YVAN LAUZON, MBA

Nouveau monde COVID :

CONSTRUISONS DEMAIN ENSEMBLE pour REGARDER dans la même direction

2021 | ISBN : 978-1989364444

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Catalogage avant publication

Lauzon, Yvan, auteur

Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction / Yvan Lauzon, MBA ; préface, Robert Coutu, MBA.

Comprends des références bibliographiques et un index.

ISBN 978-1-989364-44-4

1. COVID-19. 2. Milieu de travail. 3.Transformation numérique. 4.Gestion du changement. 6. Gestion de crise.

I. Titre.

HD33.B52 2021 658

* * *

Cet ouvrage existe également dans d'autres langues, dès Janvier 2021:

Nuevo mundo COVID : Construyamos el mañana juntos para mirar en la misma dirección / Yvan Lauzon, MBA (ISBN : 978-1989364482)

New World of COVID: Building Tomorrow Together Today With a Common Vision -- SECOND EDITION / Yvan Lauzon, MBA (ISBN: 978-1989364505)

* * *

Pour obtenir au Canada-USA une copie imprimée de la Deuxième édition FR

***(92 pages*, incluant 6 Annexes.** Publiée en Janvier 2021. ISBN : **978-1989364499)**

Achat en ligne *via* : **COOP OUTAOUAIS (WWW.COOPSCOOUTAOUAIS.COM)**

-ou encore-

Par courriel (seulement possible pour les Librairies & Bibliothèques du Canada & USA) *via* :

ÉDITEUR-DISTRIBUTEUR : **YLA FORMATION inc.**

C.P. 24006, CSP Pointes, Montréal, QC, Canada H1A 4Z2

(newmanagement2.0 --@-- gmail.com)

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

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

Professeur contractuel retraité en novembre 2019 de l'Université du Québec (ENAP- UQ), Yvan y a enseigné différents cours en Gestion de projet (GP), en Gestion des ressources humaines (eGRH) et en Leadership dans les projets internationaux. Actuellement formateur à l'UQO, Yvan est l'auteur d'une dizaine de livres de Management en anglais, d'une autre dizaine en français (dont 5 en Gestion de projet) et deux traduits en espagnol.

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 : *Nations-Unies* (ONU, 1993-1996) et *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 / GP / 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 les compétences requises des Chefs de projet (Project Manager / Project Leader), applicables à plusieurs types de projets des organisations publiques, privées ou associatives.

D'autre part, Yvan a lancé et financé plusieurs conférences et sites multilingues gratuits dont : (www.CLIMB.express),(www.smartconference.ca), (www.smartconference.world).

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

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

DÉDICACE

Cet ouvrage est dédicacé aux Présidents & Premiers ministres des différents pays du globe qui ont eu à faire face à la pandémie de la COVID-19, notamment pour leurs efforts importants, messieurs ***Doug Ford*** *(P.M. Ontario) et* ***François Legault*** *(P.M. Québec).*

* * *

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 de langue maternelle et les 175 autres millions de locuteurs français.*

3.. ***DROITS d'AUTEUR*** *-- Toute reproduction totale ou partielle est interdite, par quelque moyen que ce soit, sans une autorisation écrite :* © Yvan Lauzon MBA, *via :* (gov4us.2overcome.covid --@-- gmail.com) ou (new.world.of.covid --@-- gmail.com)

4.. ***OPINIONS*** – Les opinions exprimées dans ce texte n'engagent que leurs auteurs et ne sauraient engager --de près ou de loin-- l'Éditeur-distributeur : YLA Formation inc.

5.. Dans le présent ouvrage, **il faut enlever les espaces placés volontairement entre les points des liens URL pour les activer**, ou encore, les adresses **courriel** des contributeurs.

* * *

SUGGESTION D'UN MODE DE LECTURE

Ce livre n'a pas été conçu pour une lecture continue,

mais plutôt un *parcours pas à pas*;

par exemple, à raison d'une Partie par jour –

pour environ 20 minutes de lecture par jour-- sur près de 8 jours.

Il est aussi possible de sauter une partie, puis d'y revenir un peu plus tard,

chacune étant entièrement autonome.

Donc à lire et à méditer en prenant son temps,

un tel texte –riche en contenu innovant– ne pouvant être digéré d'un seul coup...

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

TABLE DES MATIÈRES

Liste des Contributeurs 2
Préface 3
Introduction 5
SECTION I – FONDAMENTAUX du Contexte, des Changements requis et des Conditions gagnantes du *Nouveau Monde COVID* 6
Partie 1 – 7 crises à considérer durant la pandémie COVID-19 6
Partie 2 – 10 Thèmes importants des changements requis du *Nouveau Monde COVID* 9
Partie 3 – Conditions gagnantes du *Nouveau Monde COVID* 14
SECTION II – MODÈLE interne propre aux Administrations publiques 15
Partie 4 – 3 Axes d'Action publique à prioriser dans le *Nouveau Monde COVID* 17
Partie 5 – 15 Dimensions du Renouveau requis du *Nouveau Monde COVID* 18
Partie 6 – 45 Propositions de 5 Experts internationaux 21
SECTION III – MODÈLE externe couvrant les Citoyens & Entreprises 33
Partie 7 – Volet *Citoyens* 35
Partie 8 – Volet *Entreprises* 36
Conclusion 39
Références 40
Liste descriptive des 6 Annexes de la *Deuxième édition du livre* 40
Annexe – A— Slogans chocs reliés aux Dimensions du Renouveau requis 41
Annexe – B— Transformation organisationnelle réussie : Exemple du PMI FRANCE 42
Liste numérique des Thèmes traités 51
Index alphabétique 53

NOTE : *TOUTES LES PARTIES & ANNEXES DU LIVRE SONT AUTONOMES ET RENFERMENT DU CONTENU INNOVANT.*

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

ABSTRACT

This work is entirely oriented in a business context impacted by the COVID pandemic. It brings together in a comprehensive manner five international experts expressing opinions and techniques, charting effective courses of action, allowing successful exits from the negative and destructive impacts of the pandemic. They provide a practical checklist sequencing events and actions useful for the construction of efficient business models for governments and business enterprises in the New World of COVID. In this process, the citizens are also considered, addressing their concerns. The checklist can apply in multi-ministerial environments; thematic or sectorial to validate existing models or making adjustment thereto. The first three levels of model construction are fully developed for large scope government applications. The fourth level is largely applicable for ministerial issues and concerns. As a last useful section, find a series of thematic proposals for purposes of reflection applicable to extern model for citizens and business enterprises.

