *Hors de la crise* (3e éd.) *Economica* 2002 (version originale : *Out of the Crisis*, W. Edwards Deming, 1987, Cambridge University Press).

[7] Références des normes :

NF EN ISO 9001 (2015) : Systèmes de management de la qualité — Exigences (ICS : 03.120.10).

EN ISO 14001 (2015) : Systèmes de management environnemental – exigences et lignes directrices pour son utilisation (ICS : 03.120.20 ; 13.020.10).

ISO 45001 (2018) : Systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail — Exigences et lignes directrices pour leur utilisation (Première édition, 2018-03-12).

NF EN ISO 50001 (2018) : Systèmes de management de l'énergie — Exigences et recommandations pour la mise en œuvre (ICS : 03.100.70 ; 03.120.10 ; 27.015).

ISO 31000 (2018) : Management du risque — Lignes directrices (ICS : 03.100.01).

NF ISO CEI 27001 (2013) : Technologies de l'information — Techniques de sécurité — Systèmes de management de la sécurité de l'information — Exigences (ICS : 35.040).

NF EN ISO 22000 (2018) : Systèmes de management de la sécurité des denrées alimentaires - Exigences pour tout organisme appartenant à la chaîne alimentaire (ICS : 03.100.70 ; 03.120.10 ; 67.020).

NF ISO 37001 (2017) : Systèmes de management anticorruption — Exigences et recommandations de mise en œuvre (ICS : 03.100.02).

EN ISO 9004 (2018) : Management de la qualité — Qualité d'un organisme — Lignes directrices pour obtenir des performances durables (ICS : 03.120.10).

NF ISO 19600 (2015) : Systèmes de management de la compliance — Lignes directrices (ICS : 03.100.01).

NF EN ISO 27500 (2017) : Organisme centré sur l'humain — Justification et principes généraux (ICS: 13.18).

NF ISO 26000 (2010) : Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale (ICS : 13.020.20).

- [8] Source : <https://pro.apicil.com/actualites/ibet-indicateur-de-performance-sociale/>, consulté le 16 mai 2019.
- [9] Damasio A. (1994) L'erreur de Descartes. Paris : Odile Jacob.
- [10] Salovey P., Mayer J.D. (1990) Emotional Intelligence, dans *Imagination, Cognition and Personality*, 9, p.185-211.
- [11] Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis & Annie McKee (2002) L'intelligence émotionnelle au travail. Paris; Éditions Village Mondial/Pearson Éducation France.
- [12] Emmerling, R. J. & Goleman, D. (2003, October). Emotional intelligence: Issues and common misunderstandings. *Issues and Recent Developments in Emotional Intelligence*, 1(1), Retrieved 26/02/2019, from <http://www.eiconsortium.org>.
- [13] Daniel Goleman, Richard E. Boyatzis, Emotional Intelligence Has 12 Elements. Which Do You Need to Work On? 2017 (6 février). Source : <https://hbr.org/2017/02/emotional-intelligence-has-12-elements-which-do-you-need-to-work-on>
- [14] Institut Gallup, State of the global workplace, 2013.
- [15] François Dupuy. Lost in management (2011), Éditions du Seuil (ISBN 978-2757836620).

* * *

Mme Moreau intervient en Management Qualité et en Coaching, afin de développer la performance, tant au niveau organisationnel, que stratégique et opérationnel. Elle favorise notamment l'optimisation organisationnelle, en favorisant le facteur humain au bénéfice de l'entreprise, alliant valeurs et efficacité, bien-être et engagement.

* * *

SECTION E1. Transformation numérique vers eCommerce

Texte rédigé par **Yvan LAUZON, MBA**

- J'ai eu l'occasion d'enseigner le Commerce électronique (CE) à l'UQAM, notamment dans le cours MET-8900, un peu avant ma retraite de cette institution à l'été 2014.

Disons que ça date passablement, compte tenu des nombreuses avancées dans ce domaine et d'une rapide désuétude technologique.

Toutefois, dans ce domaine --comme la plupart des autres-- les grands concepts & principes fondamentaux demeurent heureusement valables pour un certain temps. (-)

Je m'en tiendrai donc ici à ceux-ci, plutôt qu'aux nouveautés, d'ailleurs souvent plutôt éphémères. Cela étant dit, toutes les informations ci-dessous sont véridiques & à jour en date du 10 fév. 2020.

- Certains thèmes touchants plus spécifiquement le Commerce électronique (CE) se retrouvent à : la présente section E1; alors qu'autres, tout aussi pertinents se retrouvent plutôt à la section E2 Services publics en ligne. De même, l'Annexe 6 s'applique au Commerce électronique, alors que l'Annexe 7 porte sur les Services publics en ligne.

- Ces deux thèmes ont d'ailleurs plusieurs points en commun :

Par ex. : certaines organisations publiques comme : CSPQ-Publications du Québec font également de la vente de produits en ligne (cartes, livres, ...), comme le font les librairies privées ou les coopératives offrant la vente en ligne. [1]

Définition

- Comme le souligne la fiche Commerce électronique de Wikipedia.

« Le commerce électronique (ou commerce en ligne), vente en ligne, parfois cybercommerce ou plus fréquemment eCommerce) est l'échange pécuniaire de biens, de services ou d'informations par l'intermédiaire des réseaux informatiques, notamment Internet. On emploie également la dénomination anglaise e-commerce.

Dans le cadre du commerce interentreprises, on utilise depuis de nombreuses années des réseaux de type Échange de données informatisé (EDI). Des transactions électroniques se réalisent également sur les réseaux téléphoniques mobiles. Ce commerce par mobiles se dit commerce mobile ou m-commerce (abréviation de l'anglais mobile commerce) ».

Remarques historiques

- L'expression "Electronic commerce" (Commerce électronique) a été utilisée pour la première fois (néologisme) aux États-Unis (USA) en octobre 1989. L'échange de documents informatisés (EDI) fonctionnait déjà en mode limité depuis 1968 (ex : militaire), puis graduellement en mode pluri-industriel, plus fortement à partir de 1975. Pour vous situer un peu, le courriel daterait de 1965, alors que le disque optique & ARPANet (*Internet*) débutèrent dans leurs créneaux respectifs dès 1969.

- Pour ma part : J'ai écrit mon premier courriel dès avril 1982 et j'ai eu la chance d'être *coéditeur de la première revue savante internationale --en anglais--* dédiée au Commerce électronique :

EDI FORUM : The Journal of EDI and Electronic Commerce (ISSN : 1048-3047).

- D'ailleurs mon premier livre en français était une enquête québécoise sur l'évolution de l'EDI au Québec, publiée en 1990 (ISBN : 978-2550212177), alors que mon premier livre —en anglais seulement— était cette fois une enquête pancanadienne :

Survey on EDI & Electronic Commerce in Canada, avec 3 éditions : 1992
(ISBN : 978-1-989364-02-4); enquête réactualisée en 1994 & 1996.

Après 1996, le BIG BANG du commerce électronique était nettement perceptible, avec une forte croissance de déploiement en réseau, du genre **effet BOWLING**, comme le jeu...

- Finalement, Me Thierry Piette-Coudol (contributeur à la section F2) et moi avons participé aux travaux du Groupe de travail sur le commerce électronique de l'American Bar Association (ABA), il y a +25 ans déjà, WOW ! Ce Groupe de travail était l'endroit de prédilection pour savoir rapidement ce qui se passait dans les 50 états américains et les 10 provinces canadiennes (marchés de consommation USA-Canada oblige...), de même que dans certains pays européens, notamment : l'Angleterre, la France, l'Italie...

***Tout ceci pour dire que le Commerce électronique ne date pas d'hier, mais bien de +50 ans !
Alors ne venez pas nous dire —messieurs, dames de la politique— que c'est NOUVEAU !
NON, ce n'est pas NOUVEAU —ni pour moi— ni pour les internautes des pays du G7.***

Bien entendu, ce qui était sans doute compliqué au début, est devenu un peu plus complexe. (-)

Déploiement & Adhésion

- L'effet Bowling retrouvé dans l'EDI se distingue passablement de celui du Commerce en ligne. En effet, l'EDI étant un mode Entreprise à Entreprise (**B2B**), une firme peut inciter une autre — plus ou moins fortement-- à l'utiliser, notamment pour éviter la resaisie des données reçues et la correction de différentes erreurs, ainsi que différents retards en découlant.

On parle alors d'implantation "HUB-SPOKE" d'un demandeur à des répondants visés, car typiquement une entreprise demandait "HARD" --donc assez fortement-- à tous ses fournisseurs d'y adhérer, mais aussi "SOFT" --alors plus gentiment-- à la plupart de ses clients générant un certain volume d'affaires. Il fallait être gentil pour ne pas les froisser et perdre leurs commandes.

Dans certains secteurs d'affaires, c'était beaucoup plus "HARD" que d'autres, d'où l'expression "**EDI or DIE**" née dans les années '90, avec l'obligation pour certains fournisseurs d'adhérer à cette technologie dans 120 jours ou 90 jours, 60 jours, 30 jours; autrement c'était : *ADIOS* ! (-)

- Du côté, du Web-commerce B2B, **B2C** (Entreprise à Consommateurs) ou **C2C** (Consommateurs à Consommateurs), les approches étaient passablement différentes (Annexe 6).

- Les ventes du commerce en ligne ont augmenté de 7% dans la dernière décennie, passant en 2010 de 4% à 11% fin 2019, de tout ce qui est vendu au détail dans le marché USA (U.S. Census). Pour certain, ça peut sembler peu, mais pour les Pionniers du Commerce électronique comme Thierry & moi, le taux magique de 1% a été assez long à atteindre sur les radars, comme on dit (-)

- Typiquement, les avantages du commerce électronique doivent être déclinés selon quatre niveaux: Vendeur/Acheteur/Société (environnement, transport...) / Individus (patrons, salariés...).

IDEM pour les inconvénients (Annexe 6).

Par ex. auprès des salariés de TRÈS grandes entreprises du Web, soit celles du :

GAFAM pour Google TM, Apple TM, Facebook TM, Amazon TM, Microsoft TM.

Stratégies de passage aux affaires numériques

• Outre les modèles d'affaires habituels en gestion d'entreprise (ex. : ceux de BCG, Michael Porter et des centaines d'autres), Il existe également beaucoup de modèles pour une entreprise désirant **passer des Affaires traditionnelles** (appelées initialement Brique & Mortier ("Brick & Mortar") pour symboliser l'immeuble d'une place d'affaires) à autre chose, soit :

- aux **Affaires numériques mixtes**
appelées initialement Brique & Clic ("Brick & Click"),
ou encore,
 - aux **Affaires totalement numériques**--appelées initialement Clic & Clic ("Click & Click").
- Comme j'aime bien les analogies, j'utilisais dans mes cours de commerce électronique quatre analogies, pour bien faire comprendre que les décisions prises par les hauts dirigeants en matière de commerce électronique affectent tous les niveaux hiérarchiques et impactent passablement les opérations (logistique, achat, inventaire...), de même que les relations clients, les relations fournisseurs, les relations de travail...
- l'*Analogie du Restaurant* pour la Gestion de projet 'Commerce électronique' (Annexe 3)
 - l'*Analogie du Boulanger* pour expliquer les impacts sur le "Back-office" (Annexe 6)
 - l'*Analogie des Transports* pour expliquer les impacts sur le "Front-office" (Annexe 6)
 - l'*Analogie de la Maison* pour expliquer les modes d'organisation d'entreprise (Annexe 6)

***En fait, il faut éviter dans un tel DOSSIER STRUCTURANT de faire l'autruche, un peu comme :
Tout va bien madame la marquise [2]***

Paiement numérique

Acheter en ligne c'est bien, mais pouvoir payer en ligne en même temps c'est bien mieux.

• Aujourd'hui ça semble si facile. Pourtant il y a 25 ans, c'était singulier. On achetait en ligne et on payait à la livraison via le *Service Contre remboursement* ("Cash On Delivery") de Postes Canada.

• Contrairement à certains pays comme les États-Unis où cohabitent plus de 17 500 institutions financières, le Canada est l'un des pays affichant la plus forte concentration clientèle, où une dizaine d'institutions financières récoltent +90% de chacun de ces deux marchés, fort différents : marché des entreprises & marché des individus.

Bien entendu, quand il s'agit de s'entendre tous ensemble sur des façons de faire et des moyens techniques communs, notamment l'utilisation de normes, principes & règlements bancaires, c'est alors plus facile de réunir les gens autour d'une même table ou d'une même rencontre virtuelle.

L'Association des Banquiers Canadiens (ABC) et l'Association Canadienne de Paiements (ACP) sont toutes deux particulièrement actives, en complémentarité.

• Une des normes actuelles de paiement utilisées pour le commerce électronique est PCI DSS dont la version actuelle (v3.2.1) devrait être remplacée d'ici la fin de l'année 2020 par la version 4.0.

• J'ai eu la chance, grâce à Adel El Zaïm du CRIM, puis CEFRIO (maintenant à l'Université d'Ottawa) d'être le *co-auteur du premier article scientifique "grand public" portant sur l'argent numérique et les systèmes de paiement en ligne*. MERCI pour cette opportunité qui m'a certainement donné des ailes à l'international (OCDE, ONU).

Corpus de connaissances en TIC & CE

- En Europe, une intéressante initiative a lieu actuellement visant l'obtention dès 2021 d'un Corpus des connaissances spécialisées en technologies de l'information & communication (TIC), englobant notamment le commerce électronique. Il s'agit de l'EU ICT BoK. [3]

Cette initiative fait suite à l'adoption en 2016 de la version 3 du e-Competence Framework. [4]

Dans le marché USA-Canada, les corpus de connaissance touchant les Ti les plus connus sont du IEEE et du CIPS. (Voir la liste des 25 corpus BoK touchant les Ti à l'item **R6** de la Section *Références*).

Il y en a beaucoup... ;-)

Gestion de projet

- Bien entendu, il existe déjà à l'échelle internationale, plusieurs corpus de connaissances (BoK) dans différents domaines, dont la Gestion de projet, avec par ex. PMBoK v.6 du Project Management Institute (PMI), publié en 2017, la première édition datant de 1996.

- Rappelons ici que la Gestion de projet est pluridomaine : construction / militaire / santé / Ti. D'ailleurs, le PMI a publié quelques ouvrages sur l'adaptation de son corpus PMBoK à certains secteurs d'affaires, dont: Construction / Gouvernement... Toutefois, cette approche sectorielle a fait place dès 2009 (PMBoK 4e Ed.) au retour à une vision de facto plurisectorielle...

- Soulignons en terminant qu'en Amérique du Nord seulement (marché USA-Canada), c'est plus de 6,2 millions d'individus qui agissent chaque jour comme Chef de projet. C'est dire l'importance de cette profession, notamment pour la force et la vigueur d'une économie. Le président Barack Obama l'avait souligné lors de sa présidence. Comme je ne fais pas de politique, j'arrête ici. ;-)

NOTES

[1] : CSPQ-Publications du Québec

(<http://www3.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/produits.fr.html>)

font également de la vente de produits en ligne (cartes, livres, ...), comme des librairies privées ou des coopératives offrant la vente en ligne, tel COOPSCO-UQO (www.coopscooutaouais.com).

C'est d'ailleurs à COOPSCO-UQO où se vendent en ligne mes ouvrages de management et de gestion de projet, soit 9 titres distincts en français et 8 titres distincts en anglais. Ce ne sont pas des traductions, ces 17 titres étant différents. J'ai une seule traduction, vers l'espagnol.

[2]: L'air de la chanson s'invite aux actualités de janvier 2020 avec : *Tout va bien, Brigitte mon exquise*, via le vidéo viral de l'humoriste française Sandrine Sarroche.

[3] : European Foundational Body of Knowledge for the ICT Profession (EU ICT BoK).

[4] : e-CF standard EN 16234-1:2019 (e-Competence Framework) (<https://www.ecompetences.eu/>)

* * *

REMARQUE : Dans la seconde édition se retrouve ici :

SECTION E2. Transformation numérique vers Services publics en ligne

Cette seconde édition est facile à retrouver via Google [™] en tapant : ISBN 9781989364307

Commande possible via la librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com

SECTION F .. Transformation numérique – Aspects Juridiques & Protection

F1.. Les incidences juridiques de la transformation numérique

Texte rédigé par Me Nicolas VERMEYS, LL.M. LL.D. CISSP

Introduction

Comme tout autre phénomène ayant suscité des changements sociétaux, la transformation numérique – évolution sans réel début ni fin envisageable – entraîne son lot de questionnements juridiques. En effet, la technologie n'étant pas neutre [1], il importe de s'assurer que le cadre législatif et réglementaire puisse s'adapter à ses incidences directes et indirectes. Malheureusement, les solutions adoptées au fil des ans pour régir ou contrer la transformation numérique sont parfois trop tardives, parfois inefficaces, voire même dommageables. À titre d'exemple, le choix effectué par une majorité de législateurs occidentaux de limiter la responsabilité des intermédiaires techniques pour les contenus qu'ils hébergent [2] constitue l'un des éléments ayant permis l'émergence du phénomène des « fausses nouvelles » [3]. Ainsi, une décision législative prise le siècle dernier afin de favoriser l'éclosion d'Internet aura contribué, 20 ans plus tard, à la perte de confiance envers nos institutions démocratiques. Cet exemple démontre que les juristes sont parfois de très mauvais oracles. C'est ce que souligne d'ailleurs le juge Easterbrook dans son désormais célèbre texte critiquant la posture voulant que le législateur se doive de réagir rapidement à la transformation numérique :

« [Traduction] Les croyances que les avocats entretiennent à propos des ordinateurs, et les prédictions qu'ils font à propos des nouvelles technologies, sont très probablement fausses. Cela devrait nous faire hésiter à prescrire des adaptations juridiques pour le cyberspace [...] ce que je sais sera dépassé dans cinq ans [...] ce qui rendrait futile tout effort d'adapter la loi à la technologie. » [4]

Si ce propos demeure empreint d'une certaine forme de sagesse, il n'est pas pour autant exempt de toute critique [5]. En effet, un quelconque refus de légiférer sur un domaine émergent risque de laisser place à un vide juridique, lequel sera rapidement comblé par différents acteurs aux intérêts parfois opposés. Le législateur se retrouve donc dans une situation difficile : légiférer et risquer d'avoir une incidence négative sur la transformation numérique ou espérer que le cadre juridique en place saura s'adapter aux évolutions technologiques. Peu importe l'approche choisie, il demeure qu'elle ne saura permettre aux justiciables de prédire avec certitude leurs droits et obligations. Bref, l'appareil judiciaire semble parfois mal adapté à la transformation numérique (1) ou encore, l'incertitude quant au cadre juridique applicable à cette transformation demeure source de préoccupation (2).

1.. Un appareil judiciaire parfois mal adapté à la transformation numérique

Si l'absence de disposition législative propre à une technologie émergente particulière – pensons aux débats soulevés aux États-Unis quant au phénomène de moissonnage du Web (web scraping) ou d'exploration du Web (web crawling) [6] – est fort probablement la problématique la plus décriée lorsque l'on aborde l'inadaptation de la justice à la transformation numérique, nous

soumettons que ce n'est pas la loi, mais bien l'appareil judiciaire qui est la principale source de préoccupation en la matière.

En effet, au Québec, comme dans tout autre juridiction civiliste, les dispositions du Code civil [7] sont rédigées de façon assez large pour qu'elles puissent s'adapter à une majorité des problématiques soulevées par la transformation numérique. Pour illustrer ce propos, prenons l'exemple du commerce électronique. Au final et tel que nous l'avons exposé en détail ailleurs [8], les achats effectués en ligne se doivent d'obéir aux règles contractuelles classiques : le contrat électronique sera formé dès lors qu'il y aura échange de consentement entre les parties [9], de façon expresse ou tacite [10]. Soit, des questions ont été soulevées quant aux mécanismes de manifestation d'un tel consentement en ligne (un consentement en cliquant sur « j'accepte » serait valide [11], alors qu'un consentement présumé par la simple utilisation d'un site ne le serait point [12]), mais les mécanismes contractuels demeurent les mêmes.

La problématique n'est donc pas législative. Elle est plutôt juridictionnelle. En effet, l'avènement du commerce électronique est venu multiplier les contrats transfrontaliers remettant ainsi en question l'effectivité de ceux-ci faute de pouvoir se retourner vers les tribunaux pour en forcer l'exécution. Le Code civil prévoit pourtant quel tribunal devra être saisi lorsque les parties au contrat sont de juridictions distinctes. En effet, l'article 3148 C.c.Q. prévoit expressément que :

3148. Dans les actions personnelles à caractère patrimonial, les autorités québécoises sont compétentes dans les cas suivants:

- 1° Le défendeur a son domicile ou sa résidence au Québec;
- 2° Le défendeur est une personne morale qui n'est pas domiciliée au Québec mais y a un établissement et la contestation est relative à son activité au Québec;
- 3° Une faute a été commise au Québec, un préjudice y a été subi, un fait dommageable s'y est produit ou l'une des obligations découlant d'un contrat devait y être exécutée;
- 4° Les parties, par convention, leur ont soumis les litiges nés ou à naître entre elles à l'occasion d'un rapport de droit déterminé;
- 5° Le défendeur a reconnu leur compétence.

Cependant, les autorités québécoises ne sont pas compétentes lorsque les parties ont choisi, par convention, de soumettre les litiges nés ou à naître entre elles, à propos d'un rapport juridique déterminé, à une autorité étrangère ou à un arbitre, à moins que le défendeur n'ait reconnu la compétence des autorités québécoises.

L'article 3149 C.c.Q. vient quant à lui ajouter que le consommateur québécois peut toujours saisir les tribunaux de la province, disposition s'appliquant, par exemple, à un achat sur Amazon ou tout autre site de commerce électronique étranger.

Malheureusement, si ces dispositions trouvent facilement application dans le cadre de transactions internationales d'une valeur substantielle, elles sont plutôt mal adaptées à des litiges de basse intensité, lesquels constituent la majorité des transactions effectuées en ligne. En effet, le montant moyen d'un achat en ligne serait d'environ 108\$ (US), soit approximativement 170\$ canadiens [13]. Or, dans la mesure où le tarif des frais judiciaires pour la division des petites créances de la Cour du Québec pour une cause de cette valeur est de 104\$ [14], un consommateur québécois s'étant procuré des biens défectueux via la plateforme Aliexpress (par exemple), même s'il peut saisir les tribunaux québécois pour obtenir compensation, n'y trouvera pas son compte. Qui plus est, advenant la décision de tout de même aller de l'avant avec un procès, le jugement obtenu sera purement symbolique sous réserve de se déplacer en Chine pour le faire homologuer.

L'on devinera que le prix du billet d'avion sera à lui seul suffisant pour refroidir même le plus procédurier des consommateurs.

Ce constat aura permis l'émergence de plateformes de règlement en ligne des litiges (RLL), mieux connu sous l'acronyme anglais ODR (pour « online dispute resolution ») [15]. Comme l'expliquent Ethan Katsh et Janet Rifkin :

« [Traduction] L'ODR tire ses principaux thèmes et concepts des processus de règlement alternatif des différends (ADR) tels que la négociation, la médiation et l'arbitrage. L'ODR utilise les possibilités offertes par l'Internet non seulement pour employer ces processus en ligne, mais aussi pour les bonifier lorsqu'ils sont utilisés pour résoudre des conflits hors ligne. [...] Tout comme les ADR [...], l'idée centrale est d'offrir le règlement des litiges de manière plus souple et plus efficace que ce qui est généralement le cas devant les tribunaux dans le cadre de litiges. » [16]

En transposant en ligne le règlement des litiges, l'on est ainsi venu combler le vide juridictionnel causé par l'inaccessibilité des tribunaux aux litiges de faible intensité liés au commerce électronique, notamment en matière de consommation.

Notons que cette approche a depuis convaincu les législateurs d'investir dans les mécanismes de RLL afin d'offrir une justice plus accessible et mieux adaptée aux besoins des justiciables. Ainsi, des tribunaux virtuels ont depuis vu le jour au Canada [17] et ailleurs [18] afin de permettre le règlement en ligne des litiges. Il demeure toutefois que la prolifération des transactions transfrontalières facilitées par le Web cause problème au niveau juridictionnel : même si un tribunal se déclare compétent, il sera difficile de contraindre un ressortissant étranger situé à des centaines, voire des milliers, de kilomètres de distance et n'ayant aucun actif en sol canadien, de se plier à une décision rendue par un tribunal québécois.

2.. L'incertitude quant au cadre juridique applicable à la transformation numérique

Évidemment, même lorsqu'il est possible de saisir un tribunal donné, il demeure que l'étendue des droits et obligations découlant de phénomènes accentués par la transformation numérique peut sembler nébuleuse. Prenons cette fois l'exemple de l'une des questions centrales de la transformation numérique, à savoir : la sécurité de l'information. En effet, avec les récents scandales entourant notamment Desjardins, Equifax et Ashley Madison, la sécurité de l'information a été propulsée au premier rang des préoccupations politiques relatives à la transformation numérique. Évidemment, la perte ou le « vol » [19] de renseignements personnels ou autrement confidentiels ne sont pas nés avec l'arrivée d'Internet, mais il demeure que la numérisation de l'information est venue accentuer le risque d'interception de celles-ci.

Notons d'emblée que nous traitons bien de sécurité de l'information et non de cybersécurité. En effet, nous limiterons notre propos à la protection des données hébergées ou circulant sur un réseau ou dans une infrastructure et non à la sécurité des infrastructures elles-mêmes. Il importe également de préciser que nous visons ici toute forme d'information et non seulement les renseignements personnels, c'est-à-dire « tout renseignement qui concerne une personne physique et permet de l'identifier » [20].

En effet, et il s'agit là de l'un des reproches pouvant être faits au législateur québécois (ainsi qu'à son homologue canadien), la sécurité est trop souvent présentée comme une préoccupation ne

visant que les renseignements personnels au détriment des autres types d'information. Par exemple, le législateur fédéral a adopté, en 2018, une disposition prévoyant l'obligation pour toute entreprise soumise à la Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques [21] de déclarer au Commissaire à la protection de la vie privée « toute atteinte aux mesures de sécurité qui a trait à des renseignements personnels dont elle a la gestion, s'il est raisonnable de croire, dans les circonstances, que l'atteinte présente un risque réel de préjudice grave à l'endroit d'un individu » [22]. Notons que cette obligation de divulgation ne vise pas les (rares) cas où l'information vise des données sensibles qui ne sauraient concerner un individu identifiable [23]. Le législateur se retrouve donc à accorder plus de protection aux renseignements personnels qu'à tout autre type de donnée sensible.

Pour revenir à l'obligation de sécurité, notons que celle-ci n'est pas expressément définie en droit québécois ou canadien. En effet, si les composantes de cette obligation, à savoir : la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité de l'information [24] se retrouvent dans divers textes législatifs, cette triade n'est pas clairement exposée comme étant une obligation globale. Au mieux, l'on peut en déduire l'existence par une lecture attentive de l'article 26 de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information, lequel prévoit notamment que :

« [...] Le prestataire de services est tenu, durant la période où il a la garde du document, de voir à ce que les moyens technologiques convenus soient mis en place pour en assurer la sécurité, en préserver l'intégrité et, le cas échéant, en protéger la confidentialité et en interdire l'accès à toute personne qui n'est pas habilitée à en prendre connaissance. Il doit de même assurer le respect de toute autre obligation prévue par la loi relativement à la conservation du document. »

Notons la formulation plutôt maladroite de cette disposition : l'on présente ici l'intégrité et la confidentialité comme étant des obligations connexes à l'obligation de sécurité et non comme des composantes de cette dernière, allant ici à l'encontre de la doctrine scientifique en la matière. Par ailleurs, on oblige le prestataire de service à assurer à la fois la confidentialité de l'information et d'interdire l'accès à toute personne qui n'est pas habilitée à prendre connaissance de celle-ci, notion qui s'avère pourtant quasi-identique à la définition de la confidentialité proposée par l'Office québécois de la langue française [25]. Cette énumération s'avère donc être redondante et source de confusion.

Mais qu'en est-il de cette obligation de confidentialité? Tel que le précise l'article 25 de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information :

25. La personne responsable de l'accès à un document technologique qui porte un renseignement confidentiel doit prendre les mesures de sécurité propres à en assurer la confidentialité, notamment par un contrôle d'accès effectué au moyen d'un procédé de visibilité réduite ou d'un procédé qui empêche une personne non autorisée de prendre connaissance du renseignement ou, selon le cas, d'avoir accès autrement au document ou aux composantes qui permettent d'y accéder.

Ici, la complexité est liée à l'obligation de « prendre les mesures de sécurité propres à en assurer la confidentialité ». De quelles mesures s'agit-il? Comment valider si celles-ci sont adéquates? Autant de questions qui demeurent sans réponse réelle de la part du législateur [26].

Or, cet exemple est symptomatique d'une réalité qui, sans être propre à la transformation numérique, est accentuée par celle-ci. Le législateur préfère garder une approche aérienne que

de s'enliser dans l'adoption de dispositions spécifiques prônant le recours à une technologie précise, à une approche particulière... Et c'est tant mieux, puisque l'adoption de telles dispositions risque de figer l'évolution technologique ou de favoriser un outil devenu rapidement désuet [27]. Pour revenir à notre énoncé initial : les avocats sont des très mauvais oracles.

Évidemment, si l'approche adoptée par le législateur québécois est préférable à l'apologie d'une technologie ou solution précise, ceci n'est d'aucun réconfort pour l'individu, l'entreprise ou l'organisme qui désire simplement connaître ses droits et obligations. Soit, l'on peut se retourner vers la jurisprudence pour nous éclairer, mais près de 20 ans après son adoption, l'article 25 de la Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information n'a été cité qu'à deux reprises par les tribunaux [28] et n'a toujours pas fait l'objet d'une analyse quelconque.

Conclusion

À la lumière de ce qui précède, le lecteur serait justifié de remettre en question le rôle du législateur dans un contexte de transformation numérique. Il faut toutefois se garder de prétendre que la situation est dramatique ou alarmante. En effet, c'est le propre du droit d'être en quelque sorte réactif et, en matière de transformation numérique, cela s'avère être préférable:

[Traduction]

« [...] Le moment de légiférer et réglementer arrive après que des problèmes identifiables aient été rencontrés dans une industrie mature et non avant qu'une industrie n'existe. L'infrastructure juridique existante peut s'adapter aux nouvelles technologies sans qu'il soit nécessaire d'adopter une nouvelle législation draconienne. Une législation et une réglementation prématurées risquent de créer des distorsions de marché qui peuvent empêcher le marché d'obtenir des résultats bien meilleurs que ceux envisagés par les responsables politiques gouvernementaux. » [29]

Il reviendra donc aux juges d'interpréter – comme ils le font depuis des siècles – comment le droit existant doit être appliqué aux innovations technologiques et au législateur de corriger le tir si les courants jurisprudentiels dominants s'éloignent des comportements dictés par l'évolution sociétale. Cette observation n'est ni novatrice, ni révolutionnaire, elle s'inspire des leçons tirées de phénomènes sociétaux antérieurs tels l'imprimerie ou la révolution industrielle [30]. Ainsi, la transformation numérique n'est finalement que la dernière itération des innombrables transformations technologiques qui ont influencé les interactions humaines et, donc, le droit. Si le passé est réellement garant de l'avenir, certains textes de loi continueront à s'appliquer, d'autres devront être adaptés et, finalement, de nouvelles dispositions devront être adoptées. C'est ce qui s'est produit avec l'émergence du Web à la fin du siècle dernier et c'est ce qui continuera à se produire avec la prochaine technologie qui viendra « révolutionner » le monde...

NOTES

[1] : Voir notamment Neil POSTMAN, *Se distraire à en mourir*, Flammarion, 1986, p. 209. En effet, comme l'explique Donald A. Norman, « Each technology has properties – affordances – that make it easier to do some activities, harder to do others. The easier ones get done, the harder ones neglected. Each has constraints, preconditions, and side effects that impose requirements and changes on the things with which it interacts, be they other technology, people, or human society at large ». Donald A. NORMAN, *Things That Make Us Smart, Reading*, Addison-Wesley, 1993, p. 243.

[2] : C'est le cas, notamment, de la Digital Milenium Copyright Act et de la Communication Decency Act aux États-Unis, de la Directive 2000/31/CE du Parlement européen et du Conseil du 8 juin 2000 relative à certains aspects juridiques des services de la société de l'information, et notamment du commerce électronique, dans le marché intérieur («directive sur le commerce électronique»), ainsi que de la *Loi concernant le cadre juridique des technologies de l'information*, RLRQ c C-1.1 au Québec.

[3] : Voir notamment Andrea RENDA, « The legal framework to address “fake news”: possible policy actions at the EU level », (2018), en ligne : http://aei.pitt.edu/94231/1/AR_FakeNews_IMCO.pdf.

[4] : Frank H. EASTERBROOK, « Cyberspace and the Law of the Horse », (1996) *University of Chicago Legal Forum* 207, 207-208.

[5] : Parmi les plus importantes, voir : Lawrence LESSIG, « The Law of the Horse : What Cyberlaw Might Teach », (1999) 113 *Harvard Law Review* 501

[6] : En effet, comme ce type de comportement n'avait pas été envisagé par le législateur américain, les juges ont dû faire preuve d'initiative pour identifier comment et en vertu de quelles dispositions l'interdire (ou l'autoriser). Ils ont initialement invoqué la doctrine de détournement d'un bien (voir *eBay Inc. v. Bidder's Edge Inc.*, 100 F. Supp. 2d 1058 (N.D. Cal. 2000)), avant de considérer d'autres avenues (bris de contrat, violation de droits d'auteur, etc.).

[7] : *Code civil du Québec*, RLRQ c CCQ-1991, ci-après, le « C.c.Q. ».

[8] : Voir Nicolas VERMEYS, *Droit codifié et nouvelles technologies : le Code civil*, Cowansville, Yvon Blais, 2015, p. 103.

[9] : Article 1385 C.c.Q.

[10] : Article 1386 C.c.Q.

[11] : Voir : *Dell Computer Corp. c. Union des consommateurs*, 2007 CSC 34. Notons toutefois qu'une telle interprétation de cette décision demeure discutable. Voir : Nicolas VERMEYS, *Droit codifié et nouvelles technologies : le Code civil*, Cowansville, Yvon Blais, 2015, p. 112.

[12] : Voir : *Aspencer1.com Inc. c. Paysystems Corp.*, 2005 CanLII 6494.

[13] : Voir : <https://www.growcode.com/blog/average-order-value/>.

[14] : Voir : <https://www.justice.gouv.qc.ca/centre-de-documentation/tarif-des-frais-judiciaires/petites-creances/>.

[15] : Sur ce sujet, voir : Karim BENYekhlef et Fabien GÉLINAS, *Le règlement en ligne des conflits : Enjeux de la cyberjustice*, Paris, Romillat, 2003.

[16] : Ethan KATSH et Janet RIFKIN, *Online Dispute Resolution: Resolving Conflicts in Cyberspace*, 2001, San Francisco, Jossey-Bass, p. 2.

[17] : C'est le cas, notamment, du Civil Resolution Tribunal en Colombie-Britannique et du Condominium Authority Tribunal en Ontario. C'est également le cas du service PARLe offert par l'Office de la protection du consommateur au Québec.

[18] : Aux États-Unis, les tribunaux de nombreux états permettent maintenant le règlement de certains litiges en ligne.

[19] : Notons que la notion de « vol » d'information n'existe pas en droit canadien. En effet, le vol impliquant la privation, il est inexact de parler de vol de données. L'on parlera plutôt de méfaits à l'égard de données. Voir l'article 430 (1.1) du *Code criminel*, LRC 1985, c C-46.

[20]: *Loi sur la protection des renseignements personnels dans le secteur privé*, RLRQ c P-39.1, art.2.

[21] : LC 2000, c 5, ci-après : « LPRPDE ».

[22] : Article 10.1. LPRPDE.

[23] : Il s'agit ici de la définition du renseignement personnel prévue à l'article 2 de la LPRPDE, laquelle diffère quelque peu de celle adoptée par le législateur québécois.

[24] : Il s'agit notamment des éléments mis de l'avant par la norme ISO 27001.

[25] : « Propriété d'une information ou de renseignements personnels qui ne doivent pas être divulgués à des personnes ou à des entités non autorisées ».

Voir : http://granddictionnaire.com/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8380639.

[26] : Pour une analyse en profondeur de cette problématique, voir : Nicolas VERMEYS, *Responsabilité civile et sécurité informationnelle*, Cowansville, Yvon Blais, 2010.

[27] : Par exemple, la *Uniform Electronic Transactions Act* de l'Utah (Titre 46, chapitre 04 du Utah Code) a été déclarée désuète par plusieurs auteurs avant même son entrée en vigueur parce qu'elle posait les jalons d'une technologie périmée.

[28] : Voir *Chambre de l'assurance de dommages c. Kotliaroff*, 2008 CanLII 19078 (QC CDCHAD); et *Union des routiers, brasseries, liqueurs douces et ouvriers de diverses industries, section locale 1999* et *L'Oréal Canada inc. (grief syndical)*, 2012 CanLII 105276 (QC SAT).

[29] : C. Bradford BIDDLE, « Legislating Market Winners : Digital Signature Laws and the Electronic Commerce Marketplace », (1997) 34 San Diego L. Rev. 1225, 1245.

[30] : Sur cette comparaison, voir notamment : Ethan KATSH, *The Electronic Media and the Transformation of Law*, New York/Oxford, Oxford University Press, 1989.

* * *

F2.. Transformation numérique : France et Union européenne

*Texte rédigé en 2020-02 par **Thierry PIETTE-COUDOL***

Q1a – LES ENTREPRISES ET L'INFORMATIQUE DE GESTION

Constat : Depuis que l'ordinateur a remplacé la machine à écrire, les entreprises ont adopté peu ou prou l'informatique. Encore peut-on se demander laquelle. Ce fut d'abord l'informatique de gestion avec la comptabilité, la facturation, les fichiers des employés, des clients et fournisseurs, les fichiers de prospects, etc.

Puis l'administration a lancé la dématérialisation des documents et procédures : échanges de données fiscales et sociales, téléprocédures avec les administrations et la sphère sociale, etc.

D'autre part au niveau de l'Union Européenne (UE), de nouveaux chantiers de dématérialisation documentaire et des procédures sont ouverts régulièrement: le régime des factures électroniques est fixé par l'UE et la procédure des marchés publics est désormais dématérialisée dans les États membres depuis octobre 2018.

Questions (Q) :

- Depuis le 1er janvier dernier (art. 153 de la Loi de finance pour 2020) en France, les factures échangées entre entreprises sont obligatoirement sous forme électronique.

Connait-on dans les entreprises les trois manières de dématérialiser les factures selon le Code général des impôts, alors que l'opinion commune, dans l'erreur, se contente de fichiers PDF ?

- Comment faire pour répondre à un marché public par voie électronique ?

Faut-il utiliser une plate-forme de dématérialisation et à laquelle se fier ?

Faut-il ou non employer une signature électronique, nationale ou d'autre État membre, dans un cadre juridique encore une nouvelle fois fixé par l'Europe ?

* * *

Q1b – LA TRANSITION NUMÉRIQUE DES PMI / PME

Constat : Comme le rappelait *l'Union européenne de l'artisanat et des petites et moyennes entreprises* (aujourd'hui SMEUnited) en 2018, les PME constituent un groupe très hétérogène qui nécessite des mesures d'accompagnement flexible.

99,8 % des entreprises européennes sont des PME, dont 93 % emploient moins de 10 employés, le nombre moyen d'employés étant de quatre personnes.

La France poursuit les efforts de l'UE avec plusieurs programmes de développement du numérique dans les PMI/PME.

Questions (Q) :

Diverses études ont montré les besoins pratiques des PMI/PME en la matière. Par exemple :

- Comment s'informer sur les enjeux de la transformation numérique en lien avec tous les partenaires de l'initiative, notamment par des témoignages de TPE/PME ayant initié leur transformation ?
- Comment obtenir une recommandation et consulter des outils pour lancer sa transformation ?

- Comment trouver des conseillers, appelés activateurs parmi les 1650 existants en France, près des entreprises et être mise en relation ?
- Comment identifier des événements et des formations localement ?
- Comment trouver les offres de financement adaptées à ses besoins et priorités ?

Désormais la plate-forme gouvernementale France Num permet d'obtenir des réponses. Cette initiative rassemble l'ensemble des actions menées par l'État, les régions et leurs partenaires pour accompagner les TPE/PME vers le numérique. Il s'agit aussi d'actions pour l'obtention de prêts garantis distribués par les réseaux des banques. Ces garanties sont octroyées, via France Num par l'État qui, avec l'aide de Bpifrance, permet de viser des fonds européens (Commission européenne et Banque Européenne d'Investissement).

* * *

Q2 – LES ENTREPRISES ET L'INFORMATIQUE DÉCISIONNELLE

Constat : La pénétration du numérique au sein des entreprises françaises est insuffisante. Les entreprises font face la plupart du temps à l'*informatique de gestion*, surtout lorsqu'elles y sont contraintes par les téléprocédures administratives et sociales. Bien sûr, les prestataires de services et les plates-formes de dématérialisation permettent d'assurer les téléprocédures avec les administrations si les entreprises ne possèdent pas les équipements techniques adéquats. Mais l'informatique de gestion ne constitue pas l'unique domaine de réflexion du numérique. Il y a encore l'*informatique décisionnelle*, encore appelée *business intelligence*, qui désigne un ensemble de méthodes, de moyens et d'outils informatiques utilisés pour piloter une entreprise et aider à la prise de décision : tableaux de bord, rapports analytiques et prospectifs, etc.

Questions (Q) :

Les entreprises possèdent-elles les outils nécessaires ou renvoient-elles à des entreprises spécialisées pour analyser leur propre production de données, ainsi que les données de l'environnement technique et commerciale ou celles de leurs concurrents dans le Big Data ?
Commencent-elles par exploiter les informations mises à leur disposition par les services gouvernementaux et administratives dans les programmes de réutilisation des données publiques (Open Data) ?

* * *

Q3 – L'APPLICATION DU RGPD

Constat : La France applique depuis plus de 40 ans, une Loi Informatique et Libertés (L. n° 78-17 du 6 janvier 1978). Cependant les exigences de la protection des données personnelles au regard d'une cybercriminalité galopante ont suscité une riposte énergique au niveau européen, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) (R. 2016/679 du 27 avril 2016).

Le dispositif du RGPD est similaire à celui des directives européennes et des lois internes antérieures. Néanmoins les entreprises doivent désormais passer d'une démarche passive (formalités à effectuer auprès du régulateur national, la CNIL) à une démarche interne et active "sans filet". Il leur incombe d'observer un traitement éthique des données personnelles en leur sein et de les garantir de toute intrusion cybercriminelle.

Questions (Q) :

Les entreprises ont-elles conscience que le dispositif du RGPD est obligatoire ?

La mise en application des principes du RGPD dans l'entreprise est une charge lourde de gestion... qui ne rapporte rien au niveau commercial ou concurrentiel !

Tout manquement à la protection des données, du fait d'un piratage par exemple, expose l'entreprise à des sanctions pénales ou à des dommages intérêts pour les parties lésées. Il y a encore et surtout l'éventualité d'une sanction administrative prononcée par le régulateur national qui peut s'élever à 2% du chiffre d'affaires.