RESUMEN

Libro que presenta el contexto empresarial y las crisis sociales resultantes de la pandemia del COVID. También se describe la coproducción por parte de cinco expertos internacionales de una lista de las principales pistas de progreso y condiciones de éxito para una salida de crisis que sean pertinentes para las medidas gubernamentales en un COVID del Nuevo Mundo, que puedan servir de lista de verificación *"multiministerial checklist"*, que luego puedan complementarse con las preocupaciones temáticas o sectoriales de los diferentes ministerios de un gobierno. Esta lista de verificación podría utilizarse para crear un único modelo de gobierno, o aún, podría servir para validar los modelos ya existentes. Este libro describe en detalle los tres primeros niveles de un modelo interno relevante para las principales funciones gubernamentales, siendo el cuarto nivel esencialmente necesario para las actividades y cuestiones de alcance departamental. Finalmente, el libro da temas de reflexión para un modelo externo, esta vez cubriendo los componentes de ciudadanos y empresas, completando así el conjunto.

SOMMAIRE

Ouvrage présentant le contexte d'affaires et les crises sociétales découlant de la pandémie COVID-19. Il décrit aussi la co-production par cinq experts internationaux d'une liste des principales pistes de progrès et conditions de succès de sortie de crises, pertinentes pour les actions gouvernementales dans un *Nouveau Monde COVID*, pouvant notamment servir de liste de vérification (*Checklist*) pluri-ministérielles, qui serait ensuite complétée des préoccupations thématiques ou sectorielles de différents ministères d'un même gouvernement. Cette *Checklist* pourrait servir à créer un *Modèle gouvernemental unique* --ou encore-- pour valider des *Modèles déjà existants*. Cet ouvrage décrit en détail les trois premiers niveaux d'un *Modèle interne* pertinent pour de grandes fonctions gouvernementales, le quatrième niveau étant essentiellement requis pour des activités & enjeux de portée ministérielle. Finalement, l'ouvrage donne des thèmes de réflexion d'un *Modèle externe*, couvrant cette fois les volets *Citoyens* & *Entreprises*, complétant ainsi un *Modèle intégré à 3 phases*.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Liste des Contributeurs

BELGIQUE

• **Frank LEYMAN**, ancien Président de l'Association internationale des Dirigeants principaux de l'information (CIO) gouvernementaux, appelée *International Council for Information Technology in Government Administration*. (www . ica-it . org). *Contributeur au thème : Transformation numérique.*

FRANCE

• **Jean-Christophe HAMANI**, PMP®, PMI-PBA®, Vice-Président & Co-fondateur du PMI FRANCE; Président & Fondateur de la Région Globale, une initiative stratégique du chapitre PMI FRANCE. *Contributeur au thème : Transformation organisationnelle & Annexe –B—*

• **Prof. Yves NEGRO**, Professeur émérite à l'Université Jean Moulins, Lyon 3
& Président honoraire du *Conseil National des Universités de France* (CNU) -- Sciences de Gestion (06). (yves.negro --@-- wanadoo.fr) *Contributeur au thème : Services publics renouvelés & Annexe –A--*

FRANCE & CANADA

• **Olivier ZARA**, Conférencier sénior (Keynote Speaker) & Consultant international.
Contributeur au Thème : Intelligence Collective & Excellence décisionnelle (Intelligence décisionnelle)
(www . axiopole . com)

CANADA

• **Stéphanie FISSETTE**, Chargée de cours (Maitre de conférences) à l'UQAR-Université du Québec ; Formatrice à l'international & Membre de l'*Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés* (CRHA) du Québec. *Contributrice au Thème : GRH.*

• **Prof. Yvan LAUZON**, Professeur contractuel retraité de l'ENAP-UQ; Formateur à l'UQO-Université du Québec & Expert-conseil à l'international. *Contributeur principal des Parties 1 à 5 et 7 & 8.*

* * *

REMERCIEMENTS sur le *Modèle intégré à 3 phases*

• **Cadre d'Analyse et de Référence (AMI)** – Le Cadre AMI retrouvé au début de la Section II, puis décrit à l'Annexe –C– a été produit par Yvan Lauzon en collaboration de Pierre Lauzon & Sylvain Lauzon.

Modèle INTERNE– La Partie 6 du livre a été produite grâce à la contribution de 5 experts internationaux. **Modèle EXTERNE** – Composé de la Partie 7 (Citoyens) & Partie 8 (Entreprises). La P7 a été produite plus rapidement grâce aux rétroactions ciblées & rapides du Prof. Yves Negro.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Préface

Pour débuter, disons qu'il va de soi de constater que l'année 2020 sera passée à l'histoire sur plusieurs points ! En effet, début 2020, alors qu'on était en pleine croissance avec des indicateurs favorables, le monde entier devait subir rapidement une transformation majeure, une manifestation brutale, soudaine et violente d'un virus qui a évolué de façon exponentielle à l'échelle de la planète, provoquant ainsi un « chambardement grave », voire une crise à l'échelle mondiale.

Pendant qu'on se posait toutes sortes de questions --à savoir ce qui s'est réellement passé et ce qui a causé cette fameuse pandémie-- nous devions en même temps faire face à l'inconnu et se replier forcément sur nous-mêmes « dans nos bulles » en restant confiné à la maison, ceci afin de toujours mieux comprendre cette situation hors de notre contrôle et limiter la propagation de ses effets. Tous les pays, villes et villages du monde entier ont été affectés à différents niveaux et personne n'a été épargné.

En fait, à l'échelle planétaire, nous vivons tous la même crise, presque en même temps, ce qui fait de la COVID-19 une crise internationale sociale et économique, qui a des impacts bien réels sur notre réalité de tous les jours (travail, famille), nos habitudes de vie et aussi notre environnement.

Qui aurait pu prévoir un tel événement ? Qui aurait pensé à limiter ses déplacements et ne plus voyager pendant toute cette période ? Ne plus voir les membres de sa famille, de voir moins d'avions en circulation, d'utiliser la technologie en mode télétravail et d'être obligé de fermer les frontières ! Qu'un virus fasse autant de dommage et provoque cette crise à l'échelle de la planète, ceci sans oublier les impacts collatéraux chez l'être humain au niveau de la santé mentale et autre conséquence…

Tous les modèles d'affaires et économiques sont maintenant remis en question. Plusieurs acteurs en bénéficient, mais d'autres y perdent beaucoup. Les petites et grandes entreprises y goutent et ce sont celles qui s'adaptent le mieux qui semblent y résister. Rappelons-nous ce que disait Charles Darwin : « *Les espèces qui survivent ne sont pas les espèces les plus fortes, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux aux changements* ». Eh bien, nous en sommes-là!

Le monde fait face à un ennemi invisible et il risque d'en avoir d'autres prévenait l'Organisation mondiale de la santé (OMS) le 28 décembre 2020. Plus que jamais auparavant nous réalisons à quel point nous sommes vulnérables et que la vie est fragile. Il est important de se protéger, de respecter notre planète, les consignes sanitaires, nos valeurs, d'être humain et se consacrer à l'essentiel afin de limiter les propagations.

Devant l'inconnu, il est normal qu'il y ait des gens qui doutent, même si la majorité d'entre eux ont pu être rassurés à un moment où à un autre par nos gouvernements, les médias et la science. À cet égard, les scientifiques ont fait un travail extraordinaire afin de découvrir rapidement un vaccin... allant bien au-delà des prévisions les plus optimistes !

… 2

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Nous avions en 2020 un sentiment d'impuissance et de prise de conscience collective à travailler tous ensemble, donc à favoriser une réelle « collaboration ». Cela nous rappelle l'importance des conditions gagnantes, notamment la recherche scientifique et aussi que « *Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble* », adage du professeur Lauzon, s'applique ici une fois encore…

En fait, plusieurs intervenants ont maintenant pris clairement conscience que la recherche médicale est fondamentale dans notre société d'aujourd'hui. Elle fut trop souvent négligée au cours des dernières années au profit d'intérêts financiers propres à chacune des compagnies pharmaceutiques. La nature évolue et la recherche scientifique doit suivre le même rythme pour améliorer nos connaissances et nous assurer du même coup de demeurer en santé le plus longtemps possible. Nous apprécions les scientifiques et nos héros du secteur hospitalier qui ont su répondre avec vigueur et intervenir de façon professionnelle durant toute cette période. Merci !

La nature nous rappelle à l'ordre au niveau de nos priorités, de l'essentiel de la vie et à la capacité de l'être humain à s'adapter et s'entraider les uns les autres. Il reste à souhaiter que cette prise de conscience permette aussi à nos dirigeants de s'adapter et de prendre de bonnes décisions, idéalement pour le bien du plus grand nombre. Il faut prendre le temps de réfléchir pour un meilleur monde et aussi un meilleur avenir pour nous et nos familles. Nous en sommes capables et c'est tout à notre avantage.

Assurons-nous donc une meilleure qualité de vie et comme nous y invite ici le professeur Lauzon «*Regardons tous ensemble dans la même direction*» en optant pour les domaines qui nous sont réellement requis, dans l'instant et dans la durée !

C'est ce que je nous souhaite pour un rebond dès 2021…

Bonne lecture,

Robert Coutu, MBA
Maire, Ville de Montréal-Est

4 janvier 2021

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Introduction

« ***Nouveau Monde COVID*** *:* ***Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction*** », est une suite logique de « ***FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE*** » ; livre disponible en librairies universitaires depuis le 8 juin 2020, ce qui en fait le premier ouvrage dans les deux langues officielles du Canada (anglais & français) traitant de *Management appliqué à la période COVID-19*.

En effet, dès le début 2020 la pandémie planétaire de la COVID-19 transformait complètement nos façons de *travailler ensemble* (ex : télétravail imposé par les gouvernements de la plupart des pays et régions du monde), mais aussi de *vivre ensemble* dans une société dite *Libre & Démocratique*.

Plusieurs intervenants parlent même de *Grand renouveau* ou *Réinitialisation majeure* (*Great Reset*). Pour ma part, j'utiliserai plutôt ici l'expression *Nouveau Monde COVID* (*New world of COVID*) signifiant clairement que la COVID-19 nous invite à entrer chez soi (et peut-être même en soi) lors des périodes alternées de confinements, ainsi qu'à vivre autrement pour quelques années encore, notamment en Europe et en Amérique du Nord.

Le présent ouvrage de type « *ESSAI LIBRE non scientifique* » ne prétend à aucune exhaustivité, les sujets présentés ici étant particulièrement étendus et à grande portée (*Scope & Range*).

Mais vous aurez certainement plaisir à parcourir ce *livre de Management pratico-pratique*, facile à comprendre, destiné aux dirigeants, gestionnaires et chefs de projets des gouvernements et des grandes entreprises faisant affaire avec eux.

En fait, ce livre se veut être avant tout une longue *Liste de vérification* (*Checklist*), identifiant des conditions de sorties de crise de la pandémie COVID-19, ainsi que des pistes de progrès face à ce ***Nouveau Monde COVID,*** **rempli d'incertitudes** et de **cibles d'affaires plutôt floues** … *avouons-le !*

Faisons de 2021 l'année du GRAND REBOND ! en prenant en compte les choses sur lesquelles nous avons réellement un pouvoir de transformation, ceci à partir de bons leviers de progrès, dont ceux présentés dans ce livre innovant, fruit de la collaboration de cinq experts internationaux.

Bonne lecture,

Professeur Yvan Lauzon, MBA

(**covid2021rebond** @ gmail.com)
(**nouveau.monde.covid** @ gmail.com)

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

SECTION I – FONDAMENTAUX du Contexte, des Changements requis et des Conditions gagnantes du *Nouveau Monde COVID*

Cette première section présente le nouveau contexte sociétal et d'affaires, notamment les sept crises découlant de la pandémie de la COVID-19. Il traite également des changements requis dans le *Nouveau Monde COVID* sous la forme de 10 thèmes importants à considérer pour les organisations publiques et les entreprises privées faisant affaire avec elles.
Finalement, ce livre décrit des conditions gagnantes pour mieux réussir … … … que les autres ! (;-)

* * *

Partie 1 – 7 crises à considérer durant la pandémie COVID-19

Voici un sommaire des sept *Crises* vécues durant la pandémie COVID-19 décrites dans mon livre « *FAIRE MIEUX, en faisant autrement, TOUS ENSEMBLE : Réussir en affaires après COVID-19* », (ISBN : 978-1989364352).