Peuvent-elles faire l'impasse ?

* * *

Q4 – LA PROTECTION des DONNÉES de SANTÉ CONTRE la CYBERCRIMINALITÉ

Constat : Les données de santé constituent une catégorie particulièrement sensible de données à caractère personnel. À ce titre, elles sont spécialement protégées par le RGPD et les lois nationales afférentes. Le secteur de la santé, dans ses composantes publiques et privées, est un grand producteur et consommateur de données de santé. Du fait de la rigueur de la réglementation, le secteur hospitalier, médical et pharmaceutique doit faire appel à des prestataires informatiques pour rassembler, traiter et conserver les données. En France, diverses réglementations sont susceptibles de s'appliquer : l'archivage électronique agréé de données de santé, l'hébergement certifié de données de santé, les entrepôts de données de santé à conformité réglementaire...

On peut y ajouter les systèmes supports de données entre les mains des particuliers et patients eux-mêmes, comme le Dossier médical partagé (DMP), dont les bénéficiaires décident eux-mêmes des accès.

Questions (Q) :

Devant la multiplicité des systèmes et réglementations et la mauvaise utilisation des supports par les acteurs eux-mêmes, comment garantir que les données ne fuiront pas vers des services et des applications, commerciales ou plus largement, préjudiciables ?

Surtout dans une population qui ne voit aucun inconvénient à ce que ses données soient transmises au secteur commercial du moment qu'elle puisse en tirer un avantage quelconque, par exemple financier ?

* * *

SECTION G.. Réflexions pour un « *Service Public Repensé* »

INTRODUCTION à la Section G

Texte écrit en 2019 par Pr. Yves NEGRO, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulin Lyon 3 & Président Honoraire du Conseil National des Universités de France (CNU - Section 06).

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

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

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

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

Le concept d' « Offre de Service Public » ...

**... à repositionner dans la perspective
d'une réhabilitation réussie du Service Public.**

Professeur Yves NEGRO – 2019 -



**Quant à l'importance du Service public, notre position est simple :
OUI, nous avons plus que jamais besoin de ce type de pratiques du « vivre ensemble ».**

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

Dans cette perspective, convenons de ce qu'un service efficace ne peut être qu'un service de son temps, c'est-à-dire **un service enraciné dans les modes de vie des temps actuels [2]**.

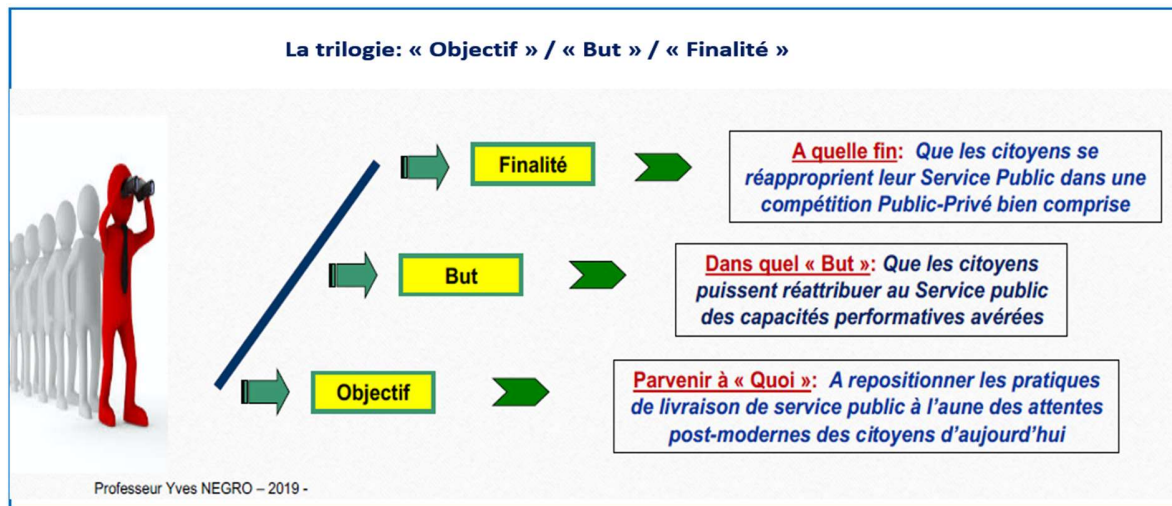
Ainsi, en nous projetant positivement, n'entendrons-nous plus les habituels :

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

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

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

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



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

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

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

- 1.. *Tout d'abord, en bien communiquant, à tous, ce en quoi consiste concrètement une prestation de service dans la logique d'une « Orientation-Destinataire » [6]; condition première, de notre point de vue, à toute évolution voulue et perçue comme convaincante.*
- 2.. *Ensuite, en définissant clairement les « Capacités » à acquérir et à développer par les personnels concernés en première ligne par la livraison du service ; condition seconde et incontournable du succès du progrès envisagé.*
- 3.. *Enfin, en se rassemblant, tous, autour de l'idée selon laquelle le « Management de proximité » [7], ce mal aimé, est la condition troisième et sine qua non du développement de la performance du service public, attendu qu'à nos yeux, il n'est de personnel efficace que de personnel accompagné.*

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

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

Dans cet esprit, le trépied de ce projet d'actualisation va donc rassembler donc les trois articles suivants :

Article n°1- « Pour la réhabilitation du Service Public : la mise en œuvre d'un protocole de production de valeur sous contraintes ».

Article n°2- « « Capacité » et « Volonté » de créer de la valeur pour la satisfaction de tous : deux impératifs pour le succès de la réhabilitation du Service Public, aujourd'hui ».

Article n°3- « Le repositionnement du Management de Proximité, une condition pour le succès du renouveau du Service Public ».

* * *

NOTES

[1] L'Offre de Service Public ne peut plus être limitée au service de base reçu par l'utilisateur. Il reçoit plus que cela comme nous le verrons par la suite.

[2] Le Service Public doit être une véritable incarnation des modes de vie des citoyens. Ceux-ci doivent retrouver une partie de leur identité dans la prestation qui leur est adressée.

[3] Les concepts de « *Modernité* », « *Postmodernité* » et « *Hypermodernité* » doivent être pris en considération afin, par exemple, de traiter chacun de façon générationnelle.

[4] Le coaching des personnels du Service Public va s'avérer de plus en plus indispensable tant les individus sont perdus du fait l'incertitude du monde actuel.

[5] Cette présentation a l'avantage de saisir l'avenir en perspective, l'objectif étant la première marche de l'escalier.

[6] Le choix du mot « Destinataire » tient à celui de ne pas parler de « Client » pour le Service Public et, ainsi, éviter toute polémique inutile.

[7] Management au plus près du lieu et de l'instant de la production de valeur.

[8] La réhabilitation du Service public doit être envisagée en termes de « Projet » afin de donner une dynamique à l'action.

* * *

G1.. Pour la réhabilitation du Service Public : La mise en œuvre d'un protocole de production de valeur sous contraintes

Voici le premier article, d'une série de trois, du Pr. Yves NEGRO, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulin Lyon 3 & Président Honoraire du CNU - Section 06.

Cet article a été publié initialement dans l'ouvrage collectif **Mieux gérer vos Projets, même Complexes** publié gratuitement en avril 2019. Facile à retrouver via Google™ en tapant : ISBN 978-1999461454

* * *

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

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

Les années dernières, et aujourd'hui encore, on a pu entendre de nombreuses critiques.

Des critiques négatives, souvent, des critiques positives, parfois ; ceux qui regrettent le passé, n'ayant d'égaux que ceux qui condamnent le présent. Pourquoi pas. La critique est humaine.

Mais, sur de telles bases, on n'avance pas. On piétine. On régresse. On oppose les citoyens, les uns aux autres, avec comme résultat concret, hélas, le fait que nous avons de plus en plus de mal à vivre ensemble. C'est triste, pour aujourd'hui. C'est dangereux, pour demain.

Dans ce contexte, il est urgent de poser les premières pierres du redressement recherché et, dans cette perspective, de partager l'idée selon laquelle, de notre point de vue, tout acteur du service public n'étant reçu et perçu qu'à l'aune de la qualité de ses « **Actes** », et non pas de ses états d'âme, c'est par la qualité de la « **Gestuelle** » [1] de ses acteurs, que le service public doit entamer son chemin de progrès. Les destinataires d'aujourd'hui ne veulent plus qu'on leur « parle d'amour ».

Ils veulent des « preuves d'amour ». Alors, agissons...

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

Il nous faut nous convaincre, tous, de ce que si le service public est mal reçu et perçu, aujourd'hui, dans une époque dite post-moderne, cela tient au fait que les destinataires, à savoir les usagers, attendent des acteurs concernés, à savoir des prestataires, d'être considérés prioritairement dans la singularité [2] de leurs attentes et non plus en termes d'intérêt sociétal.

Invertissons la cause et l'effet. Le monde d'aujourd'hui le réclame...

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

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

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

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

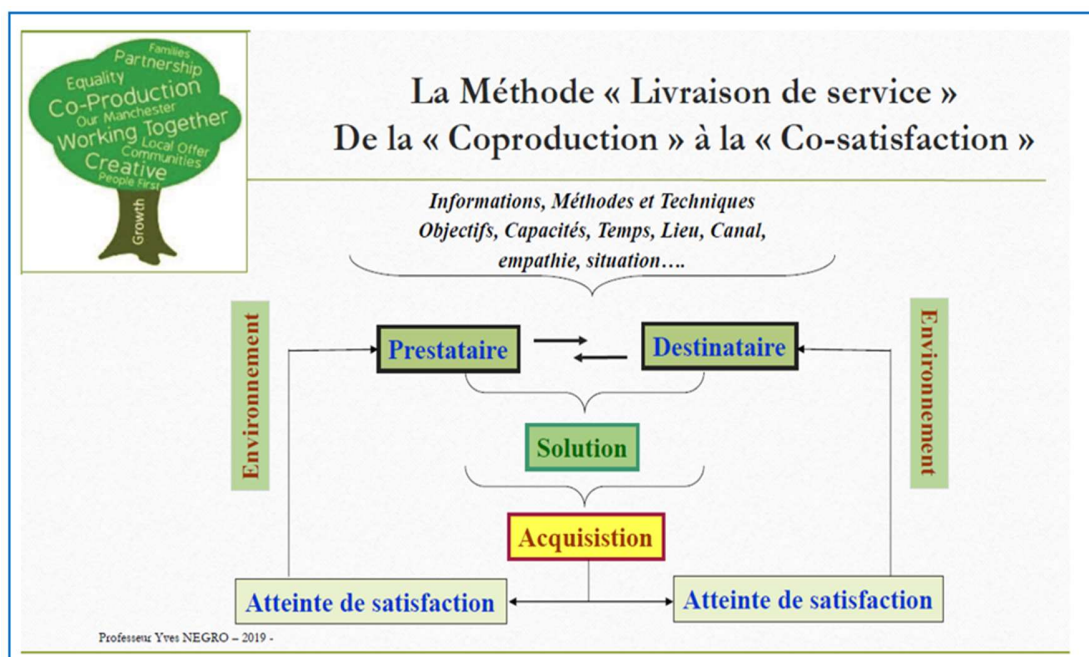
Une méthode, ça se voit, ça permet d'apprécier le travail de l'autre, ça permet de suivre la construction de la solution qui nous est adressée, ça rassure dans une période où l'inquiétude et la méfiance gagnent tous les esprits, dans un monde où le besoin de sécurité est devenu roi.

Sous ces différents angles, procéder méthodiquement s'avère donc indispensable pour prouver le professionnalisme du prestataire et, ce faisant, par un effet de « halo » [3], donner du service public l'image de compétence tant attendue. Pourquoi donc s'en priver ? Pourquoi faut-il constater, sans réagir, que s'il existe des méthodes pour vendre des produits, même banals, il n'existe rien, en la matière, pour « vendre », pour « réaliser » une prestation de service public.

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

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

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



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

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

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

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

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

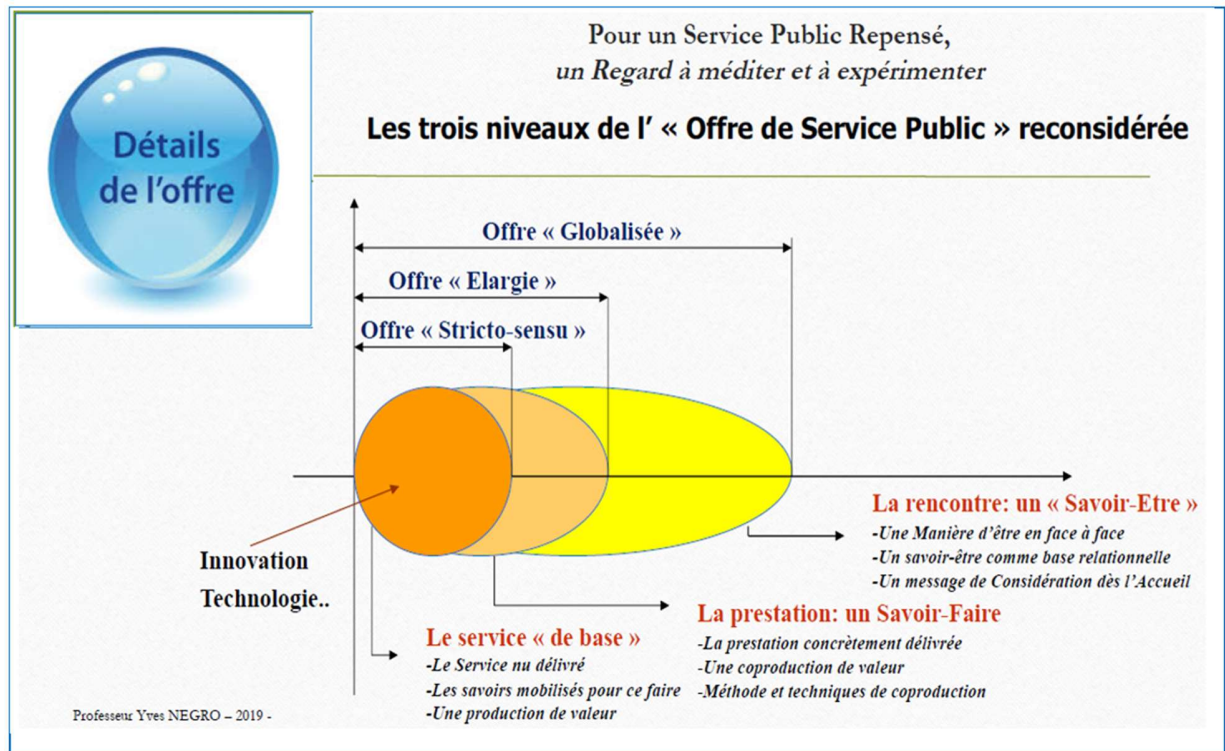
Mais, en matière de service, la valeur peut également porter sur la « Manière de faire » du prestataire, c'est-à-dire sur le protocole mis en œuvre pour la production de la solution proposée. On voit alors l'importance de procéder méthodiquement, la « Méthode » devenant le support le plus subtil de la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

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

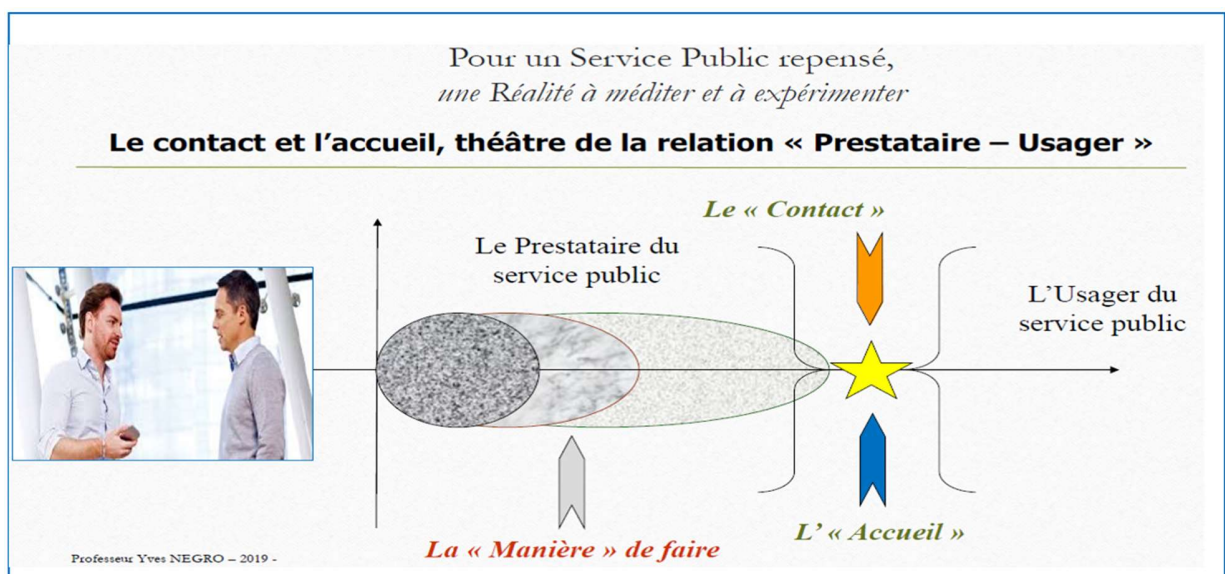
Pour l'utilisateur, une méthode vaut donc en tant qu'elle produit l'effet qu'il en attend, à savoir la satisfaction, par exemple: de se sentir pris en mains de façon courtoise autant que compétente, considéré quel que soit son statut et la nature de sa demande, accompagné avec diligence et pédagogie.

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

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



* * *



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

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

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

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

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

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

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

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

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

* * *

En conclusion...

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

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

Dans cette perspective de satisfaction partagée, condition sine qua non de la réhabilitation du Service public, il faut donc agir, avec une « **Manière de faire** » adaptée au : « *Là où ça se passe !* », « *Là où la valeur se crée (ou pas)* ». C'est-à-dire que pour donner au Service public le regain de vitalité qu'on lui réclame, il va falloir changer de logique d'action et passer du « Top-down » au « Bottom-up ». C'est en bas que la valeur se crée (ou pas) ! En haut, la valeur se programme. En bas, elle se réalise, « au vu et au su » de la demande. C'est à ce niveau-là qu'elle prend forme, qu'elle devient concrète aux yeux de tous, qu'elle devient réalité. C'est à ce niveau-là que la valeur produite devient le marqueur de la crédibilité du changement annoncé.

Mais, pour que ce nouveau regard sur le Service public soit concrètement porteur d'avenir, par-delà la pertinence des choix « d'en haut », il faudra « qu'en bas », de façon significative, toutes les parties prenantes se dotent, individuellement et collectivement, de la « **Capacité** » et de la « **Volonté** » de participer à la création de valeur lors de toute prestation. Chaque protagoniste de la prestation : le prestataire, l'utilisateur comme le manager de proximité, doit se sentir, non seulement « Concerné » par la livraison du service et donc par la satisfaction de l'utilisateur qui en découle, mais plus encore « Co-responsable » du résultat final.

Dorénavant, il ne s'agit donc plus de « Faire » mais de « Contribuer à.. » par son faire. Ce n'est plus la même chose ! Ainsi, et seulement ainsi, pourra-t-on concrètement parler de « **Coproduction** » et, conséquemment, de « **Co-satisfaction** », condition sine qua non, à nos yeux, d'une renaissance bien comprise du Service public. D'aucuns diront, certainement, que le chemin du progrès proposé est difficile, trop difficile. Peut-être. Eh bien tant mieux, pourvu qu'il monte.

* * *

NOTES

[1] Par « Gestuelle », nous entendons les trois dimensions, à savoir : le « Verbal », le « Para-verbal » et le « Non verbal ».

[2] « Immédiateté » et « Singularité » sont des caractéristiques post-modernes des attitudes et des comportements des individus jeunes d'aujourd'hui.

[3] C'est-à-dire un effet généralisateur.

* * *

G2.. « Capacité » et « Volonté » de créer de la valeur pour la satisfaction de tous : deux impératifs pour le succès de la réhabilitation du Service Public, aujourd'hui

Voici le second article du Pr. Yves NEGRO, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulin Lyon 3 & Président Honoraire du CNU - Section 06.

Dans la mesure où l'expérience montre qu'en tous domaines, pour gagner, il faut le « Pouvoir » gagner et le « Vouloir » gagner, l'avenir du Service public, en tant qu'activité économique et sociale, dépend donc des acteurs concernés au travers de leurs « Actes » davantage que de leurs bonnes intentions, partout et tout le temps, quels qu'ils soient. En ce sens, la capacité et la volonté de chacun deviennent un préalable indispensable à toute pratique efficace visant à une création de valeur satisfaisant le plus grand nombre. Il faut, en effet, et de plus en plus, disposer de ces deux qualités pour être performant.

Ces deux conditions du succès, la capacité et la volonté, existent-elles aujourd'hui dans les services concernés ? Peut-être. Ici ou là. Mais, au dire de beaucoup, pas suffisamment pour satisfaire pleinement les attentes actuelles des usagers du Service Public, usagers par ailleurs consommateurs de services privés et, donc, habitués à des pratiques de livraison de service, autres, plus modernes, plus à leur goût. L'accueil, par exemple, est devenu un élément clé de la prestation de service dans le privé. Qu'en est-il dans le public ? Certainement pas autant, aux dires des intéressés. L'accueil, quand le personnel a conscience de son utilité, ce qui est déjà bien, se résume souvent à un sourire, guère plus, alors même qu'il constitue le premier temps du processus de création de valeur ; la suite dépendant de cette première étape.