J'y précise tout d'abord la définition de *CRISE*, que j'utilisais dans mes cours à l'UQAM dès 2008:

> « *C'est une déstabilisation ou une perturbation importante*
> *affectant les structures de base et/ou les valeurs fondamentales d'une organisation*
> *et mettant en péril ses symboles fondamentaux*
> *– qui en situation de forte pression et de haute incertitude –*
> *nécessite des actions crédibles* ».

On entend parfois dire que : *C'est dans la crise que se révèlent les gens*. Eh bien, la pandémie de la COVID-19 révèlera sans doute nos **vrais *Leaders dans l'action***, soit ceux capables nous faire rêver, mais du même coup assumer toutes les transformations majeures qui s'imposeront forcément.
J'y reviendrai dans mon livre *ABCDE du Leadership (ISBN : 978-1989364512)* qui paraitra en 2021.

* * *

1.1 Crise Sanitaire

• Au moment d'écrire ces lignes (5 janvier 2021) le cap des 2 000 000 décès dans le monde reliés au COVID-19 était proche (1 855 872); affectant particulièrement les personnes de plus de 65 ans, dont celles vivant en résidence hospitalière (ex : EHPAD en France; CHSLD québécois), mais également les personnes d'autres strates d'âges, dont la forme physique et l'état général de santé les fragilisaient.

• Une source reconnue de statistiques planétaires sur la COVID-19 est la *John Hopkins University*
https://coronavirus . jhu . edu/map . html
NOTE: Dans tout le présent livre, il faut enlever les espaces entre les points pour activer les liens URL.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

1.2 Crise Humanitaire (sociétale; corporative)

• La *Crise HUMANITAIRE au niveau sociétal* – comme celle vécue durant le premier confinement du début 2020, date variant légèrement selon les pays et régions du monde-- a mis en évidence les faiblesses humaines (violence conjugale, violence verbale & physique aux enfants, harcèlement de toutes natures…) mais également le lourd tribut des inégalités sociales (salaire de base SMIC trop bas, itinérance par refus de confinement…).

• La *Crise HUMANITAIRE au niveau du travail* – touche essentiellement aux aspects psychologiques (stress, anxiété, épuisement & dépression), mais aussi à la Motivation & l'Engagement réel au travail, qui étaient déjà des problèmes bien criants avant l'arrivée de la COVID-19. En fait, depuis 2020 la COVID a souvent eu un *effet GROSSISSANT* sur des problèmes de gestion des ressources humaines (GRH) déjà existants depuis le début du nouveau millénaire (ex : *Pénurie de travailleurs qualifiés, soit avec une formation correspondant directement aux besoins des organisations post-modernes*).

1.3 Crise Alimentaire

• La crise ALIMENTAIRE couvre ici la famine à l'échelle internationale, l'autosuffisance alimentaire, la sûreté alimentaire et le soutien à l'itinérance et à la mobilité.

• Le 21 avril 2020 le Programme alimentaire mondial (PAM) de l'Organisation des Nations unies (ONU) – organisation pour laquelle j'ai moi-même travaillé en 2017-- soulignait l'ampleur anticipée de la crise alimentaire mondiale à venir, en raison de l'impact économique majeur causé par la maladie :

> « *Le nombre de personnes souffrant sévèrement de la faim pourrait doubler en raison de la pandémie de COVID-19, atteignant alors plus de 250 millions d'ici la fin de 2020* ».

1.4 Crise Économique

• La Crise ÉCONOMIQUE couvre ici les aspects suivants : niveau d'emploi, liquidités, faillites, dettes, labellisation nationale ou régionale, labellisation de produits spécifiques (ex : région vinicole).

• La première crise de la COVID-19 a encore mis en évidence les très faibles liquidités des ménages (par ex : avec un endettement dépassant régulièrement les 170% au Canada), mais aussi de certains types d'entreprises, notamment celles dites cycliques ou avec des activités plutôt saisonnières (des revenus générés majoritairement dans un seul trimestre de l'année).

• Les risques de *Faillites en cascade* genre effet *'Domino'* pourraient demeurer importants en 2021, et ce, en dépit d'importantes aides gouvernementales annoncées périodiquement; car on est bien ici en présence simultanée des trois principaux cas typiques :

- Baisse significative du niveau d'activité pour la plupart des acteurs des différents grands marchés économiques.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Arrêt des activités d'une entreprise (ex : dépôt de bilan), d'un type de marché ou peut-être même de tout un segment industriel, qui alors disparait –ou-- tombe en veille prolongée.
• Accroissement de revenus, mais pour seulement quelques types industries (ex : Pharmaceutique : masques, tests de détection, vaccins; ou encore… / Outils de jardinage…).

1.5 Crise Budgétaire & Organisationnelle

• En entrevue à un grand quotidien montréalais le 16 avril 2020, le ministre des Finances du Québec déclarait à propos de la *Pandémie COVID-19* :

> *« Un coup de frein qui durera deux ans. Dans le meilleur scénario, si tout se passe bien, le Québec retrouvera à la fin de 2021 la situation économique favorable qu'il avait enregistrée en décembre 2019. Mais la mise sur pause de l'économie du Québec risque d'avoir des conséquences permanentes si elle se prolonge au-delà de la mi-mai … ».*

• Eh bien, nous sommes maintenant le 5 janvier 2021 et la grande région administrative de Montréal risque toujours le confinement. Bref, rien n'est moins sûr qu'en 2021 : ***ÇA VA BIEN ALLER !*** (;-)

1.6 Crise Politique intérieure

• La Crise POLITIQUE INTÉRIEURE couvre ici les aspects : confiance envers les gouvernements; conflit de juridiction; terrorisme; sécurité publique …

• La confiance des *gens ordinaires* (mon bon voisin *John Doe*) envers les personnalités publiques (ex: politiciens) et les institutions publiques (ex : justice) était plutôt faible, voire déjà bien ébranlée, ces dernières années ou même depuis des décennies... (;-)

• Mais la peur engendrée par toutes les incertitudes découlant de la COVID-19 a pour effet d'accroitre temporairement le niveau de confiance ou d'appui, un peu comme le *Syndrome de Stockholm*, découlant d'une sorte de contagion émotionnelle, selon des mécanismes complexes d'identification (appartenance), de sécurité instinctive de survie (on se sent un peu *comme dans un avion en vol dans une situation extrême* : on cherche naturellement à avoir confiance au pilote et à l'équipage, surtout lorsqu'on ne souhaite pas prendre soi-même leurs places *... On reste pénard comme on dit …* (;-)

• Cet accroissement temporaire de confiance est d'autant plus important que les gens ressentent -- envers le politicien, le haut dirigeant ou même leur propre supérieur immédiat-- de la sincérité (ex : recherche de la vérité, même si le phénomène est forcément dynamique avec des rebondissements et des contradictions apparentes ou réelles), de la compassion, de l'empathie cognitive (ex : capable d'adopter la perspective des autres, dont la mienne) ou de l'empathie émotionnelle (ex : demeure plutôt sympathique voire ''*COOL*", en dépit de la très forte pression sur ses épaules), de l'acceptation tacite d'une perte partielle de contrôle (ex : tout ne pouvant être planifié d'un seul coup), le courage, mais aussi de bonnes capacités d'anticipation, d'adaptabilité, de résilience, d'endurance…

• Mais cette confiance accrue pourrait décliner rapidement pour des causes managériales (erreurs flagrantes, graves problèmes mal résolus, etc.) ou encore d'aléas, mais aussi pour des motifs psychosociologiques découlant de la forte dépendance involontaire vécue pendant plusieurs mois.
(ex : « *Ils m'ont littéralement pris au piège* » … « *Je n'avais plus d'options pour agir …* » …)

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Il est acquis de tout temps que le terrorisme est créateur de désordres publics et de tensions sociales de toutes sortes, mais qui, cette fois, s'ajouteraient aux effets perturbateurs négatifs de la COVID-19. La Sécurité publique pourrait donc devenir un enjeu important dès le début 2021, puisque les périodes anxiogènes de confinements et de restrictions de transport hors zone ont déjà créé de TRÈS VIVES TENSIONS qui ne sont pas à la veille de se dissiper… En effet, les activistes et les agitateurs de toute nature (antimondialistes, antivaccins, anti 5G, anti-taxes, complotiste de la *Théorie du complot*, environnementaliste extrême …) pourraient s'agiter dans les prochaines semaines, mois ou années, car tôt ou tard «*l'élastique trop tendu*» devra revenir à un état plus «*normal*»,voire son état «*naturel*».

1.7 Crise Commerce extérieur & Politique internationale

• La Crise COMMERCE EXTÉRIEUR & POLITIQUE INTERNATIONALE couvre ici les forces vives entre pays, mais aussi entre les blocs économiques.
• Certains pays s'en sont mieux tirés que d'autres dans les trois derniers trimestres de 2020, tel que l'Allemagne ou la Chine. Il en sera sans doute de même pour les trois prochains trimestres de 2021.
J'ai donné quelques explications dans mon premier livre COVID-19 publié le 8 juin 2020.

Partie 2 – 10 Thèmes importants des changements requis du *Nouveau Monde COVID*

2.1 Gestion du Changement (CHM)

• J'ai eu le plaisir d'enseigner la *Gestion du Changement* durant dix-neuf sessions à l'ENAP-UQ, la plupart du temps en mode *Cours en ligne* (*eLearning*). J'utilisais alors la définition de Marsan (2008) (ISBN : 978-2804156282), précisant que le Changement est :

> *« 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 ».*

• Soulignons dès maintenant que, **même en 2021, il n'existe pas encore de méthodes universelles de Gestion du Changement** en matière de *Transformation organisationnelle*, ni même en matière d'aide à la *Transition individuelle* et à la *Transition collective* (groupe / équipe / unité administrative…). Bref, il n'existe pas encore de «*Prêt à porter*» *dans ce domaine*; il faut donc recourir à des consultants et des universitaires pour obtenir à chaque fois du «*Sur mesure*». Il est nécessaire d'en choisir des bons, ceci en fonction de la situation réelle à améliorer; mais surtout des personnes qui travaillent très bien ensemble dans une équipe multidisciplinaire, bien synchronisée, car comme dit l'adage :

> *«1000 singes ne donnent pas une symphonie ! ».*

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• En fait, malheureusement, le plus souvent vous n'aurez pas le temps de former votre propre personnel à ce domaine de savoir plutôt singulier. Personnellement, j'aime bien les *Analogies* :

Il ne faut pas chercher à appendre à pêcher et à apprêter toutes les sortes de poissons;
il s'agit simplement de savoir décrire au cuisinier … «le poisson qu'on aime bien manger»!

2.2 Gestion de Crise (CRi)

• Profitons de la COVID-19 pour mettre à jour toutes nos politiques, nos procédures, mais aussi notre manuel de gestion de crise. *(Voir aussi les parties 4.1 & 6.2).*

2.3 Gestion de Projet (PM)

• Dans mon ouvrage publié le 8 juin 2020 (*ISBN : 978-1989364352*) dans lequel j'ai décrit dans une section entière les sept crises de la COVID-19; j'ai conclu qu'une démarche de *Gestion de projet* était souhaitable –voire peut-être même requise— pour faire face à l'ensemble de ces crises.

• Dans le présent ouvrage (*Partie 6*) j'énumèrerai 45 propositions qui pourraient conduire chacune d'elle à **établir les bases d'un *GRAND CHANTIER* de transformation organisationnelle d'un gouvernement**, afin de le rendre mieux adapté au *Nouveau Monde COVID*. Cette transformation majeure est un passage obligé, car le fonctionnement actuel n'est tout simplement pas adapté à un tel environnement d'affaires, qui pour la plupart d'entre nous, était impensable avant octobre 2019.

• La Gestion de projet est une discipline universitaire très bien encadrée par des Associations internationales dynamiques, comme le *Project Management Institute* (PMI). Pour avoir enseigné cette discipline, quelques années au niveau Maitrise, je dirais que c'est à la fois **trois approches** :

1.. D'abord l'Ingénierie de projet qui est une démarche de réalisation de projet basée notamment sur des normes et des pratiques exemplaires publiées.
2.. C'est aussi une Approche Humaine des projets qui vise à faire travailler des gens ensemble, dans le cadre d'équipes de projets.
3.. Mais le plus important pour moi maintenant, c'est que c'est d'abord un Vrai Métier axé *Résultats tangibles* (ex : bâtir une école, un pont, un service public, etc.) visant l'optimisation des ressources, le suivi des étapes franchies et l'évaluation continue avec trois temps forts *(Évaluation initiale de l'investissement requis en ressources / Évaluation de la conduite du projet / Évaluation de la solution livrée).*
*Ce métier captivant attire des gens plutôt dynamiques qui aiment bien **Faire de vraies choses***.