On voit bien que des progrès s'imposent. Il faut évoluer. Il faut être de son temps. Mais, dans cette perspective de gain en performance attendue par l'utilisateur, le talent ne suffit pas. Il faut du travail. Il faut de la pratique. Il faut du concret, du vrai. Il faut tout particulièrement progresser avec un souci d'adaptation continu et bien compris, et donc *apprendre à progresser en « pleine conscience », c'est-à-dire dans l'ici et le maintenant, en se sentant soi-même, intimement, progresser à chaque fois*. Ce ressenti est fondamental, pour construire le progrès, car il introduit l'émotion, c'est-à-dire le plaisir, la fierté, etc., en tant que facteurs de production, lors du processus de création de valeur. C'est le plaisir, la fierté de progresser qui fait progresser, pas la contrainte, pas la logique Top-Down qui « convoque » au lieu de « convier ».

Pour être efficaces, les formations proposées afin de progresser doivent donc, non seulement tenir compte de la place de l'émotion dans les processus d'apprentissage, mais plus encore, en faire la « botte secrète » de leurs ambitions. Pour être efficaces, ces formations ne doivent donc plus s'appesantir sur la raison d'être du Service public, sur son histoire, aussi intéressantes et utiles que puissent être ces connaissances, comme celle des Lois de Rolland, par exemple, mais traiter prioritairement, à la fois : du « **Quoi faire concrètement en situation** », du « **Pourquoi faire comme ceci et pas comme cela** » et du « **Comment faire pratiquement ce que l'on a compris qu'il faut faire** ». Ces points fondamentaux d'expertise doivent nourrir les formations en salle, tout d'abord, sur le terrain, ensuite, c'est-à-dire en situation réelle de travail, en situation d'être perçu et jugé par son interlocuteur-usager au travers des actes pratiqués, de la « Gestuelle » de livraison de service mise en œuvre.

Suite à toute formation, par-delà ce qu'il a aimé ou pas, chacun doit pouvoir « dire » et surtout « se dire » en quoi et avec quelle intensité cette formation l'a rendu différent, l'a transformé. C'est là qu'il faut avoir le courage d'agir afin de réellement enrichir le travail des personnels concernés. La réhabilitation du Service Public exige donc la mise place de formations utiles, parce que perçues comme telles par les personnels concernés, c'est-à-dire des formations conçues de telle sorte que chaque participant prenne pleinement conscience de l'apport en capacité qui lui a été offert, de la capacité nouvelle à pratiquer dans le monde d'aujourd'hui dont la formation suivie l'a doté. Cette prise de conscience est essentielle, à nos yeux. Elle peut devenir réalité à la condition que soit clarifié, aux yeux des intéressés, comme le montre le schéma ci-après, le concept de « Compétences ».



Mais, être capable de faire quelque chose, n'implique pas nécessairement qu'on le fasse et qu'on le fasse bien. Le « bien faire » dépend aussi, et de plus en plus, de la volonté de faire, de l'envie de faire, du plaisir de faire, vocabulaire, convenons-le, peu usité dans le Service Public. On peut très bien, en effet, être très bon en mathématique et préférer travailler comme *G.O. dans un club de vacances*. Après tout, ne dit-on pas qu'il n'y a pas de sots métiers ? Mais, pour bien faire les choses, dans un secteur donné, il ne suffit pas d'avoir les compétences requises, il faut en plus s'impliquer dans ce que l'on fait, s'engager à bien faire ce que l'on fait, partout et tout le temps ; la constance des pratiques étant un critère de qualité que l'on oublie souvent de prendre en compte dans l'appréciation des pratiques observées.

Aussi, si pour être satisfaisante, une formation doit, à minima, faire progresser chaque personne au plan de ses compétences, c'est-à-dire au plan de ses capacités à faire, elle doit aussi le faire progresser dans son engagement à faire et à bien faire, c'est-à-dire agir au plan de sa volonté de faire et de bien faire, comme l'indique le schéma ci-avant.

À nos yeux, le succès de la réhabilitation du Service Public dépend donc, par-delà la qualité des choix faits par les décideurs, de la prise de conscience, par chacun des acteurs publics de terrain concernés, de la nécessité d'être concrètement et intimement « partie prenante et agissante » de cette réhabilitation et, donc, de s'engager à faire ce qu'il faut pour devenir, individuellement et collectivement, performants à cette fin.

Personnellement, à l'observation, nous pensons que la majorité des personnels concernés le peuvent. Bien conscient, toutefois, de ce que ce point de vue ne deviendra réalité qu'à la condition que les efforts que ces derniers produiront prennent sens dans leur univers de pensée. Comprenons-les, aidons-les à y parvenir. Ne négligeons pas l'humain. Aidons le Service Public à construire son futur. Tout le monde sera gagnant (*Voir S2*). Doté de compétences et fort de son engagement à agir, chaque prestataire pourra alors dire et se dire : « Oui, je le peux » (Compétences), « Oui, je le veux » (Engagement), donc : « Oui, je vais réussir » (Performance).



1.. Des « Compétences » à acquérir et à développer.

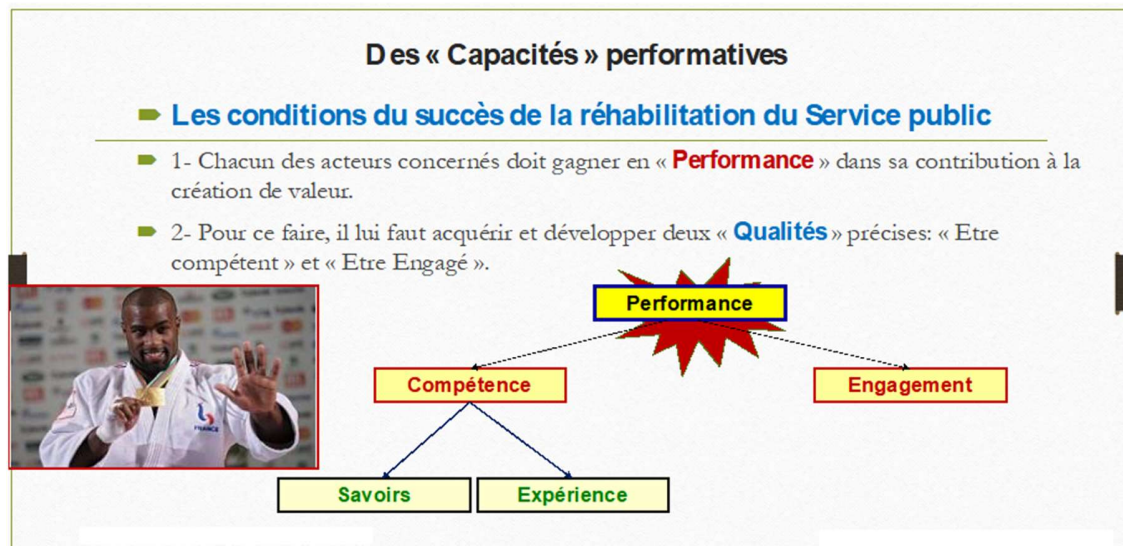
Comme nous venons de le souligner, pour satisfaire l'autre, à savoir l'usager, il faut des capacités à le faire et à le faire bien. Certes, des capacités ont de tout temps étaient recherchées lors des recrutements pratiqués, mais ceux-ci ont trop souvent fait la part belle aux diplômés qui, hélas, ne témoignent pas suffisamment des capacités possédées par les postulants. Cela s'explique par le fait que les formations suivies, pour l'obtention desdits diplômes, s'attachent davantage à « faire comprendre » qu'à « rendre capable » de faire, dans l'ici et maintenant.

Ces formations s'intéressent davantage, en effet, à la culture des stagiaires qu'à leurs capacités performatives avec les conséquences que l'on observe en termes de professionnalisme perçu par les usagers. Comme, parallèlement, les profils de poste ne sont pas toujours suffisamment conçus et décrits de façon précise et explicite quant aux « gestes à exécuter » lors de la production du service, la satisfaction des parties prenantes est conséquemment piètre. Dit autrement, la rencontre entre l'offre et la demande de service n'est pas au rendez-vous, ce qui explique à l'envi l'image négative attribuée au Service Public aujourd'hui.

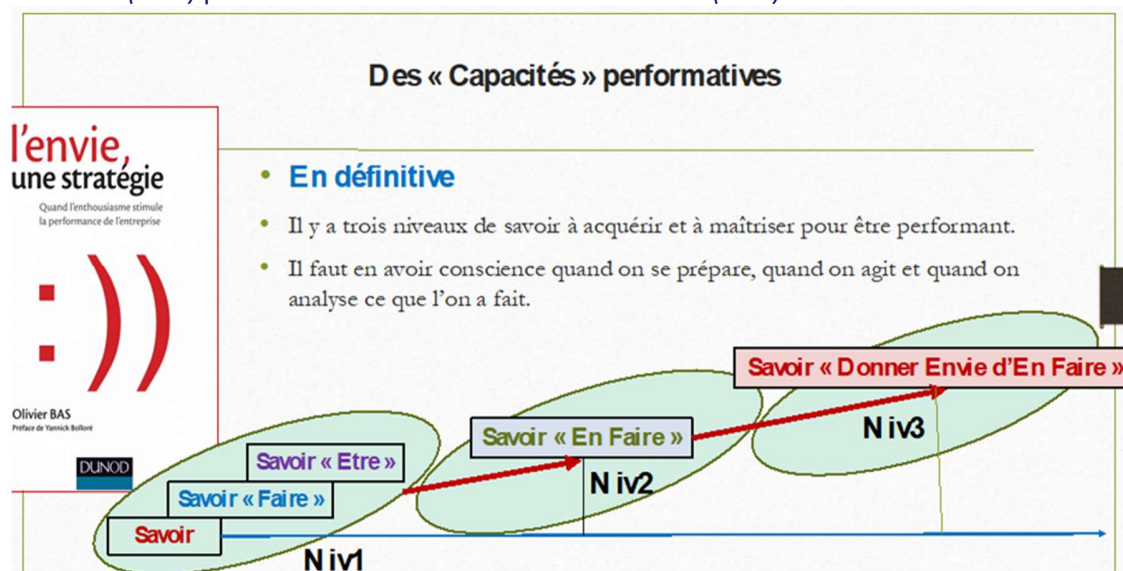
Pour guider le changement, il peut être utile de préciser ce de quoi l'on parle lorsque l'on parle de **compétences**. Cela peut en effet aider les personnels concernés à mieux comprendre le « Quoi », le « Pourquoi » et le « Comment » des efforts à consentir et, ainsi, espérons-le, les inciter à y consentir.

Comme le montre le schéma ci-après, à partir de la *Métaphore du sportif*, pour être compétent, il faut disposer de savoirs et d'une expérience, en somme, disposer de savoirs validés et stabilisés,

par l'expérience, par la pratique de tous les jours, par une suite de remises en cause personnelles et accompagnées. Les savoirs acquis et pratiqués doivent, en effet, être enracinés non seulement dans les attentes des usagers, mais plus encore, dans leurs « exigences » de satisfaction et, ceci, dans le respect de leur diversité, à savoir, aussi bien : leur âge, leur statut social, que leurs goûts, leur regard sur le monde.



Pour cerner les savoirs à posséder et à utiliser, on peut tirer avantage à les aborder en trois temps: à partir de la trilogie « Savoirs », « Savoir-faire » et « Savoir-être » (*Niveau 1 ou Niv1*), tout d'abord, puis, comme le montre le schéma ci-après, en allant plus loin afin d'ancrer davantage encore les capacités des personnels dans leur rôle performateur à partir, tout particulièrement, des « Savoir-En Faire » (*Niv2*) puis des « Savoir- Donner Envie d'En faire » (*Niv3*).



1.1.. Des savoirs à posséder pour être compétent

1.1.1.. Les trois savoirs de base (Niv1)

A) .. Pour être compétent, chaque acteur de la prestation de service doit disposer d'un « **Savoir** », c'est-à-dire d'un ensemble de « **Connaissances** », à la fois, générales, relatives au secteur d'activité et propres à son activité. Pour être performant, dans le secteur public, il faut donc, préalablement à toute action, le connaître. Il faut le connaître dans ses tenants et ses aboutissants, dans sa raison d'être comme dans ses ambitions pour le futur. Sans de solides connaissances de base, nul ne peut prétendre participer efficacement à son bon fonctionnement, à son développement, à l'amélioration de son image.

La connaissance des *Lois de Roland*, par exemple, est exemplaire à ce titre. Ne pas les connaître, quand on veut faire son travail correctement, est limitant. Ce qui est d'autant plus dommageable que, dans certaines situations et sur certains plans, l'usager en sait plus que le prestataire. À minima, cela ne fait pas sérieux. À maxima, cela condamne le service public à une livraison de « services de supermarché », ce qui ne peut conduire qu'à sa déconsidération voire sa disparition.

Par ailleurs, si dans l'expression « Service Public », il y a le mot « Public », il y a aussi et surtout le mot « Service », mot qui recouvre tout un monde, un écosystème, qui ne cesse de se développer, de se complexifier, de dominer les économies nationales modernes. Produire de la valeur dans le monde des services n'est pas produire de la valeur dans le monde industriel. La production de valeur dans les services relève d'une logique autre, de la logique de la « Servuction », c'est-à-dire de la logique de la coproduction de valeur.

Dans les services, en effet, le prestataire et l'usager sont fondamentalement, tous deux, parties prenante et agissante du résultat obtenu. On ne peut donc pas exceller dans la livraison de service en méconnaissant les mécanismes de la servuction, sous peine de ne pas être capable de les mettre en œuvre de façon efficace, de bafouiller son métier. Beaucoup trop de personnels, aujourd'hui, pratiquent comme ils sentent, comme ils aiment, comme s'ils « vendaient » un produit, c'est-à-dire à l'opposé de ce qu'exige le processus de servuction.

Voilà pourquoi on n'avance pas. Voilà pourquoi on voit rarement poindre le métier derrière la pratique. Voilà pourquoi l'image produite est si souvent mal reçue.

B) .. Mais tout savoir, quel qu'il soit, n'a d'intérêt véritable, lors de la livraison de service, que s'il est mis en œuvre concrètement dans la production de valeur. L'acteur doit donc également disposer de capacités à faire. Aussi, la seconde catégorie des savoirs à posséder concerne-t-elle les « **Savoir-Faire** ». Il est essentiel, en effet, dans les services, de : « *Savoir-Accueillir* », « *Savoir-Écouter* », « *Savoir-Prendre des notes* », par exemple, tous ces savoirs étant d'autant plus nécessaires, pour être efficaces, qu'ils sont exprimés par des verbes forts, des verbes d'action : accueillir, écouter, convaincre, etc.

Des verbes qui traduisent la volonté de créer de la valeur, d'avancer dans la coproduction. En somme, des verbes qui traduisent la volonté du prestataire d'aller vers l'autre, vers l'usager en attente de réciprocité.

Bien sûr, l'acquisition de ces savoir-faire nécessite du travail. Il faut s'en convaincre. Il faut s'y préparer. Il faut se former et, pour être réellement utiles à cette acquisition, les formations mises en place doivent être adaptées au contexte actuel, priorisant le « Comment » par rapport au « Pour Quoi », le pour quoi devant, dans tous les cas, à nos yeux, être acquis une fois pour toute, dès le début. On touche là du doigt le fait que tout savoir n'a d'intérêt véritable, dans le projet de réhabilitation du Service Public qui mobilise notre attention, que s'il peut être instillé dans le « Faire », c'est-à-dire dans ce qui se voit, dans ce que l'utilisateur reçoit et apprécie (ou pas, trop souvent). C'est sur la base de ce « Faire », à son intention, qu'il va attribuer une image au prestataire et, par un effet de halo, au Service Public saisi dans sa globalité.

C).. Enfin, par-delà ces deux catégories de savoirs, on attend des personnels concernés qu'ils sachent en plus adopter les bonnes « Postures » dans leur travail. Aujourd'hui, en effet, il ne suffit plus de savoir-faire pour être perçu comme compétent par l'utilisateur. Il faut en plus « **Savoir-Être** » : « Être à l'écoute », « Être curieux », « Être convaincant », etc. Il faut plus encore « Être empathique », c'est-à-dire être capable de se mettre à la place de l'autre pour vivre ce qu'il vit et, ce faisant, le servir dans le respect de sa subjectivité bien comprise.

Il ne s'agit donc plus seulement de respecter les consignes, les processus, pour plaire au « chef », mais d'agir afin de satisfaire l'autre, de plaire à l'utilisateur, dans toutes ses dimensions sensibles: économique et sociale et, de plus en plus, intime, psychologique, car c'est là que ça se passe aujourd'hui. Pas ailleurs. De cela, tous les prestataires doivent s'en convaincre, sous peine d'être remplacés rapidement par des distributeurs automatiques, par Internet, par le « *Do it yourself* ».

Sur ces trois plans, d'importants progrès sont à faire, partout et tout le temps, tant l'« Orientation-Usager » doit fonder la livraison de service pour être d'actualité. Aujourd'hui, le problème n'est plus de « Faire », mais de « Contribuer à.. » *par son faire*. Aussi, les chargés de formation et les managers doivent-ils faire en sorte, qu'au sortir de toute formation, chaque stagiaire ait changé de regard sur son travail ainsi que sur lui-même, du fait de ses pratiques améliorées.

Qu'il en ait pleinement conscience afin de saisir dans son travail davantage la mission à réussir que la contrainte à respecter. Qu'il ait clairement pris conscience des changements qu'il doit opérer dans ses façons de faire et d'être, changements qui vont par voie de conséquence le conduire à changer lui-même, intimement, petit à petit, par la pratique, selon une véritable logique de transmutation. Le mot n'est pas trop fort. Ainsi, si la chrysalide, devient naturellement papillon, d'« Employé », il doit naturellement devenir « Acteur ».

C'est là que se situe l'enrichissement du travail que nous appelons de nos vœux, celui qui améliorera le bien-être, la santé des personnels concernés et, conséquemment, celle des usagers, par-delà leur satisfaction cognitive immédiate. C'est comme cela que le Service Public donnera vie, parmi les Lois de Rolland, à celle qui traite de la « **Mutabilité** », c'est-à-dire, de l'adaptation des pratiques aux évolutions du monde. Précisément, selon cette Loi de Rolland, le Service Public doit être un exemple sinon un modèle en termes d'innovation. A ce jour, force est de constater, sur ce plan, qu'il y a encore loin de la « coupe aux lèvres ».

1.1.2.. Pour une compétence étendue, un savoir (Niv2)

À l'observation, il ressort que, de leurs savoirs acquis, les prestataires ne savent pas toujours tirer pleinement parti. Cela est fâcheux, car cela freine le déroulement constructif du processus de création de valeur. Si, en termes de savoir-faire, par exemple, savoir questionner est indispensable pour connaître son interlocuteur afin de le satisfaire concrètement, il faut aller plus loin, c'est-à-dire savoir quels usages faire des informations obtenues par le biais du questionnement. *Il ne s'agit pas, en effet, de savoir pour savoir, mais de savoir pour agir, mû par une volonté d'application, volonté qui ne peut venir que de soi.* À ce titre, on voit donc que le prestataire est à son tour également usager, dans une symétrie des pratiques, dans une inversion des rôles. De ce fait, Il doit donc savoir faire usage de ce qu'il a appris afin de créer de la valeur.

Un quatrième savoir doit donc nécessairement attirer l'attention : le « **Savoir-En Faire** ». Lors de suivi-terrain, par exemple, il arrive souvent que l'Accompagnateur demande à l'Accompagné : « *Bien, suite aux questions que tu lui as posées durant ton entretien, ton interlocuteur t'a donné un certain nombre d'informations. N'est-ce pas ? Ces informations, qu'en as-tu Fait, qu'aurais-tu pu En Faire ?* ». Souvent, hélas, la personne accompagnée a du mal à répondre dans la mesure où, par sa démarche, elle cherchait davantage : à savoir par ce qu'on lui avait demandé de savoir, qu'à savoir pour aller elle même plus loin, d'une manière fondée et motivée.

Cette insuffisance tient essentiellement au fait que celle-ci n'a pas bien saisi le fait que chaque information obtenue, lors d'un entretien, doit être appréhendée en tant que « matériau » indispensable à la construction de la solution à livrer à l'interlocuteur et, que c'est justement parce qu'elle a besoin de ce matériau pour construire sa solution, qu'on lui a demandé de poser les questions qu'elle a posées.

Pour une bonne connaissance et compréhension de l'interlocuteur, lors de l'échange, les questions ne doivent donc pas être posées de façon aléatoire, au grès des humeurs, sauf peut-être quand elles le sont par de mauvais prestataires. Les questions sont les outils nécessaires à l'obtention d'informations elles-mêmes nécessaires à la production de valeur. Leur maniement maîtrisé, sinon expert, réclame un apprentissage encore insuffisamment valorisé dans le Service Public, voire dans les services en général. Des progrès s'imposent donc quant à la compréhension et à la pratique du processus de transformation d'« Informations » en « Valeur », processus qui fonde le métier de prestataire de service.

1.1.3.. Pour une compétence étendue, un savoir (Niv3)

Par ailleurs, comme, dans les services, la création de valeur résulte d'une interaction, il ne faut pas attendre que l'interlocuteur agisse de lui-même, sauf, peut-être lors de la formulation de sa demande, au tout début de l'entretien. Il faut plutôt l'aider à agir, lui donner des raisons d'agir, lui donner envie de participer en réagissant à nos différentes interventions durant l'entretien, interventions aussi bien, d'ailleurs, para-verbales et non verbales que verbales. Le fait de lui poser des questions pertinentes, par exemple, doit le conduire à répondre, bien sûr, aux questions posées, mais également à aller plus loin du fait de la prise de conscience de points auxquels il n'avait pas forcément pensé, et, ce faisant, l'amener à poser lui-même, en retour, des questions, ceci, afin de progresser dans sa propre compréhension des choses le concernant grâce au prestataire.