• En terminant, n'oublions jamais que la *Gestion de projet public* (PPM) est un domaine de spécialisation particulier ayant ses propres caractéristiques, un peu comme l'Administration publique (MAP) se distingue nettement de l'Administration des affaires (BAA, MBA), même si des zones communes existent.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

C'est pour cela qu'une ***Communauté de pratiques en gestion de projet public*** a été créée en 2004, appelée ***GP-QUÉBEC,*** soutenue dès le départ par les pouvoirs publics et le *PMI Lévis-Québec*.
C'est un *GRAND SUCCÈS QUÉBÉCOIS* que tous les gestionnaires publics francophones canadiens devraient connaître. (https:// gp-quebec . ca)

• Mentionnons aussi l'existence du ***PMI RÉGION GLOBALE*** bien décrite à l'Annexe –B--, cette fois une initiative stratégique du *PMI FRANCE*. (www . linkedin . com /company/region-globale).

Allez-y voir ! Ce sont vraiment deux sites très utiles … À VISITER PÉRIODIQUEMENT.

2.4 Gestion des Ressources Humaines (HRM)

• Bien entendu, les façons de travailler individuellement et collectivement (idéalement : *les uns avec les autres, plutôt que les uns contre les autres*) ont dû être entièrement revues dans un contexte COVID de confinement, de distanciation sociale…

• Évidemment, ceci ne résume pas au *Télétravail imposé par les gouvernements* et à l'implantation à domicile de simples technologies, puisqu'il faut aussi montrer à ses gestionnaires, salariés et consultants à mieux travailler ensemble à distance, notamment pour : Réfléchir collectivement / Discuter plus harmonieusement & efficacement / Coconstruire des solutions d'affaires…

• Certes, la *Technologie collaborative* existe déjà pour l'essentiel des besoins actuellement requis, mais il reste tout de même à s'en servir de façon productive.

2.5 Gestion des Risques (RKM)

• *De facto*, le risque est pluridomaine et protéiforme.
En affaires, le risque est un écart négatif face à un objectif d'affaires.
La tolérance au risque dépend souvent du plus haut dirigeant ou encore d'un duo, par ex. *«Ministre et son Sous-ministre en titre*» --ou encore-- *«Président directeur général et le Chef des opérations*».

• Lorsque le plus Haut Dirigeant *(ou le Duo)* croit à la Gestion des risques, durant son mandant, l'organisation fait alors : De solides évaluations de risques / Mets en place des mesures de mitigation testées systématiquement & périodiquement / Connait bien les risques résiduels (ceux qui demeurent après la mitigation) / Gère mieux les événements susceptibles de générer des «Urgences», des «Sinistres» et des «Crises».
Et cette personne (*ou ce Duo*) sait bien différencier les 3 !

Retenons ici qu'une bonne Gestion des risques demande d'abord une bonne sensibilisation du GRAND PATRON (*ou du Duo*), mais aussi une très forte adhésion organisationnelle à la Continuité des affaires. En fait, ça doit être *inscrit en dur* dans le *« Code génétique ADN de l'organisation* ».

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• La Gestion des risques et la mise en place de mesure de Sécurité sont des préoccupations bien réelles, et ce, dans certains cas depuis les premières formes de civilisation humaine.

• En effet, il y a plus de 6000 ans on sécurisait déjà les villages pour protéger ses populations, mais aussi pour réduire les risques de crises alimentaires… donc bien avant l'arrivée de la COVID-19… (;-)
On offrait aux villageois des fours communs pour cuire le pain et d'autres mets.
C'était alors l'expression des premières formes de « *Services publics* ».

• Plus tard, l'organisation de «Foires commerciales» et aussi les «Déplacements en diligence protégée par l'armée lors des périodes plus troublées» allaient augmenter le sentiment de confiance des populations, qui se sentaient moins fragilisées, mais aussi moins susceptibles de tomber malades.

• Encore une fois, profitons donc de la COVID-19 pour mettre à jour toutes nos politiques, nos procédures et nos manuels de gestion de risque; de même que notre manuel d'urgence.

2.6 Gouvernance Publique & Gestion Publique (GVP)

• Les différentes mesures et propositions du présent ouvrage pourraient servir à revisiter la *Gouvernance publique* et la *Gestion publique*, notamment en assurant une évaluation plus rapide des résultats obtenus dans le fonctionnement gouvernemental, tout en réduisant significativement les délais entre la réalisation *in situ,* la vérification interne et la vérification externe.

NOTE : Le site extranet de l'ENAP-UQ renferme un bon Dictionnaire de l'Administration publique dans lequel figure des définitions, à la fois en anglais et en français, notamment des notions comme Gouvernance publique et Gestion publique.

2.7 Gouvernance Sociétale (GVS)

• Comme je le disais dans mon premier ouvrage COVID paru le 8 juin 2020, il faut tenter de réduire les effets des impacts des marchés financiers, notamment la Bourse, qui est depuis longtemps axée surtout sur les résultats à court terme (ex : trimestriels), mais qui est de toute évidence particulièrement « émotive » en période COVID.

2.8 Intelligence Collective & Intelligence Décisionnelle (ICO)

• L'ampleur de la Transformation organisationnelle requise pour faire face au *Nouveau Monde COVID* ne pourra pas se faire qu'en utilisant seulement le mode hiérarchique habituel, où prime le fameux *''Command & Control''*.

En effet, il faudra plus souvent recourir à l'Intelligence collective, mais aussi, quelques fois, favoriser l'intelligence décisionnelle.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Dans son ouvrage sur l'Intelligence collective, Jean-François Noubel (2004) résumait déjà très bien le contexte des organisations post-modernes :

> *« Les grands enjeux de l'humanité ne sont pas la faim, la pauvreté, le développement durable, la paix, la santé, l'éducation, l'économie, les ressources naturelles…*
> *mais notre capacité à élaborer de nouvelles organisations capables de les résoudre.*
> *Notre enjeu principal est l'intelligence collective.*
> *Pour l'entreprise aussi le challenge est absolu.*
> *Aujourd'hui la plupart d'entre elles rencontrent d'insurmontables difficultés face à la complexité, à l'imprévisibilité du monde, à la globalisation … … …*

• Olivier Zara --qui a gentiment accepté de collaborer à la partie 6.3-- est un grand auteur franco-canadien dans les domaines de l'*Intelligence collective* et de l'*Intelligence décisionnelle*, mais aussi de ce qu'il appelle lui-même l'*Excellence décisionnelle* (Réf. finalité de l'Intelligence décisionnelle).
Olivier Zara propose la définition suivante pour la première notion:

> *« L'intelligence collective serait donc la somme des intelligences situationnelles des membres d'une équipe, entité ou entreprise.*
> *D'où l'équation : 1 intelligence situationnelle + 1 intelligence situationnelle = 3 ».*

• En effet, naviguant dans un environnement externe de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA, en anglais : VUCA), mais aussi dans un contexte de compétition globale et élargie, les organisations n'ont d'autre choix que d'assumer un plus grand *Leadership dans l'action* (thème de mon prochain livre de 2021), en adoptant du même coup de nouvelles façons de faire et des modes de travail éprouvés, l'intelligence collective (ICO), la Gestion de projet (PM) … tout en cherchant à être toujours plus performantes, notamment grâce à des outils de *Travail collaboratif*.

2.9 Services Publics Renouvelés (PSR)

• Le Professeur Yves NEGRO --qui a également contribué au présent ouvrage à la partie 6.1-- a rédigé d'excellents articles sur les Services Publics Renouvelés (PSR) dont on peut s'inspirer.
NOTE : Par ailleurs vous retrouverez à l'Annexe –A— une série de Slogans chocs du Prof. Yves Negro.

2.10 Transformation numérique (NUM)

• Frank LEYMAN, ancien Président de *l'Association internationale des Dirigeants principaux de l'information (CIO) gouvernementaux*, a fait une belle contribution touchant la Transformation numérique, que vous la retrouverez à la partie 6.5.

• Pour ma part, j'ai écrit un livre sur ce thème, qui a été lancé en février 2020 dans les deux langues officielles du Canada, intitulé en français :

> *Leadership, changement & coaching : Regards croisés pour assurer la transformation numérique. (ISBN : 978-1989364307).*

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Partie 3 – Conditions gagnantes du *Nouveau Monde COVID*

3.1 Conditions gagnantes touchant la Gestion du Changement

• Le *Nouveau Monde COVID* nous oblige à être : beaucoup plus Agiles et ouverts aux changements; plus collaboratifs, privilégier le dialogue constant avec ses collaborateurs plutôt que de longues négociations et des contrats de travail figés sur une trop longue durée. De même, les capacités d'anticipation, de réactivité quasi instantanée et de gestion du stress y sont encore plus importantes.

• La littérature montre clairement que : pour mener avec succès une démarche de transformation majeure, telle que l'adaptation requise au *Nouveau Monde COVID*, il ne s'agit plus que du bon vouloir du grand patron. Il faut aussi le courage managérial de construire le changement avec l'ensemble du personnel, plutôt que de devoir l'imposer; solution facile, mais peu mobilisatrice, notamment pour les plus jeunes salariés.

Aristote affirmait d'ailleurs que le courage est la première vertu humaine,
car c'est celle qui rend possible toutes les autres.

• En fait, idéalement, il faudrait plutôt opter pour la co-construction et les autres facettes entourant l'intelligence collective, le travail collaboratif et la gestion continuelle du changement, car depuis janvier 2020, il est clair *« qu'un changement en pousse un autre… »*, comme on dit !

3.2 Conditions gagnantes de la Transformation organisationnelle

• Dans un webinaire tenu le 16 décembre 2020 Jean-Christophe HAMANI, Co-fondateur du PMI France et Président-Fondateur de PMI Région Globale (francophonie), présentait *sept Règles de la Transformation*. Jean-Christophe a gentiment accepté de rédiger un texte continu que vous retrouverez à l'Annexe –B—. Ce webinaire est maintenant accessible en rediffusion :

(https://lnkd . in/dKuGnwf); en cas de changement du lien URL, consultez alors plutôt :
(www . linkedin . com /company/region-globale)

Voici quelques idées fortes, tirées de mes propres notes manuscrites, prises lors de ce webinaire :

• **Bon diagnostic** – Privilégier un *« Diagnostic Partagé »* par l'équipe plutôt qu'une « Simple intuition d'un *Leader charismatique* », car dans un très lourd brouillard, les éléments dominants sont l'Incertitude (moins de clarté sur là où il faut aller dans le futur…) et l'Ambigüité (difficulté d'interprétation des événements pour obtenir un portrait global, genre *''The BIG PICTURE''…*). Il n'est alors pas facile d'y voir clair, tant pour la situation, que pour la réponse souhaitable, genre « solution idéale » ou « solution optimale ». D'ailleurs, dans un problème complexe, il n'y a pas toujours une réponse unique, qui soit bien évidente pour tous ou même pour la plupart des gens… (;-)

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• **Vision d'affaires partagée** – La Vision doit être génératrice d'engagements, donc de mouvements. Elle doit aussi bien nous représenter (Le Qui), nous stimuler vers une finalité ou un futur désirable (Le Pourquoi), suivi ensuite de la réalisation (Le Quoi & Le Comment).

• **Structure connue** – Toute organisation a besoin d'un cadre solide pour exister, mais aussi pour faire face aux imprévus (car il y en aura toujours), par ex. dans ce *Nouveau Monde COVID*.

• **Conjuguer Analytique & Systémique** – Il faut cumuler plusieurs attributs de compétence pour avoir une vue et une portée holistique (globale, multidimensionnelle, …) et systémique (interrelations de composantes isolées, plus ou moins autonomes ou même modulaires…).

• **Suivi continu** – Un suivi est requis en tout temps, ce qui demande une bonne feuille de route.

• **Leadership collectif** – Une mise en mouvement rapide implique une bonne compréhension de la situation (mission), des collaborateurs enjoués & dynamiques (donc un *Engagement réel dans l'action*) mais aussi un *Leadership partagé* (car ce n'est pas toujours à la même personne de se trouver en *pole position;* expression consacrée de la course *Formule 1*).

• **Management plus scientifique** – Basé sur des données, mais où Stratégie, Tactique & Stratagème sont légion. Évoquant Sun Tzu : « *La meilleure des batailles est celle que l'on gagne sans combat* ».

3.3 Autres Conditions gagnantes

• L'Annexe –D— de la seconde édition du présent livre présente une trentaine d'autres Conditions gagnantes pour survivre --et même pouvoir progresser rapidement-- dans le *Nouveau Monde COVID*.