De notre point de vue, il y a donc un cinquième savoir à posséder : le « **Savoir-Donner Envie d'En-Faire** », ceci, afin de donner vie autant qu'utilité au processus de coproduction de valeur, d'enchanter une interaction par trop souvent banale. Reconnaissons, sans méchanceté aucune, que, dans cet esprit, il est encore trop de prestations qui donnent davantage envie de fuir que de participer. Pour aider les personnels concernés par les changements à opérer, rappelons, qu'aujourd'hui plus qu'hier, on n'attend pas d'un prestataire qu'il fasse son travail, cela étant la moindre des choses, mais qu'il « Contribue », par son travail, c'est-à-dire par ses actes, à la satisfaction de ses interlocuteurs-usagers, satisfaction qui ne peut naître que d'une coproduction bien conduite, une coproduction alliant de façon subtile : rationalité et émotion. Cela s'apprend. Cela se travaille. Le temps presse.

1.2.. Une expérience à construire

Tous les savoirs précédemment cités n'ont toutefois d'utilité véritable qu'à la mesure de leur pratique efficace dans des situations et des contextes réels, souvent simples (obtention d'un document administratif...), parfois complexes (rééchelonnement du paiement d'un impôt...). Dans la logique d'efficacité sous-tendue par cette remarque, le concept d'expérience peut être d'une aide non négligeable pour les acteurs concernés. Pour les en convaincre, présentons ce concept au travers de trois de ses facettes principales.

1.2.1.. L'expérience peut tout d'abord être considérée en tant que « fait vécu ».

En effet, suite à une formation théorique en salle, par exemple, les savoirs acquis de façon théorique, par la force des choses, doivent être dans un second temps validés sur le terrain afin d'être concrètement en phase, avec ce qui, dans l'ici et maintenant, est attendu par les usagers. Cette confrontation rapide à la réalité est indispensable en ce sens qu'elle permet, en situation, l'apprentissage par l'action.

Petit à petit, force opiniâtreté et application, ce qui est appris intellectuellement, devient, par la pratique, routine, réflexe, dotant par la même le prestataire d'une capacité performative renforcée à agir in situ et in actu. Cela explique certainement pourquoi, dans le privé, on utilise souvent le vocable de « professionnel » lorsque l'on veut faire référence à l'apprentissage par accumulation de connaissances et d'usages de ces connaissances, avec le temps, sur le terrain, c'est-à-dire en situation concrète de production de valeur. Peut-être ce terme pourrait-il également être considéré dans le Service Public. Il peut, en effet, être utile d'appréhender le Service Public sous un autre angle, celui du métier de « Prestataire de service ».

Ce qui fait l'originalité de l'apprentissage par l'expérience est donc que cette acquisition est obtenue par les « sens » et non pas par seulement par l'intellect, idée qui passe mal dans le Service Public. L'expression de livraison de service traduit hélas le fait que, dans le service Public, de façon générale, on pense qu'il nous revient de livrer à l'autre ce qu'il est venu chercher, et rien d'autre, ceci dans le respect de contraintes essentiellement administratives.

Pourtant, bien des études montrent que, quel que soit ce que l'utilisateur vient chercher, en allant vers lui, le prestataire vit une expérience qui relève d'un vécu et plus précisément d'une suite de vécus qui lui permettent de corriger ses pratiques, en temps réel et, petit à petit, d'acquiescer une ligne de conduite à peu près stable. Cette suite de vécus conduit, en effet, à des correctifs successifs immédiats, dans une logique de contingence eu égard à l'environnement, à la situation,

à l'interlocuteur. Cela réclame, bien sûr, de la part des acteurs concernés une autonomie dont, à l'évidence, ils ne disposent pas pleinement aujourd'hui.

Par déduction, les personnes qui n'ont pas d'expérience et pas d'autonomie, les personnes fraîchement recrutées, ne peuvent qu'appliquer ce qu'elles ont appris en salle, c'est-à-dire agir avec beaucoup de gêne au regard de la nécessaire adaptation à la réalité tant affective que cognitive de chaque instant. Cela se comprend, bien sûr. Il faut du temps pour apprendre, pour se former. Mais ce décalage entre le « reçu » et l'« attendu » ne peut plus être toléré aujourd'hui, tant les critiques adressées au Service Public portent sur ce point précis, c'est-à-dire la capacité à satisfaire l'utilisateur de façon tant affective que cognitive, in situ et in actu. De ce fait, pour être crédible, lorsque l'on prétend donner l'exemple, comme le préconise la Loi de Rolland sur la mutabilité, par exemple, il est préférable, à minima, de témoigner par sa gestuelle, d'une capacité visible à le faire.

Ce concept est d'autant plus important à considérer, aujourd'hui, que les spécialistes parlent à l'envi d'Économie de l'expérience, c'est-à-dire d'un temps, le nôtre, où la création de valeur est davantage réalisée sur la base des émotions, des ressentis, que sur celle de la raison. Étonnant, pour certains. Désagréable, pour d'autres. Sans intérêt, pour d'autres encore. Peut-être.

Et pourtant, il est urgent, de notre point de vue, que les responsables du Service Public se persuadent de cela et qu'ils décident de faire, de ce nouveau regard, le fondement du renouveau tant attendu par beaucoup. La nécessité de ce changement de regard prendra certainement du temps pour être admise et mise en œuvre par les décisionnaires. Raison de plus, donc, pour ne pas en perdre inutilement. Osons aller de l'avant. Ne restons pas timorés dans nos chapelles respectives. Faisons montre de l'intelligence collective nécessaire à tout progrès aujourd'hui. Le Service Public a tout à y gagner.

1.2.2.. Mais l'expérience peut également être appréhendée en tant que « **fait observé** ».

Cet aspect de l'expérience est intéressant à considérer pour progresser, car il convie le prestataire lors de son activité, à formuler des hypothèses, à imaginer des façons de faire différentes, et à les tester en situation réelle de prestation. Pour avancer, dans cet esprit, on fait des essais et on cherche, régulièrement, seul et accompagné, à tirer les leçons de l'expérience vécue de façon à formuler de nouvelles hypothèses et, ainsi de suite, sur la route du mieux faire.

De notre point de vue, cette posture est à développer, dans la perspective d'une réhabilitation du Service Public bien conduite, dans la mesure où elle présente l'avantage d'enraciner les pratiques de chacun dans l'immédiat et, plus exactement dans une suite d'immédiats, donnant ainsi forme, dans la durée, à la nécessaire adaptation « continue » aux évolutions du monde moderne en matière de service. Bien sûr, il ne s'agit pas d'inviter chacun à faire n'importe quoi, à faire ses petites expériences dans son coin. Pour que chacun soit concrètement et utilement apprenant et que, dans leur ensemble, les services, les agences, etc., le soit également, il faut mettre en place un mode de management de proximité adapté à ce regard sur l'expérience, ce qui n'existe pas encore vraiment, aujourd'hui, et qui mérite d'être mis rapidement à l'étude.

1.2.3.. Parler d'expérience, pour la réhabilitation du Service Public, c'est aussi regarder « ce qui se pratique dans le privé » et, prudemment, certes, voir ce que l'on pourrait importer afin de progresser dans les pratiques actuelles de production de valeur. Il n'y a aucune honte à cela.

Dans le privé, on parle beaucoup aujourd'hui d'expérience en termes d'«Expérience-client » pour signifier que, lassé par la banalisation des offres de produits et de services due au mode de production par les « processus », le client veut autre chose. Il veut tout particulièrement « Vivre » autre chose que l'acquisition d'une utilité, voire d'une nécessité.

Pour prendre une autre métaphore, celle du restaurant, aujourd'hui, beaucoup ne vont plus seulement au restaurant seulement pour manger, mais pour dîner, c'est-à-dire passer une bonne soirée. De façon triviale, on pourrait même dire que ce qui est autour de l'assiette compte autant que ce qui est dans l'assiette. L'individu moderne, voire post-moderne, souhaite que chaque rencontre avec l'offre de l'organisation qui lui est adressée, soit évènementielle.

Qu'elle soit l'occasion de pouvoir éprouver le fait d'être considéré comme unique, pas comme tout le monde. Il attend que l'on s'adresse à lui par le biais d'une mise en scène priorisant l'émotion par rapport à la raison, à la rationalité. Il attend que la prestation de l'organisation soit mue par le souci de tisser un lien véritable avec lui, de mettre en place une relation personnalisée, attentive à ses goûts, à sa personnalité, et pas seulement à l'épaisseur de son porte-monnaie ou à son statut d'assujetti. Convenons de ce que, de tout cela, on en est encore bien loin dans le Service Public. N'est-ce pas ?

Autrement dit, pour être de son temps, au plus vite, l'organisation publique va devoir « ré-enchanter » son offre, en faisant vivre à ses citoyens-usagers des moments, des lieux, des pratiques inoubliables. Il faut que l'offre présentée, l'offre-produits comme l'offre-services, laisse des traces positives dans le cerveau des usagers, traces susceptibles de lui donner plaisir à revenir, à en parler en bien alentour, de lui donner tout simplement le sentiment d'exister dans un monde où la « banalité des pratiques » règne ; celui du Service Public étant tristement exemplaire à ce titre.

Aborder la prestation sous l'angle de l'expérientiel, consiste donc à partir de l'idée que, de nos jours, il faut aller au-delà de la satisfaction des attentes économiques et utilitaristes de des usagers, condition certes nécessaire mais pas suffisante, loin s'en faut, et concevoir en conséquence un « Design » de prestation de service public propre à faire des ressentis de ces derniers, le fondement d'une coproduction de valeur bien comprise. Une offre doit impérativement être, aujourd'hui, non seulement utile, c'est-à-dire adaptée aux besoins du client, de l'utilisateur mais, plus encore : divertissante, interactive, valorisante. Considérons donc que, de façon générale, notre client, notre usager, *notre citoyen, aujourd'hui, n'est plus seulement un « Portefeuille » et des « Besoins à satisfaire, mais également et principalement un « Cerveau » et un «Cœur» à solliciter.* Osons donc admettre que les sentiments et les émotions de l'interlocuteur expliquent davantage ses comportements que le calcul économique et, faisons de cette prise de position, la base du renouveau de nos actions futures.

Mais, attention, si la valeur de la prestation doit être considérée au moment précis du face à face entre le prestataire et son interlocuteur, elle doit l'être également à toutes les étapes du «Parcours-Client », c'est-à-dire aussi bien : avant – pendant – qu'après, la prestation stricto sensu. Donc si la dimension économique est importante à considérer, du fait des attentes de l'interlocuteur, d'autres critères, comme par exemple : l'attente en salle, l'absence de parking ou la qualité des lieux d'accueil, le sont tout autant, voire davantage. L'offre de toute organisation, aujourd'hui, doit être conçue, à la fois, de façon traditionnelle (prix, qualité, etc.) et de façon nouvelle, c'est-à-dire en intégrant des dimensions telles que : le divertissement, l'esthétique ou

l'évasion. L'expérience vécue, en tant, à la fois, qu'elle enchante l'instant et fonde dans le temps la relation avec l'organisation, constitue donc la véritable valeur attendue par les clients et recherchée dans nos pratiques à leur endroit.

En tant que cette « *Économie de l'expérience* » gouverne les décisions d'aujourd'hui, succédant sur ce plan aux économies agraire, industrielle et de services, peut-elle aider à la réhabilitation du Service Public ? Telle est la question que nous devons nous poser. *Il est clair qu'aujourd'hui encore, parler de ré-enchantement des pratiques dans le domaine public, peut paraître à ce jour, quelque peu avant-gardiste.* Prétendre que les prestataires concernés cherchent, à l'occasion de leur prestation, à faire vivre à leur interlocuteur un moment inoubliable, peut prêter à sourire.

Et pourtant, il ne nous paraît pas insensé d'envisager d'emprunter au privé cette logique de l'expérience-client, et de faire de l'« Expérience-usager » le fondement du renouveau de la performance dans le public. Il suffit pour cela, d'admettre que, comme nombre des prestations de service public sont de faible valeur ajoutée, il faut délibérément mettre l'accent sur la qualité de la relation afin de transformer favorablement le ressenti de l'utilisateur, ceci d'autant plus sûrement que l'on n'a peu de choses autres à avancer pour lui plaire.

Par ailleurs, mettre l'accent sur la qualité de la relation (accueil, disponibilité, écoute, reformulation, etc.) aura pour effet de minimiser ce que l'on appelle les « irritants », à savoir les imperfections dérangeantes saisies dans la globalité de l'offre comme, par exemple, le temps perdu dans les salles d'attente, salles par ailleurs peu accueillantes à divers titres, ou les retards de livraison dus à des back-offices peu performants.

S'appuyer sur le relationnel ne peut que conduire, en informant l'utilisateur en temps réel, par exemple, de lui témoigner toute l'attention que l'on porte à son vécu, à sa sensibilité, faisant montre, ce faisant, d'un professionnalisme repensé, propre à ré-enchanter la relation des citoyens avec leur Service Public. Le jeu en vaut la chandelle. De notre point de vue, donc, seule le ré-enchantement de cette relation permettra, entre les citoyens et leur service public, des retrouvailles prometteuses. L'avenir dépend donc de la volonté des prestataires d'œuvrer avec détermination et constance dans ce sens.

2.. Un « Engagement » à construire et à développer.

Des propos précédents, il ressort donc que pour être performant, il faut être capable de l'être, c'est-à-dire posséder les compétences idoines. Mais, quelles que soient ces compétences, si les personnes concernées n'ont pas suffisamment envie d'agir, de se lancer dans l'aventure qui leur est proposée, rien de bon ne se passera. Ni l'utilisateur, ni le service, ni l'organisation n'y trouveront leur compte.

Une réelle volonté d'agir s'avère donc indispensable afin de progresser dans la production de valeur. Le problème tient à ce que, si certains personnels disposent de cette volonté, force est de constater que cela n'est pas le cas pour tout le monde. La question qui se pose alors est celle de savoir quoi faire pour donner envie aux personnels en mal de volonté d'aller de l'avant et, plus encore, de se surpasser dans un environnement public globalement perçu, aujourd'hui, comme peu attrayant ? Cette question est fondamentale. Elle mérite réponse. Il y va du succès de la réhabilitation du Service Public que nous appelons de nos vœux. Voilà pourquoi, dans cette perspective, nous militons pour un « Engagement renforcé » de tous, sur le terrain, c'est-à-dire

au contact de la demande de service, engagement à agir dans le même sens et avec la même intensité, partout et tout le temps.

En tant qu'aujourd'hui, plus qu'hier, chacun est jugé d'abord au travers de ses actes, ce n'est donc qu'au travers de pratiques clairement renouvelées de livraison de service, que le Service Public devra tenter de crédibiliser sa décision de redevenir performant en s'engageant à mieux servir ses usagers. Ainsi, chacun pourra se convaincre de ce que le Service a effectivement changé.

En effet, seuls les faits, in situ et in actu, pourront convaincre des usagers échaudés par des expériences malheureuses, de ce que le Service Public, a bien décidé de les traiter dans le respect de leur singularité, a bien choisi de les considérer, dorénavant, en tant qu'interlocuteurs coproducteurs de valeur et non plus, comme par le passé, en tant qu'assujettis devant se contenter de ce qu'on leur propose. Les usagers d'aujourd'hui ne veulent plus être « sujets » mais « partenaires ». Ils ne veulent plus qu'on leur fasse l'aumône. Ils veulent qu'on les satisfasse dans leurs attentes multiformes, psychologiques, tout particulièrement. De cette manière, et seulement de cette manière, le Service Public pourra, de notre point de vue, par la post-modernisation de ses pratiques, continuer de faire vivre ses valeurs fondatrices comme l'égalité de traitement, par exemple. Dit de manière plus triviale : c'est en faisant évoluer la « Forme » que le Service Public » pourra sauvegarder le « Fond ».

Aussi paradoxal que cela puisse paraître, au premier abord, c'est en ré-enchantant chaque relation interpersonnelle, par un « One to One » bien compris et bien conduit, que le Service Public pourra, de notre point de vue, « refaire la communauté » autour de ce que tous les usagers d'aujourd'hui ont en commun, à savoir le fait d'exiger, tous, partout et tout le temps, d'être traités dans le respect de leur singularité. C'est sur ce point précis, le « Respect », que l'égalité de traitement prend son sens, aujourd'hui, pour le plus grand nombre. Tous, acceptons d'être traités à l'identique des autres, mais à la condition de l'être dans le respect de ce que nous sommes individuellement, c'est-à-dire quels que soient nos traits particuliers aux plans aussi bien affectifs que rationnels. C'est cela qui doit fonder la production de valeur aujourd'hui, et donc la « Manière de faire », seul véritable marqueur des changements opérés à l'intention d'usagers jusqu'à présent peu satisfaits et, conséquemment, de moins en moins concernés par les valeurs originelles du Service Public.

Pour redonner vie aux valeurs qu'il porte, le service Public, va donc devoir, au plus vite, témoigner par les actes de tous ses personnels, c'est-à-dire par la pratique par derniers, partout et tout le temps, d'une « Manière de servir » renouvelée, faisant des attentes et des désirs des usagers d'aujourd'hui, tout particulièrement les jeunes, le fondement de sa raison d'être dans le monde d'aujourd'hui. Affirmer aux yeux de toutes et de tous, son nouveau positionnement, construit avec l'emprunt de quelques outils utilisés dans le privé, ne doit plus choquer dans la mesure où, au regard des principes de la servuction, qui valent pour tous, la dichotomie privé-public n'a plus aucun sens aujourd'hui.

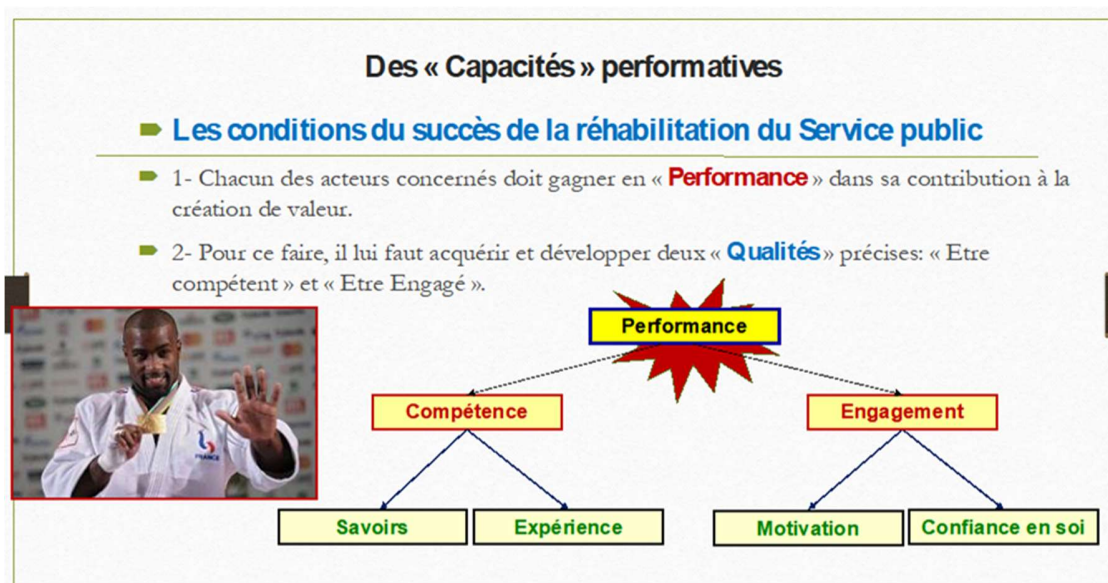
Cela ne change rien à la mission du Service Public. Ce qui compte, pour reconquérir les esprits, pour gommer les ambiguïtés, est donc de convaincre de ce que la « Manière de faire » du prestataire est l'outil de la valorisation des capacités tant émotionnelles que cognitives des individus concernés, prestataires comme usagers, et non plus seulement le moyen de travailler plus vite et de façon moins couteuse. Cela ne sera pas simple à admettre par tous car à l'opposé des pratiques habituelles du Service Public. Un changement s'impose pourtant. Un regard

nouveau doit être porté sur la chose publique si l'on veut lui donner sens dans le monde d'aujourd'hui. Soyons réalistes, cependant. Cela n'y ira pas de soi.

Le problème, en effet, comme toujours, tient à ce que cette nécessité de changement n'est pas d'emblée partagée par tous. Certains personnels, compte tenu de ce qu'ils sont sur les plans tant cognitif qu'émotionnel, ne voient pas nécessairement dès l'abord l'intérêt, pour eux, de faire des efforts dans ce sens. Ils ont souvent été déçus, par le passé. Aussi, va-t-il falloir communiquer afin de convaincre le plus grand nombre de ce que ce changement n'est pas une coquetterie qui vient d'en haut, mais un appel au secours qui vient d'en bas, des usagers, et que la performance de l'ensemble dépendant de celle de chacun, il est impératif que chacun s'engage davantage, à son niveau, dans la réhabilitation du Service Public, en faisant de sa manière de faire l'outil de sa performance contributive améliorée.

Pour convaincre, différents chemins peuvent empruntés. Il peut être intéressant de raisonner en termes d'enrichissement du travail, afin d'aider chacun à se persuader de ce que son travail ne se limite plus à « tailler des pierres », dans une organisation imposée, coercitive, mais de « Contribuer », par son travail au quotidien, à la « construction » de la Cathédrale: *Service Public Repensé*.

Après celle des « Compétences », il ressort que la problématique du regain de performance du Service Public devient celle de l'« **Engagement** » des personnels concernés, engagement qui ne se décrète pas et qui ne peut qu'être décidé par chacun.



Pour amener les personnels concernés à s'engager davantage, il va donc falloir agir sur les déterminants de cet engagement, ce qui nécessite préalablement de bien les connaître et les comprendre, tant dans leurs tenants que dans leurs aboutissants. De notre point de vue, toute personne, quels que soient son statut et son rôle, ne s'engage sur une voie de changement qu'à la double condition d'être, tout d'abord, motivée à le faire et, ensuite, confiante en ses chances de réussir en le faisant. Aussi, pour la suite de notre propos, allons-nous considérer, comme

leviers de création et de renforcement de l'engagement des personnels, comme l'illustre le schéma ci-avant, la « Motivation » (S2.1), d'une part, et de la « Confiance » (S2.2), d'autre part.

2.1.. Une nécessaire motivation pour un engagement bien compris.

Si l'on veut que les personnels concernés s'engagent sur le chemin du progrès qu'on leur propose, encore faut-il qu'ils en aient envie, qu'ils y trouvent un intérêt tant personnel que collectif. Il faut qu'ils soient concrètement motivés à le faire. Autrement dit, *il faut qu'ils aient de bonnes raisons de se lancer dans une aventure qui n'est pas gagnée d'avance*. La remarque est importante, dans la mesure où tous les spécialistes s'accordant pour dire que c'est la motivation qui règle l'engagement dans une activité, qui en détermine le déclenchement dans une direction et avec une intensité donnée, sans motivation, il n'y a pas d'engagement. Et, comme sans engagement, l'amélioration de la performance deviendra tout-à-fait hypothétique, le redressement du Service Public que nous appelons de nos vœux échouera.

Motiver les personnels concernés va donc consister à donner à chacun l'énergie nécessaire à l'évolution de ses manières de faire, in situ et in actu. Il va donc falloir donner à chacun de bonnes raisons d'être davantage à l'écoute de ses interlocuteurs, de chercher à les comprendre afin de fonder nos propositions, d'utiliser leurs capacités émotionnelles comme levier pour mieux les convaincre, etc. Le rôle de la motivation est donc déterminant, car c'est elle qui, en tant que processus, fournit l'énergie nécessaire au déclenchement des comportements, c'est elle qui guide ceux-ci dans le sens qui convient dans une adaptation à la situation bien comprise. La motivation des personnels ressort de ce fait comme la condition sine qua non de leur engagement, lui-même indispensable à l'amélioration de la performance de chacun et, conséquemment, à celle de tous.

Mais, si l'engagement a pour déterminant la motivation, celle-ci a aussi les siens. Pour aborder ceux-ci de façon simplifiée, notons qu'il y a deux types de motivation à considérer : une motivation dite « intrinsèque », tout d'abord, et une motivation dite « extrinsèque », ensuite. Ces deux dimensions de la motivation doivent être mobilisées parallèlement dans la perspective d'un engagement renforcé.

Concrètement, pour doter l'individu d'une motivation intrinsèque significative, il faut faire en sorte de satisfaire ses besoins psychologiques, c'est-à-dire faire en sorte qu'en faisant ce qu'on lui demande de faire, au travers d'actes de servuction bien précis, il éprouve du plaisir, il retire une fierté de ses actions, il parvienne à une meilleure connaissance de soi. Ce qui motive chacun, aujourd'hui, est de se sentir acteur de sa propre satisfaction. De prendre conscience de ce que, ce qui lui arrive, vient de lui et pas d'ailleurs. De se sentir valorisé au travers de ses attitudes et de ses actes. C'est ce ressenti qui peut lui donner envie de s'engager fortement et durablement sur le chemin qui lui est proposé.

Mais, aussi important que puisse être le rôle de cette motivation intrinsèque dans le renforcement de l'engagement des prestataires, il ne faut pas faire l'économie du rôle de la motivation extrinsèque, dans cette même perspective, c'est-à-dire une motivation stimulée par des facteurs extérieurs à eux-mêmes, des facteurs propres à leur environnement. Ceux-ci peuvent être aussi bien physiques, comme l'environnement matériel du bureau, son mobilier, par exemple, ou la localisation de celui-ci, que relationnels comme la proximité agréable de collègues dans un open-space ou la qualité des relations avec un supérieur hiérarchique, pour ne prendre que quelques exemples.

On constate donc que la motivation ayant elle-même ses déterminants, l'organisation va devoir, sous les formes les plus appropriées, permettre le déclenchement d'une motivation, à la fois, intrinsèque et/ou extrinsèque, motivation multiforme qui, seule, peut donner vie à l'indispensable engagement des prestataires de service vers un renouveau du Service Public.

Par ailleurs, dans cette perspective d'efficacité, Il ne faut pas négliger le fait qu'un important potentiel de motivation peut également être libéré par le « design » de l'emploi lui-même, en tant que celui-ci peut ou pas, permettre à chacun de se sentir, à la fois, par exemple : responsable des résultats obtenus et conséquemment de la reconnaissance de sa compétence par les usagers et les supérieurs, valorisé par la réalisation de tâches qui font sens eu égard à ses valeurs personnelles, ainsi qu'autonome quant aux choix qu'il a fait dans telle ou telle situation concrète de prestation.

On touche là aux conditions à créer afin que la nouvelle « Manière de faire » appelée de nos vœux, soit adoptée par les prestataires et, ce faisant, devienne pour eux une source significative de motivation à faire autrement afin de gagner en performance. La qualité de cette mise en œuvre est donc déterminante pour le succès du développement de la motivation, elle-même impérative pour le développement de l'engagement. Voilà pourquoi il va falloir mobiliser la volonté et l'expertise de l'encadrement de proximité, c'est-à-dire le persuader de ce que seule une démarche en termes de « Projet » et de « Processus » peut donner force aux interventions que l'on attend de lui. En effet, si la motivation est souvent considérée par les spécialistes en tant qu'état psychologique, il faut également la saisir en tant que processus. Pour réussir dans notre projet, soyons pragmatique. On ne motive pas les personnels par des claquements de doigts. Il y a des étapes à respecter. Il y a un véritable parcours à suivre pour faire évoluer les personnels dans le sens de l'acceptation du changement attendu d'eux.

Le Service Public gagnera donc beaucoup à ce que le management de proximité des individus et des équipes ne se résume plus à un contrôle des activités, aussi important celui-ci puisse-t-il être, mais, contribue, par des actes d'animation visibles et convaincants, « à donner vie, pour donner envie ». Alors, la performance suivra.

2.2.. Une nécessaire confiance afin de donner vie à sa motivation

Pour maximiser les chances de réussite du projet de réhabilitation du Service Public, il faut que tous les acteurs concernés jouent le jeu et, pour cela, il faut qu'ils aient confiance en ce projet de réhabilitation, c'est-à-dire qu'à leurs yeux, celui-ci soit annonciateur de façon crédible d'un monde meilleur pour eux, car c'est à eux qu'ils pensent prioritairement, pas aux autres. À ce titre, la confiance doit être considérée comme la condition principale du déclenchement de la motivation et, conséquemment, de celui de l'engagement.

Pour s'engager, il faut en effet avoir confiance car, s'engager, c'est décider d'accepter le risque de dépendance à l'égard de l'organisation publique qui nous concerne ; risque d'être déçu, d'être perdant par rapport à sa situation actuelle, par rapport aux autres, par exemple. Ceci est d'autant plus vrai que, pour être précis, on est aujourd'hui davantage en situation d'incertitude que de risque, c'est-à-dire qu'on ne sait pas ce que demain sera, quoi qu'on nous dise, pour nous rassurer et tenter de nous motiver.

Certes, l'avenir ne se prévoit pas. Il se construit, petit à petit, dès aujourd'hui. Mais, *chat échaudé craignant l'eau froide*, suite à des expériences malheureuses, beaucoup des acteurs concernés sont tentés d'attendre des preuves rassurantes avant se lancer, avant d'accorder leur confiance car, après tout, qui peut leur assurer sérieusement qu'ils ont plus à gagner qu'à perdre ? Pour les convaincre, pour obtenir leur confiance, il faudra, à minima, s'organiser pour consigner, noir sur blanc, toutes choses égales par ailleurs, ce qu'ils ont à gagner concrètement et, parallèlement, ce qu'ils peuvent perdre et, sur ces bases, les laisser décider si, à leurs yeux, le jeu en vaut la chandelle ou pas.

Attention, en effet, aux promesses que l'on fait et que l'on ne peut tenir. L'effet est dévastateur. Dans cette perspective, la communication est l'outil indispensable de la réussite, communication multicanale, tout particulièrement, en n'oublions pas que communiquer ne signifie pas « émettre » de l'information, mais agir afin « mettre en commun » de l'information et, ce faisant, créer une communauté de pensée.

Mais attention, une prudence active s'impose. Une prudence qui invite à bien comprendre les mécanismes de la confiance et les incidences de celle-ci sur les décisions et les comportements des acteurs d'avant d'agir. Dans cet esprit, pour être efficace, on peut tirer avantage à considérer ce concept général sur trois plans : la confiance en soi, tout d'abord, la confiance en les autres, ensuite, et la confiance à l'égard de l'institution, également ; ces trois confiances intervenant souvent de concert.

Pour convaincre les personnels de devenir acteurs, chacun selon son statut et selon son rôle dans l'organisation, c'est-à-dire de participer à la réussite du projet, il y a plusieurs obstacles à franchir. Le premier d'entre eux nous paraît être celui de la « confiance en soi », dans la mesure où si chacun, dans son for intérieur, ne se sent pas capable, a priori, pour des raisons qui lui appartiennent, d'atteindre les objectifs que l'organisation va lui attribuer, il ne va pas s'engager. Le risque est trop grand pour lui. Il a beaucoup trop à perdre.

Dans ce cas, suffisamment fréquent pour être évoqué, il faut donc faire montre de prudence constructive. Il ne faut pas faire de pari. Il faut prendre en compte ce sentiment et agir afin de redonner confiance à cette personne, en lui expliquant et, plus encore, en la faisant adhérer à l'idée selon laquelle si la confiance en soi relève bien de la personnalité de chacun, et à titre considérée comme plutôt stable, elle est aussi une construction, c'est-à-dire le fruit d'un apprentissage qui nécessite d'essayer avant de conclure quoi que ce soit de définitif.

Aussi, si en situation de travail, le niveau de confiance en soi est, aux dires des spécialistes, explicable par les expériences passées, ce qui signifie que l'expérience impacte significativement la perception de cette confiance, conséquemment, chacun doit pouvoir admettre que les expériences à venir, en tant qu'expériences, auront le même effet, c'est-à-dire qu'elles aussi impacteront la confiance en soi. Alors, pourquoi ne pas essayer ?

Ce qui semble couler de source, en fait, ne l'est pas. L'observation montre en effet que cela n'est pas simple pour le monde. Si tout le monde était rationnel, calculateur, personne n'hésiterait, devant l'obstacle. Mais la réalité est toute autre car le concept de confiance appartient au monde de l'émotion davantage qu'à celui de la raison. Faire confiance est un acte émotionnel. Le problème n'est donc pas de condamner le récalcitrant, mais de l'aider à « Oser » essayer et poursuivre, pendant un certain temps, seul et/ou accompagné, quels que soient les résultats

obtenus, afin de construire une confiance en soi qui, avec le temps deviendra suffisamment forte pour conduire à la réussite. Il faut donc se convaincre de ce que la confiance en soi n'est pas fixe, mais évolutive, à l'aune des pratiques et des résultats de chacun. Une faible confiance en soi n'est donc pas forcément rédhibitoire pour l'avenir. Encore faut-il, bien sûr, que le management de proximité intervienne de façon performante, c'est-à-dire empathique.

Mais, si la confiance nécessaire à l'engagement concerne significativement la confiance que chacun a de soi, elle concerne également, de façon sensible, la confiance « relationnelle » qui témoigne de la capacité des personnes concernées à attribuer des bonnes intentions aux autres, à savoir essentiellement, dans l'organisation, à leurs collègues de travail et leurs supérieurs hiérarchiques, supérieurs de proximité tout particulièrement. Cette seconde facette de la confiance est donc importante à considérer pour faire progresser les personnels, dans la mesure où elle conditionne la qualité des relations interpersonnelles dans l'organisation, relations indispensables à la satisfaction des usagers. Pour ceux-ci, en effet, chaque service public n'est pas une hiérarchie, comme on le vit souvent en interne, mais un écosystème, c'est-à-dire un réseau qui ne performe qu'à l'aune de la qualité des relations entre les agents.

C'est à partir de la qualité perçue de ces relations interpersonnelles que chacun peut en effet inférer ce que l'on pense de lui, de façon générale, au plan de son éthique, de son éducation, par exemple, comme eu égard à ses compétences pratiques, sa détermination, et donc, conséquemment sur ses capacités à être performant et à être respectable en tant que « professionnel ». Il en va de son identité perçue avec les conséquences cognitives, affectives et conatives, que l'on peut imaginer.

Ce type de confiance doit donc également être pris en compte afin d'aider chacun à progresser, dans la mesure on ne peut pas empêcher les personnes de se comparer à leurs collègues, de prêter attention à ce que ceux-ci disent d'eux. Sur ce plan, les travaux des spécialistes sur la « proximité » et les effets de celle-ci sur les comportements sont tout-à-fait intéressants ; cette proximité devant être considérée, aux dires des auteurs, de façon diverse : proximité géographique, bien sûr (Open-Space, nombre de personnes par bureau, etc.), mais également proximité sociale, intellectuelle, donnant ainsi vie au dicton selon lequel : » ceux qui se ressemblent s'assemblent ».

Mais, par-delà les rapports entre collègues, ces relations interpersonnelles concernent également les collaborateurs dans leurs rapports avec leurs managers de proximité. Dans ce cas également, les collaborateurs essaient d'inférer des propos de leurs managers, de la gestuelle de communication de ceux-ci à leur endroit, comment ils sont appréciés, reconnus, en tant qu'individu comme en tant que professionnel et, sur cette base, essaient d'imaginer leur avenir dans l'organisation, leur progression, leur carrière. Ce qui est sûr, est que ce qui est inféré, souvent de façon erronée, d'ailleurs, a un impact significatif en termes de motivation et d'engagement et explique à l'envi les processus de démotivation et de désengagement, si difficiles à freiner et, plus encore, à inverser.

Si la confiance, comme on vient de le souligner mérite d'être abordée en tant que confiance en soi et confiance relationnelle, compte tenu de leur impact significatif sur les comportements de chacun, il ne faut pas négliger le fait que la confiance est également institutionnelle, c'est-à-dire que les personnels peuvent être défiant à l'égard des intentions de l'organisation qui les emploie, aucun projet ne pouvant alors être envisagé sereinement.

Compte tenu de ce que la thèse que nous soutenons, quant au projet de réhabilitation du Service Public que nous appelons de nos vœux, à savoir que ce ne peut être que par les pratiques quotidiennes réactualisées des prestataires, que l'on pourra convaincre, de visu, que les temps changent, faisant de chacun des usagers, au cas par cas, un partenaire et non plus un assujéti prié de se satisfaire de ce qu'on lui « octroie », il nous faut absolument reconquérir leur confiance globale.

Pour faire un état des lieux propice à une construction solide et porteuse d'avenir, reconnaissons, qu'avec le temps, la confiance envers l'institution publique a baissé d'intensité. Reconnaissons que le service Public n'a plus, aujourd'hui, l'aura qu'il a connu par le passé. Si l'on accepte, d'une part, l'idée que cela est imputable, aux dires des analystes, au fait que l'individu moderne, et plus encore post-moderne, veut avant tout du « Pour moi » et du « Tout de suite », privilégiant le « Je » au « Nous », et, d'autre part, que cette tendance sera durable, il faut alors en déduire que l'on n'a pas d'autre choix que celui de s'adapter, au risque de ne plus intéresser personne et, conséquemment de disparaître.

Comme nous l'avons développé, seule la « Manière de faire », de notre point de vue, peut permettre de concilier le « Je » et le « Nous », en faisant des principes de la « Servuction » la botte secrète du repositionnement du Service Public. Mais cela ne pourra devenir réalité qu'à la condition que les usagers refassent confiance à leur Service Public, lui redonne une raison d'être, alors même qu'ils sont dans la défiance à l'égard des politiques, qui pilote de service, et de l'administration, qui le dirige, tous deux, jugés trop lointains, trop hautains.

Aussi, si l'ensemble veut pouvoir être considéré par les usagers (l'externe) et les personnels (l'interne) comme cohérent et attractif, et donc, ce faisant, porteur d'avenir, il faut que le « Haut » et le « Bas » ne fassent qu'un, tous deux rassemblés autour d'une volonté claire et commune, à savoir, celle de faire d'une « Orientation / Prestataires-Usagers » bien comprise, parce que compatible avec le monde d'aujourd'hui et, bien conduite, parce que concrétisée par une « Manière de faire » faisant des prestataires et des usagers, de façon transparente pour tout le monde, les coproducteurs de la valeur originelle d'un service qui se veut public.

* * *

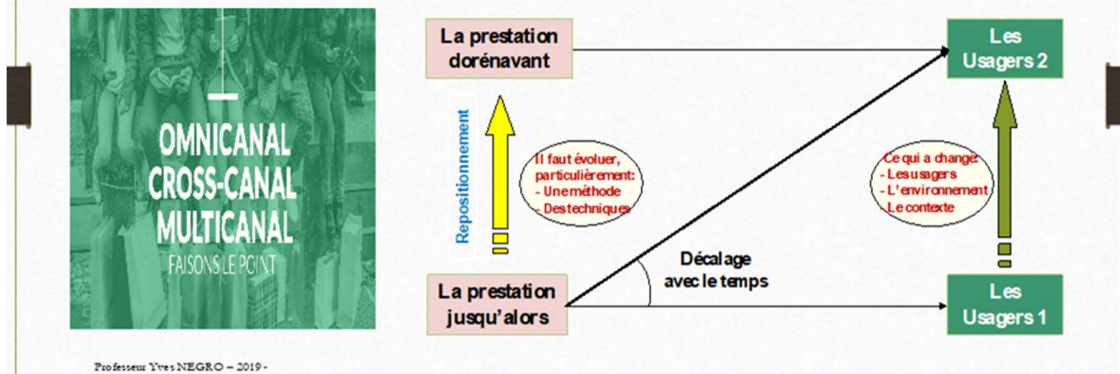
En conclusion...

La réhabilitation du Service Public est en marche. Elle est en projet. Il nous faut nous convaincre de sa réussite, au risque, en le faisant capoter, de voir disparaître, sous nos yeux, toute une partie de notre histoire. De notre point de vue, cette perspective est aussi sotte que dangereuse dans la mesure où, l'homme étant un animal social, le « Je » ne peut se construire en dehors d'un « Nous » solide. Autrement dit, la satisfaction durable de nos attentes individuelles ne peut envisagée en dehors de celle de nos attentes collectives.

La mise en projet de la réhabilitation du Service Public interpelle donc notre capacité à saisir la chance qui nous est donnée, à savoir, en réapprenant à faire communauté, à poser, aujourd'hui, la première pierre de notre futur tant individuel que collectif. Changeons de regard sur le Service Public. Ne parlons plus au passé de ce qui nous a construit socialement. Regardons devant nous. Faisons montre de résilience. Considérons les troubles d'aujourd'hui, comme une crise salvatrice pour la construction d'un monde plus intelligent.

**Pour un Service Public Repensé,
un Schéma à méditer et à expérimenter**

Le repositionnement des pratiques de livraison de service public



Mais, attention, le temps presse. Il faut agir. Il faut évoluer. Il faut « repositionner » notre Service Public, c'est-à-dire, transformer sa représentation actuelle dans l'esprit de tous et de chacun, car les pratiques du passé ont laissé des traces dans la mémoire individuelle et collective. Aussi, nombre de citoyens étant à ce jour démobilisés, *afin de redonner confiance, cette transformation que nous appelons de nos vœux ne doit pas être décrétée mais construite, pas à pas, de façon engagée et surtout méthodique.*

À cette fin, la méthode dite du « Repositionnement », illustrée par le schéma ci-avant, inspirée des travaux des spécialistes de la communication, peut-être d'une aide précieuse dans cette perspective de reconquête des esprits. Pour aider les usagers à changer de regard, pour en faire des partenaires, les Acteurs du Service Public, prestataires comme managers de proximité, doivent faire évoluer leurs pratiques, *in situ* et *in actu*.

Espérons qu'ils osent faire du renouveau de leur « Manière » de livrer leurs services, la botte secrète de leur réussite individuelle et collective. On a tous à y gagner.

* * *

REMARQUE : Dans la seconde édition se retrouve ici :

**SECTION G3. Le repositionnement du Management de Proximité,
une condition pour le succès du renouveau du Service Public**

soit le troisième article du Pr. Yves NEGRO, Professeur Honoraire de l'Université Jean Moulins Lyon 3 & Président Honoraire du CNU - Section 06;

*Cette seconde édition est facile à retrouver via Google TM en tapant : ISBN 9781989364307
Commande possible via la librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com*

* * *

SECTION H .. Amélioration des processus & Maturité

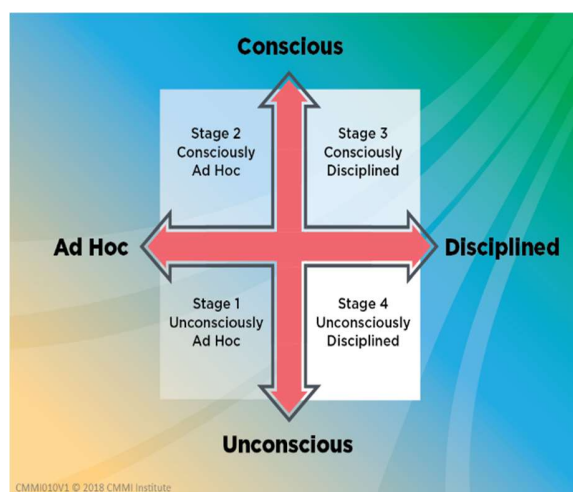
Texte rédigé par **François OUELLETTE**, président de LogiQual inc.

Au cours des 35 dernières années, j'ai eu l'occasion de travailler avec de nombreuses organisations de différentes tailles (petites, moyennes et grandes), situées un peu partout dans le monde, pour réaliser des activités de formation, de coaching et d'audit. Après toutes ces années à aider ces organisations à améliorer leurs processus et leurs performances, je suis arrivé à la conclusion que la plupart des initiatives d'amélioration sont vouées à l'échec sans un engagement fort et visible de la part de la haute direction, soutenu par une solide approche de management de la mesure.

Amélioration des performances grâce à l'amélioration des processus

Il est important de bien situer le niveau de performance actuel de l'organisation et comprendre comment il peut répondre aux besoins et objectifs d'affaires actuels. En effet, si les performances ne répondent pas actuellement aux besoins et objectifs de l'organisation, l'amélioration des processus devra alors être utilisée pour augmenter significativement les performances afin d'atteindre le niveau requis. Analysez les performances à tous les niveaux de l'organisation et utilisez-les comme un *moteur clé d'action* pour entamer des changements de processus. En effet, se concentrer principalement sur les avantages et les performances de l'organisation permet d'améliorer les processus, ceci afin de mieux répondre aux besoins de l'organisation et, ultimement, du client. Pour cette raison, un programme d'amélioration efficace et durable des processus doit être mis en place, axé sur la performance et soutenu activement par les décideurs.

L'apport fondamental de l'amélioration des processus est d'inculquer la discipline dans la culture de mesure de l'organisation. Cela comprend la façon dont le travail est perçu, effectué, puis amélioré. La figure ci-dessous présente les quatre étapes clés touchant cette discipline, que les organisations traversent habituellement lors de la mise en œuvre de l'amélioration des processus. Au fur et à mesure que l'organisation progresse à travers les étapes, la capacité des processus et la maturité augmentent, conduisant ainsi à une amélioration des performances.



Première étape, l'exécution du processus est ponctuelle et non disciplinée. Les individus suivent alors leurs propres processus non documentés qui aboutissent à des résultats variés, empêchant ainsi l'apprentissage organisationnel systémique. Le besoin d'amélioration des performances est reconnu, mais la capacité à s'améliorer est limitée et n'est atteinte que ponctuellement et/ou par hasard.

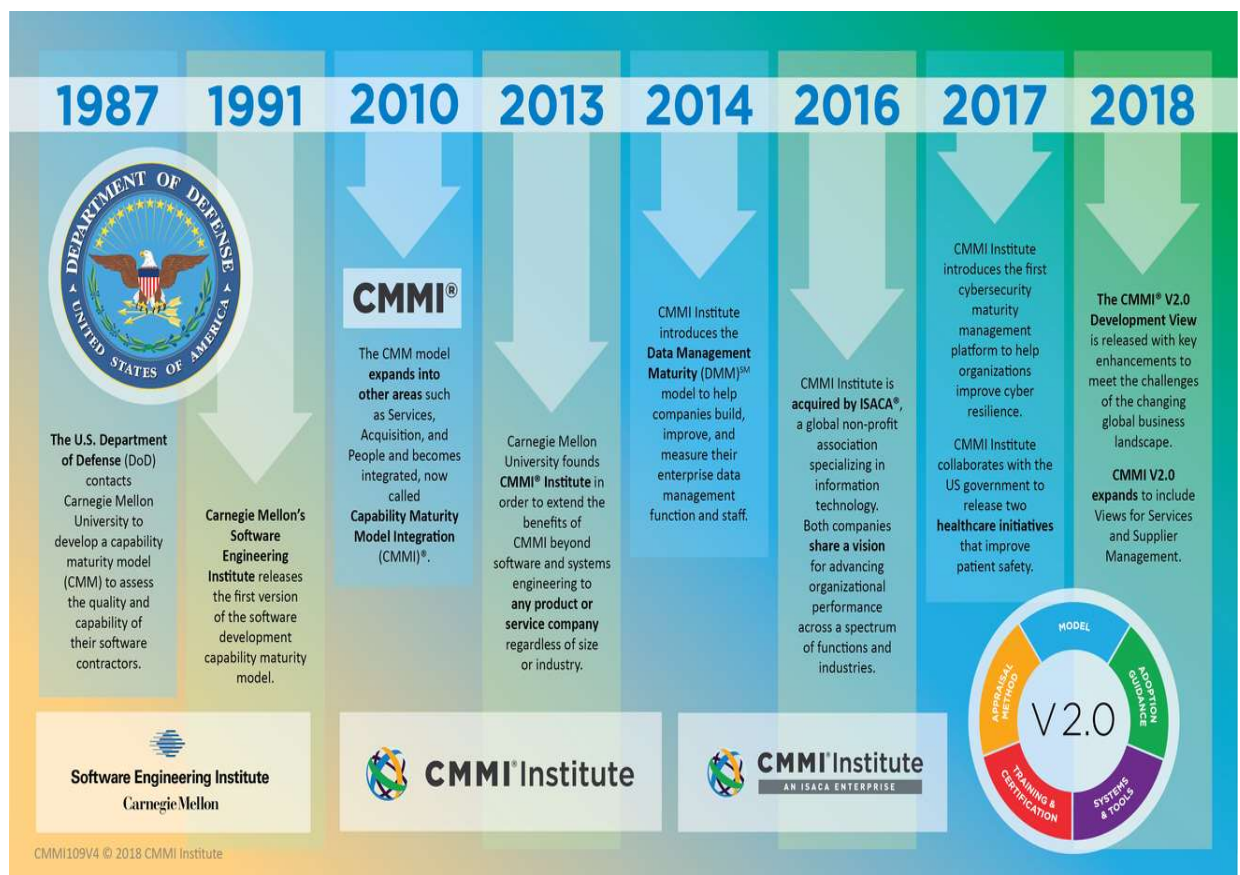
À la deuxième étape, l'organisation est consciente que les processus sont ponctuels et non documentés, ce qui limite à la fois la cohérence d'exécution et la capacité de cette

organisation à améliorer ses performances et ses processus.

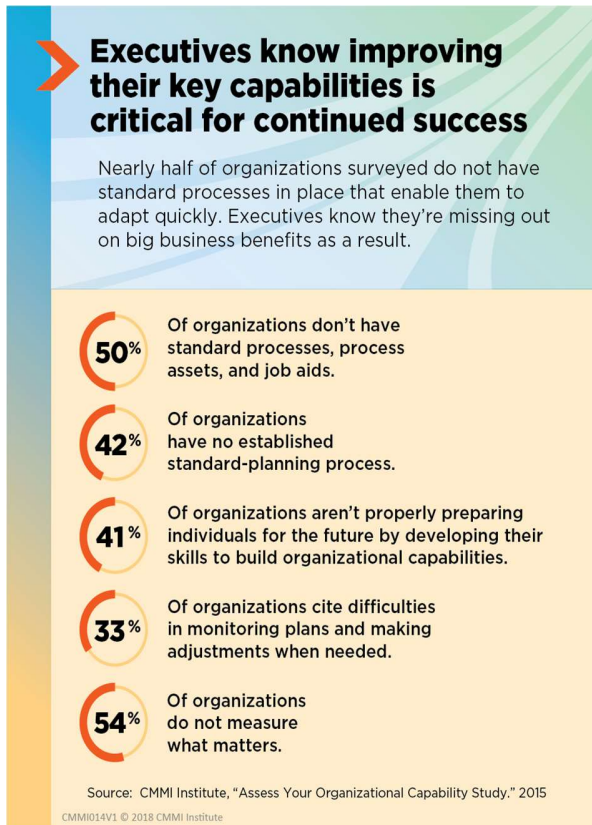
Troisième étape, les processus sont maintenant documentés et des mécanismes sont établis pour garantir la fidélité de l'exécution des processus. Les structures de soutien organisationnel, y compris la surveillance cohérente par la haute direction, encouragent l'utilisation continue des processus, ainsi que des améliorations connexes.

Quatrième étape, les processus et les performances sont clairement compris, suivis et deviennent des habitudes persistantes.

CMMI – Le facilitateur



CMMI® (Capability Maturity Model® Integration) est un ensemble intégré de meilleures pratiques qui permettent aux entreprises d'améliorer les performances de leurs *processus clés métiers*. Ce modèle a été développé par des équipes de produit, avec l'aide des membres de l'industrie et aussi du *CMMI Institute*. Comme retombée concrète, le CMMI fournit une feuille de route claire (*Roadmap*) pour le renforcement, l'amélioration et le maintien des capacités organisationnelles.



Avantages du recours au Modèle CMMI

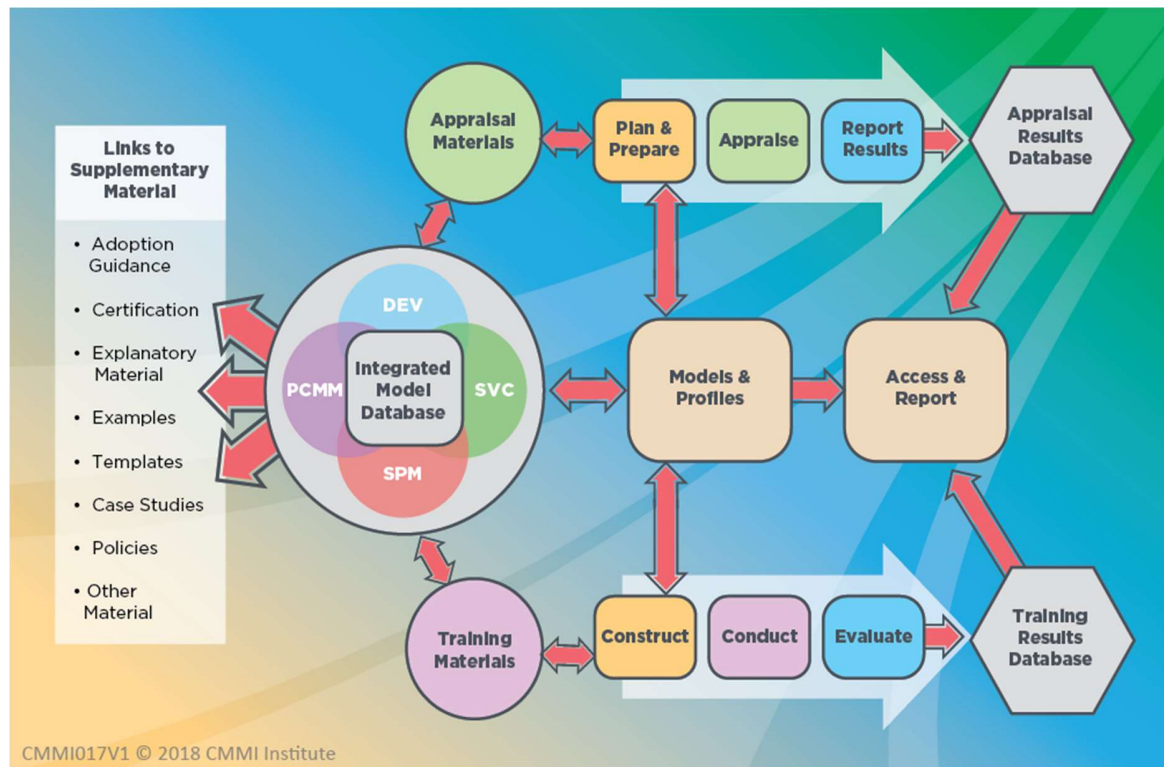
- Un retour positif sur la performance et des investissements dans l'amélioration des processus.
 - o Une livraison plus rapide.
 - o Moins de craquements (*crunches*) de dernière minute.
 - o Amélioration du contrôle des coûts.
 - o Qualité accrue des solutions.
- Respect des engagements qui se traduisent par:
 - o Réponse plus rapide aux problèmes et aux risques.
 - o Moins de surprises.
 - o Des solutions de haute qualité qui répondent aux besoins et attentes des clients.
- Visibilité de gestion se traduisant par:
 - o Réduction des plaintes des clients.
 - o Moins de travail pour des correctifs.
 - o Taux de rotation moins élevé des effectifs.

CMMI peut aider une organisation à mieux comprendre son niveau actuel de capacités et de performances. Si les besoins et les objectifs de l'organisation ne sont pas satisfaits, les pratiques CMMI peuvent alors guider l'organisation pour optimiser et améliorer ses performances. Se concentrer principalement sur les avantages et les performances de l'organisation permet d'améliorer nettement les processus, ceci afin de mieux répondre aux besoins de l'organisation et ultimement, du client.

Pour accomplir ceci :

- Un programme d'amélioration efficace et durable doit être mis en place.
- L'amélioration doit se concentrer sur la performance.
- La direction doit soutenir activement et fermement, voire visiblement, ces efforts d'amélioration.

Suite de produit CMMI V2.0



Le but de la conception de l'architecture CMMI V2.0 est de fournir un modèle et une structure d'amélioration des performances flexibles pouvant s'adapter, afin de répondre adéquatement aux besoins à court et à long terme. L'architecture et les sous-structures s'adapteront à tous les modèles et contenus existants et même futurs du *CMMI Institute*. Les sections « *spécifiques au contexte* » du modèle contiennent des informations pertinentes pour le contexte et établissent un terrain d'entente pour un secteur d'affaires (industrie), une méthodologie ou même une discipline spécifique.

De plus, l'architecture prend en charge l'ajout d'autres documents d'information spécifiques au contexte, y compris des conseils de mise en œuvre pour des domaines tels que: technologies de l'information (Ti), cybersécurité, soins de santé (par ex., dispositifs médicaux, produits pharmaceutiques, prestataires de soins de santé, ...), télécommunications, aérospatiale, finances, transports, éducation, gouvernement. , Hôtellerie, Consultation.

L'architecture fonctionne également en complémentarité avec d'autres normes ou modèles tels que: *Agile avec Scrum, DevOps, Kanban, Lean, COBIT, ISO, AS9100, Automotive SPICE, ITIL*.

ONE MODEL – MULTIPLE VIEWS for DIFFERENT NEEDS

CMMI V2.0 is one model with multiple customized views that apply to different business environments, enabling organizations to create a view of the model that meets their specific performance improvement needs



 CMMI Institute Partner

Development View

FOR ORGANIZATIONS THAT DEVELOP PRODUCTS, COMPONENTS, AND SERVICES.

The CMMI V2.0 Development view is an integrated set of best practices that improves an organization's capability to develop quality products and services that meet the needs of customers and end users. Key Benefits:

-  **INCREASE QUALITY** – improve product development quality and consistency to reduce defects
-  **REDUCE COST** – lower costs through improved planning, scheduling, and budgeting processes
-  **IMPROVE TIME-TO-MARKET** – ensure products and services are delivered quickly and efficiently with little to no re-work
-  **IMPROVE PRODUCT LIFECYCLE MANAGEMENT** – meet customer expectations across the entire product lifecycle from delivery to maintenance and operations
-  **GAIN ORGANIZATIONAL AGILITY** – leverage revenue-enhancing and cost-cutting opportunities to deliver products and services quickly, effectively, and consistently

 CMMI Institute Partner

Services View

FOR ORGANIZATIONS THAT PROVIDE SERVICES, INCLUDING B2B, B2C, STANDALONE SERVICES, AND THOSE THAT ARE PART OF A PRODUCT OFFERING.

The CMMI V2.0 Services view is an integrated set of best practices that improves an organization's capability to efficiently and effectively deliver quality service offerings that meet market and customer needs. Key Benefits:



GAIN CUSTOMER LOYALTY – exceed customer expectations and experience, strengthen weak customer touch points



DEVELOP RESILIENCE – reduce the impact of service disruptions with a process to identify and address potential incidents and prevent them from reoccurring



IMPROVE TIME-TO-MARKET – ensure services are delivered quickly, efficiently, and in accordance with established agreements



INCREASE QUALITY – provide the best possible level of service quality



REDUCE COST – lower costs through improved planning and reduced re-work



CMMI Institute Partner

Supplier Management View

FOR ORGANIZATIONS THAT ACQUIRE COMPONENTS, GOODS, OR SERVICES FROM ANOTHER COMPANY.

The CMMI V2.0 Supplier Management view is an integrated set of best practices that improves an organization's capability to identify and manage suppliers and vendors in a way that maximizes supply chain efficiency and reduces risk. Key Benefits:



MEET GROWTH DEMANDS – build the necessary capabilities for growth management with effective capacity and resource allocation



KEEP PACE WITH PRODUCT DEMANDS – rapidly and effectively assess and manage change and complexity across the supply chain



REDUCE SUPPLY CHAIN RISK – leverage repeatable best practices for risk mitigation and gain shared understanding of accountability



CMMI Institute Partner

Catégories pour les domaines de capacité

Les catégories sont des groupes logiques de domaines de capacités connexes qui répondent aux problèmes courants rencontrés par les organisations lors de la production ou de la livraison de solutions. L'une des leçons tirées de l'expérience de l'industrie est que --la création de petits groupes de sujets similaires dans une liste-- les rend alors plus faciles à comprendre et à mémoriser. De plus, les catégories correspondent à un chemin typique d'amélioration des performances, passant de l'exécution de tâches simples, à leurs gestions plus efficaces, puis à leurs améliorations continues afin d'obtenir ainsi de meilleures performances.

Les catégories sont :

- FAIRE -- Domaines de capacité pour la production et la livraison de solutions de qualité.
- GÉRER -- Domaines de capacité pour la planification et la gestion de la mise en œuvre de solutions.
- SOUTENIR -- Domaines de capacité pour soutenir la mise en œuvre et la livraison de solutions.
- AMÉLIORER -- Domaines de capacité pour maintenir et améliorer les performances.

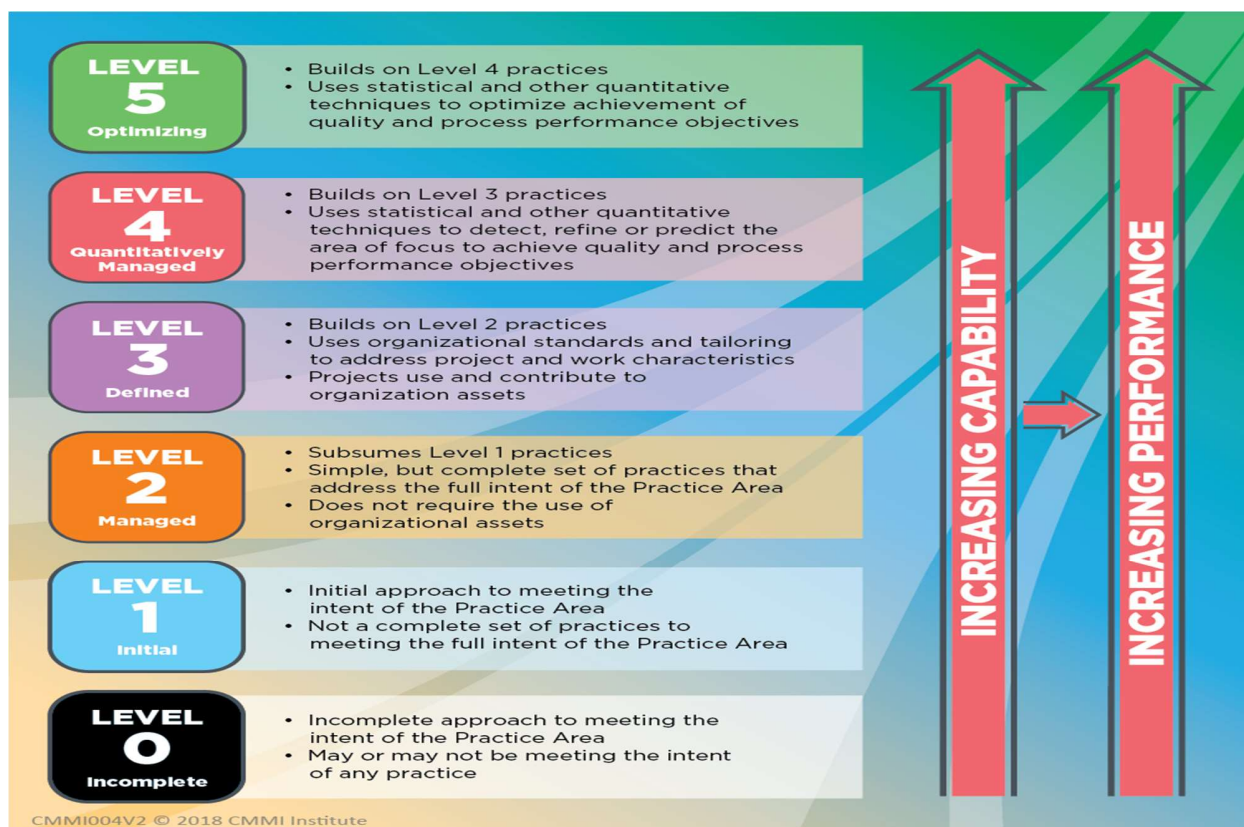
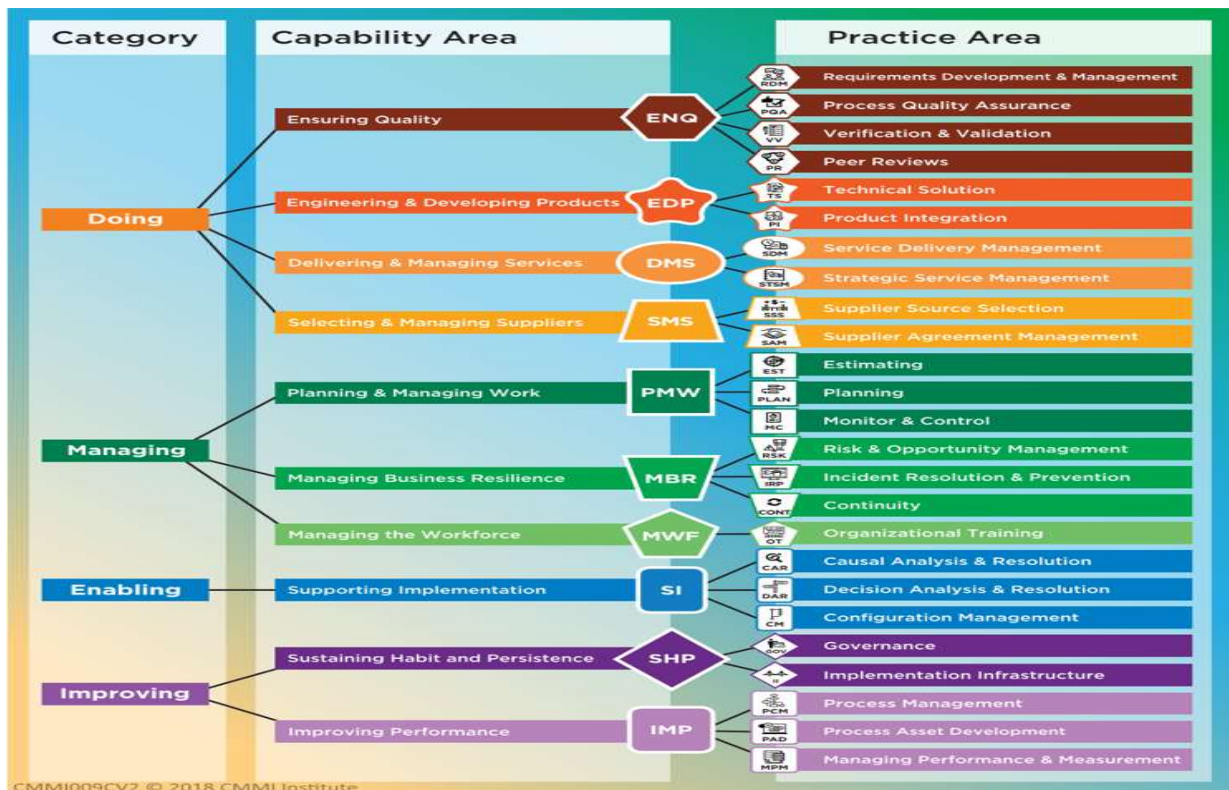


Ces catégories de vues aident à prioriser, organiser et planifier les ressources, tout en concentrant l'attention sur les problèmes les plus critiques auxquels l'organisation est confrontée. Par ex :

- La satisfaction du client est à la fois un objectif principal et un défi pour la plupart des organisations. La catégorie FAIRE fournit plusieurs ensembles de meilleures pratiques pour produire et livrer de manière cohérente des solutions qui satisfont le client.
- Plusieurs organisations reconnaissent le besoin d'améliorer les performances, mais perdent le *momentum* et leur focus, une fois les gains initiaux ou marginaux réalisés. La catégorie AMÉLIORER permet une amélioration efficace et durable des performances.

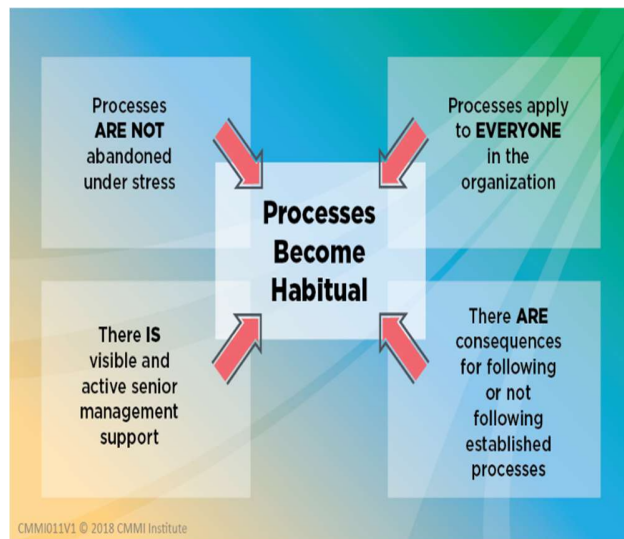
Un *domaine de capacité* est un groupe de domaines de pratique connexes qui peuvent améliorer les performances dans les compétences et les activités d'une organisation ou encore d'un projet. Dans les domaines de pratique, les pratiques sont organisées en un ensemble de niveaux évolutifs étiquetés Niveau 1, Niveau 2, etc. qui fournissent un chemin pour l'amélioration des performances.

Chaque niveau évolutif s'appuie sur les niveaux précédents en ajoutant de nouvelles fonctionnalités ou une sophistication résultant par la suite en une capacité accrue.



Persistance et habitude du processus

Lorsqu'une organisation commence une initiative d'amélioration de la performance, l'objectif est que les améliorations durent et deviennent la «*façon typique dont nous faisons des affaires*». En d'autres termes, l'organisation prend de «*nouvelles habitudes*». Une fois établie ou documentée, une «*nouvelle habitude*» devient alors très difficile à briser et plus persistante.



Dans le modèle CMMI, le terme « habitude persistante » décrit la façon courante de faire des affaires, de faire le suivi et aussi d'améliorer les processus qu'une organisation utilise dans le cadre de sa propre culture organisationnelle :

- Persistance: poursuite ferme ou entêtée dans une ligne de conduite malgré la difficulté ou l'opposition.
- Habitude : Une tendance ou une pratique, en particulier une qui est difficile à abandonner si

Si un processus est ignoré, abandonné sous pression ou si l'exécution disciplinée du processus s'érode avec le temps.

Si les gens continuent de suivre consciemment le processus pendant plusieurs itérations, ils finissent par passer au point où ils suivent inconsciemment le processus. Ils n'ont alors plus besoin d'y penser; c'est simplement la façon dont les affaires sont menées dans l'organisation. À ce stade, les processus sont devenus persistants et habituels. Encadrer les nouveaux arrivants dans l'organisation jusqu'à ce qu'ils suivent eux aussi le processus. En effet, même à des niveaux de maturité plus élevés --lors de l'introduction d'une amélioration-- l'organisation peut régresser et doit consciemment établir de nouvelle habitude, ou une habitude modifiée, pour atteindre les performances et améliorer les capacités.

Dans le modèle CMMI, les domaines de pratique dans le domaine de capacité de maintien de l'habitude persistante (*Sustaining Habit and Persistence, SHP*) permettent une culture organisationnelle de l'habitude persistante.

Le domaine de pratique de la gouvernance (GOV) contient des pratiques que la haute direction effectue pour promouvoir la façon dont le travail est accompli, qui est pertinent et important pour l'organisation.

Une implication active et visible de la direction est essentielle au succès de l'amélioration des performances et de la mise en œuvre des processus dans une organisation. La direction accomplit son rôle en s'assurant notamment de :

- Définir la stratégie, la direction et les attentes pour l'amélioration des performances.
- S'assurer que les processus sont alignés avec les besoins et objectifs de l'entreprise.
- Surveiller les performances et les réalisations des processus.

- Fournir des ressources adéquates pour l'amélioration des processus et des performances.
- Renforcer et récompenser le développement et l'utilisation des processus pour assurer leur utilisation et leur amélioration continues.

Le domaine de pratique de l'infrastructure de mise en œuvre (II) décrit l'infrastructure nécessaire pour construire, suivre, maintenir et améliorer les processus au fil du temps. Le terme « infrastructure » dans ce domaine de pratique fait référence à tout ce qui est nécessaire pour mettre en œuvre, exécuter et soutenir l'ensemble des processus de l'organisation.

Sans infrastructure, les processus ne peuvent pas être suivis, maintenus ou améliorés au fil du temps. Les descriptions de processus doivent être claires et concises, et ne nécessitent pas une quantité importante d'administration.

Atteindre une Haute Maturité

Dans la suite de produits CMMI, le terme « *Haute Maturité* » implique l'utilisation de techniques statistiques et autres techniques quantitatives sur des processus sélectionnés. La haute maturité représente un changement fondamental dans la compréhension, la gestion et l'amélioration des processus. Au fur et à mesure que les organisations progressent dans la maturité des processus, elles acquièrent une compréhension approfondie de la façon dont les processus sont utilisés et interagissent, ce qui leur donne un avantage concurrentiel clair. Les organisations à haute maturité démontrent un engagement plus profond envers l'amélioration des capacités en mettant l'accent sur l'amélioration continue des performances.

Les organisations à haute maturité peuvent réduire de manière cohérente et prédictive leur risque de livraison tout en améliorant la qualité de leurs solutions. Plus le niveau de maturité de l'organisation est élevé, meilleures sont ses performances. Les organisations à haute maturité anticipent et prédisent le changement et évoluent constamment, leur permettant de pivoter rapidement et de répondre aux opportunités.

Les organisations de Haute Maturité visent à :

- Établir des objectifs quantitatifs pour la qualité et la performance des processus en fonction de leurs objectifs d'affaires.
- Avoir une compréhension claire et quantitative des performances et du retour sur investissement (ROI) de l'amélioration des processus.
- Prendre des décisions fondées sur les données.
- Analyser systématiquement les variations et comprendre son impact sur la qualité et les performances, en fournissant aperçu quantitatif des risques.
- Atteindre plus efficacement les principaux objectifs de rendement.
- Comprendre clairement la stabilité et la capacité des processus et les utiliser correctement pour gérer les projets et améliorer les performances des processus.
- Augmenter la prévisibilité.
- Augmenter le calendrier et les performances des coûts
- Augmenter la capacité et la probabilité d'atteindre les buts et objectifs.
- Réduire les retouches.
- Se concentrer sur l'innovation et être plus compétitif / Avoir plus confiance dans les indicateurs de mesure.

* * *

CONCLUSION

Comme les auteurs de livres en management doivent d'abord prendre de la hauteur sur les faits et les événements, avant de porter un regard critique qui résistera à l'épreuve du temps; j'ai voulu donner au présent ouvrage une grande Portée & Étendue (Scope & Range) sur différentes facettes affectant la **Transformation numérique vers le Commerce électronique et les Services publics en ligne**, prenant ici la forme de **regards croisés** s'appliquant tout autant aux organisations publiques, privées ou associatives.

Maintenant, pour conclure, voici trois idées chocs couvrant la trame de ce livre :

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

Pour moi, le SUCCÈS pérenne en affaires exige trois conditions indissociables, soit la COMPÉTENCE dans l'action d'une équipe enthousiaste & pluridisciplinaire, un EFFORT réellement adapté pour le contexte VUCA et ce type de projet ou d'activité de travail, mais aussi BEAUCOUP DE CHANCE, car comme on dit chez moi : *Ne partez pas sans elle !* (-;-)

MERCI de nous avoir lu jusqu'au bout.

Bonne chance dans vos projets et activités de soutien au *Leadership, Changement & Coaching*.

Bonne continuation,

Pr. Yvan Lauzon, MBA

(newmanagement2.0@gmail.com)

* * *

RÉFÉRENCES

NOTA : La deuxième édition du présent ouvrage collectif, aussi publiée en février 2020, renferme plus de 120 références : Articles & Livres “coup de cœur” d’écrits sur supports papiers & numériques, des signets thématiques (URL), etc.

Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (Deuxième édition) / Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. ISBN:978-1989364307

Pour information : newmanagement2.0@gmail.com

* * *

INDEX

NOTE : La deuxième édition du présent ouvrage collectif, aussi publiée en février 2020, renferme plus de 80 clés de recherche, présentant donc les mots-clés (descripteurs) triés par numéro de section & numéro page —ou encore— par ordre alphabétique de sujet .

Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (Deuxième édition) / Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. ISBN:978-1989364307

Pour information : newmanagement2.0@gmail.com

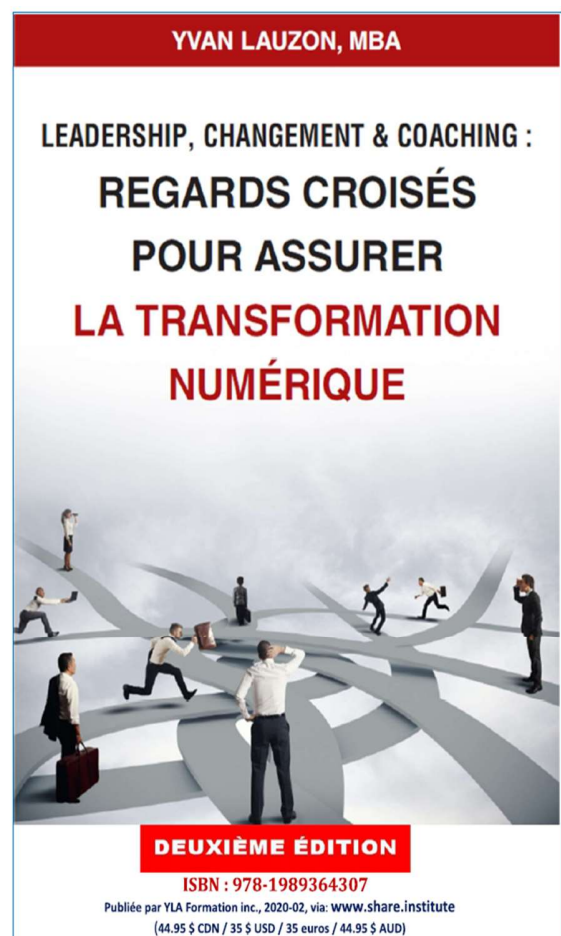
* * *

YLA -- PUBLICATIONS en LIBRAIRIES dès FÉVRIER 2020

Librairies en salle : *Coopsco Université Laval & Coopsco UQO*

* * *

Librairie en ligne (recherchez par ISBN) : **www.coopscooutaouais.com**



Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale (Deuxième édition)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. ISBN : 978-1989364284

* * *

Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (Deuxième édition)
/ Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. ISBN : 978-1989364307

Éditeur YLA FORMATION -- DESCRIPTIF d'OUVRAGES

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

Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 :

Les domaines engageants pour la performance pérenne – ÉDITION # 2 (ED_2)

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN : 978- 1989364116

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

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

[**Tome 1 (ED_1)**].2019-06. ISBN:978-1989364123] / [**Tome 2 (ED_2)**]. 2020. ISBN:978-1989364345].

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

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

Ces ouvrages visent également deux autres finalités :

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

Développez l'intelligence collective de l'équipe de projet (ED_2)

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 167 pages. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364017

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

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

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

"Faire mieux et au bon moment, la bonne chose, pour le projet et aussi l'organisation publique".

Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble (ED_2)

/ Yvan Lauzon, MBA. 2018-10. 27,95 \$. ISBN : 978-1999461485

Cet ouvrage présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon plus harmonieuse, plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail agréable et stimulant pour le plus grand nombre, notamment en désilotant l'organisation, pour mieux collaborer tous ensemble, avec les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la Démarche managériale CLIMB (décrite sur le site : www.climb.express). La seconde section de l'ouvrage traite les COMPÉTENCES requises par différents acteurs de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8). La troisième section porte sur la PERFORMANCE en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques ou privées (P9) et accroître ainsi nos chances de vivre mieux dans une société performante et plus pérenne (P10), selon la logique suivante :

« *Que faut-il changer, pour que l'essentiel demeure ?* ».

Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale (ED_2)

/ Yvan Lauzon, MBA. 2020-02. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284

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

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

Il met l'accent sur l'importance d'un leadership fort, pour en arriver à tirer profit d'un exercice d'Évaluation de projet, afin d'améliorer la conduite des projets, de même que la maturité organisationnelle de sa gestion de projet.

Il présente également un concept innovant, soit la *Valeur globale de projet*, applicable aussi à certaines conditions à des opérations courantes de l'organisation publique, privée ou associative. Finalement, il décrit les attributs de la valeur livrée par les projets et ces opérations courantes, en présentant notamment 48 types de valeur ajoutée, devenant sous certaines conditions, des avantages organisationnels dans l'instant et parfois même dans la durée.

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

Libérez l'intelligence collective de votre équipe de travail

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-01. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086

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

Mieux gérer vos Projets, même Complexes (ED_2)

/ Yvan Lauzon, MBA. 2019-06. 29,95 \$. ISBN : 978-1989364130

Les projets publics sont souvent soumis à l'opinion publique et aux reportages des médias et aux pressions qui en découlent. Nous savons que les Vérificateurs généraux déposent des rapports impressionnants sur des projets terminés (ou en voie de l'être), critiquant les dépassements de coûts, les défauts de qualité et de fonctionnalité ou encore les retards excessifs. Les Hauts dirigeants et Gestionnaires, de même que les Personnalités politiques, sont appelés à rendre des comptes, parfois dans des circonstances difficiles. Ce livre couvre l'évaluation de la Gestion de projet (3 critères), mais également l'évaluation de : la solution d'affaires découlant du projet (5 critères) / Performance de l'équipe de projet (5 critères) / Performance du Chef de projet (20 critères) / et aussi d'autres critères, qu'il est préférable de ne jamais oublier...

(*) *NOTE : La version anglaise de cet ouvrage est offerte gratuitement à tous les membres de l'Association internationale des projets complexes ICCPM.COM, dont un article sur cet ouvrage a fait la page couverture de leur Bulletin trimestriel de juin 2019.*

Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS –

(Competence Breakdown Structure). (ED_1) 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636.

Après une synthèse des principales recherches liées aux attributs de compétences requis en Gestion de projet, cet ouvrage suggère un modèle structurant de répartition des compétences (CBS Model) des Chefs de projet, afin d'assurer un taux de réussite plus élevé et une meilleure adéquation aux besoins et fonctionnalités recherchées par l'organisation. Ce modèle CBS est principalement conçu pour mettre en évidence les qualités le plus souvent responsables d'un fort Leadership (Compétences-clés / Fonctions bien assumées / Caractéristiques personnelles ...) conférant un Leadership distinctif. Au total, 20 rôles sont répartis dans 10 catégories, sur 4 niveaux. Ce livre contient 3 listes de plus de 100 attributs de compétences chacune, applicables aux personnes habituellement les plus importantes dans la réussite du projet, soit : Haut dirigeant agissant en tant que Commanditaire (président, v. p., ministre, sous-ministre, directeur général...), Chef de projet et Gestionnaire public. Également inclus: 40 attributs de compétences des grands Négociateurs (très utile pour mieux gérer les relations avec les parties prenantes) / Une liste des meilleures pratiques de gestion... / 12 règles de survie pour les Chefs de projet Leader...

NOTE : Un article, extrait de cet ouvrage trilingue sur la Modélisation, a été retenu par un

Comité de lecture du PMI France, pour son inclusion dans un ouvrage francophone du PMI portant sur le Leadership organisationnel.

YLA -- LISTE des PUBLICATIONS GRATUITES

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie des livres disponibles en librairies universitaires, mais aussi des livres numériques (eBooks) gratuits, facilement retrouvables par ISBN, via Google™ :

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

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

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

Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne. Édition # 1 (ED_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-03.

Version allégée gratuite en ligne. 49 pages. ISBN : 978-1989364109

Collaboration dans les Projets & Organisations publiques : Défis & Innovations à l'ère du numérique (ED_1) / Gérard Blanc, MSC & Yvan Lauzon, MBA.

Version complète gratuite en ligne. 128 pages.

Évaluation multicritère des projets publics (ED_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-06.

Version allégée gratuite en ligne. 50 pages. ISBN : 978-1989364239

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

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

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

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

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

Modelización de los roles y habilidades clave del líder del proyecto: estructura de desglose de competencias (CBS -- Competence Breakdown Structure) / Yvan Lauzon, MBA. 2019-05.

Version allégée gratuite en ligne. 57 pages. ISBN : 978-1989364208

Outils pratiques de l'intelligence collective et du travail collaboratif (Boîte / Coffre à outils) (ED_1) / Yvan Lauzon, MBA. 2020-01. *Version complète gratuite en ligne.* ISBN : 978-1989364321

* * *

YLA -- LISTE des PUBLICATIONS en LIBRAIRIES

La firme YLA Formation inc. (YLA) publie des livres numériques (eBooks) gratuits et des livres disponibles en librairies universitaires, dont :

Approche intégrée de protection de l'information GSA5-MED2 : Les domaines engageants pour la performance pérenne – Édition #2 (ED.2). 2019-06. 52 pages. 34,95 \$. ISBN: 978-1989364116

Développez l'intelligence collective de l'équipe de Projet (ED.2). 2019-01. 167 p. 29,95 \$. ISBN: 978-1989364017

Évaluation multicritère des projets publics (ED.2). 2019-07. 90 p. 39,95 \$. ISBN: 978-1999461430

Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble (ED.2). 2018-10. 154 p. 27,95 \$. ISBN: 978-1999461485

Leadership, Changement & Coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique (ED.2). 2020-02. 44,95 \$. ISBN : 978-1989364307.

Leadership requis dans les projets pour booster la valeur globale (ED.2). 2020-02. 88 p. 39,95 \$. ISBN : 978-1989364284

Libérez l'intelligence collective de votre équipe de Travail (ED.1). 2019-01. 118 pages. 27,95 \$. ISBN : 978-1989364086

Mieux gérer vos projets, même Complexes (ED.2). 2019-06. 165p. 29,95 \$. ISBN: 978-1989364130

Modélisation des rôles et compétences-clés du Chef de projet : Modèle CBS – (Competence Breakdown Structure). (ED.1) 2018-10. 64 pages. 34,95 \$. ISBN : 978-1999410636

* * *

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

Librairie en ligne : www.coopscooutaouais.com