* * *

SECTION II – MODÈLE interne propre aux Administrations publiques

Ce livre présente une Modélisation réalisée en 3 temps forts --donnant un ***Modèle intégré à 3 phases (Ph)***-- selon une approche innovante décrite à l'Annexe –C–.

Ph.1.. **Cadre d'Analyse et de Référence (AMI)** – Face au Nouveau Monde COVID le Cadre **AMI** sert à distinguer :

- Ce qu'il faut **A** bandonner comme Activités courantes & Projets gouvernementaux.

- Ce qu'il faut conserver, mais à adapter et/ou en assurer la **M** aintenance.

- Ce qu'il faut **I** nnover dans notre organisation, soit en créant de la nouveauté --ou encore-- en retrouvant ailleurs un élément pertinent, puis en l'introduisant progressivement (ex : via Projet pilote / Tests successifs / …) en vue d'un éventuel déploiement massif (Institutionnalisation).

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Ph.2.. **Modèle INTERNE** -- Modélisation, puis description dans les parties 4, 5 & 6, de grandes fonctions gouvernementales, dites transversales --ou encore-- communes à plusieurs ministères & organismes publics.

Ph.3.. **Modèle EXTERNE** -- Modélisation, puis description, des volets externes touchant aux Citoyens (Partie 7) et aux Entreprises (Partie 8).

* * *

• La présente Section (II) est le fruit d'une collaboration *ad hoc* de cinq experts internationaux visant à établir une liste des conditions de succès de sortie de crises COVID-19 et de pistes de progrès pertinentes pour les actions gouvernementales dans un monde COVID, pouvant notamment servir de *Liste de vérification (Checklist) des activités transverses ou pluriministérielles*.

• Cette *Checklist* pourrait servir à créer un *Modèle gouvernemental unique* --ou encore— servir pour la validation de *Modèles existants*.

• La Section (II) décrit également en détail les trois premiers niveaux d'un *Modèle interne* pertinents pour les grandes fonctions gouvernementales (communes à la plupart des ministères); le quatrième niveau étant essentiellement requis pour des enjeux de portée ministérielle.

• L'Annexe –C-- décrit la démarche de construction d'un *Modèle interne,* mais pourrait aussi inspirer celle d'un *Modèle externe* de Transformation organisationnelle *(mais dont des actions internes au gouvernement sont également requises)*.

• La Section (III) précisera des caractéristiques fondamentales d'un *Modèle externe* couvrant cette fois les volets ***Citoyens*** (Partie 7) ***& Entreprises*** (Partie 8), complétant ainsi le tout.

* * *

Voici le **PORTRAIT GLOBAL** (*The BIG Picture*) de cedit ***Modèle interne*** :

... 10 **Disciplines** ou *DOMAINES de connaissances* sont requis pour produire ce *Modèle*.

... ... 3 **Axes** sont déclarés prioritaires, car ils peuvent servir de *LEVIERS de progrès*.

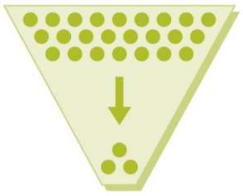
... ... 15 **Dimensions** ont été priorisées également …
(en fait ce sont des *BUTS*
--ou encore-- des *OBJECTIFS* si une mention de délai de réalisation est stipulée,
par ex. d'ici 18 mois / d'ici 24 mois, etc.).

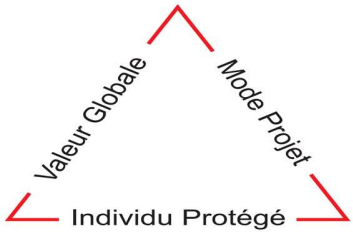
... ... 45 **Propositions** de *PISTES de progrès* et *Conditions de succès de SORTIE de crises* COVID-19
pouvant être réparties dans 5 *Catégories thématiques*
ont été faites par 5 Experts internationaux.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Partie 4 – 3 Axes d'Action publique à prioriser dans le *Nouveau Monde COVID*

La Partie 4 présente à titre d'exemple trois Axes d'action publique pouvant être déclarés prioritaires par une Administration publique; axes choisis parmi une foule d'autres, bien entendu.





Certes, chaque Administration publique priorisera ce qu'elle veut bien, en fonction de sa situation réelle face à la pandémie COVID-19 (virus de novembre 2019 et ses différentes variantes), la situation de ses Citoyens et des Entreprises sous sa juridiction, de même que les intentions politiques de ses dirigeants de partis; notamment le parti ministériel et l'opposition officielle …
(celle-ci étant habituellement consultée assez tôt sur les grands enjeux sociétaux ou commerciaux).

4.1.. Individu mieux protégé (*Axe 1*)

• La COVID a nettement amplifié les risques sur les individus et les organisations, un peu comme une loupe placée en bonne position sur un tas d'allumettes…

• Une réactualisation est maintenant requise de votre *Gestion de risque*, de votre *Gestion de crise* et aussi des *Mesures de protection* administrative, technique ou juridique; dont le manuel d'urgence...

4.2.. Considérer *Coût-Valeur globale* (*Axe 2*)

• Profitons des défis imposants du *Nouveau Monde COVID* pour considérer maintenant le couplet «***Coût-Valeur globale***» pour les différentes parties intéressées (dont les parties prenantes des projets) plutôt que de s'intéresser seulement --et toujours-- qu'au «*Coût*»… (;-)

• En février 2020, j'ai écrit un livre présentant un concept innovant, soit la ***Valeur globale de projet***, applicable aussi à certaines conditions à des *opérations courantes* (*''current operations''*) de l'organisation. Ce livre décrit les attributs de la valeur livrée, notamment 48 types de valeur ajoutée, devenant sous certaines conditions, des avantages organisationnels dans l'instant ou dans la durée.
(*ISBN : 978-1989364284*).

4.3.. Mode Projet (*AXE 3*)

• Le fonctionnement en *Mode Projet* est à privilégier, lorsque pertinent, plutôt qu'aller quasiment toujours automatiquement en Mode *Activités courantes ''Current operations''*.
En effet, tel que souligné à la partie 2.3, la Gestion de projet est axée livrables & résultats tangibles. C'est donc une excellente approche pour créer de la *Valeur ajoutée* et aussi de la *Satisfaction client*.

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Partie 5 – 15 Dimensions du Renouveau requis du *Nouveau Monde COVID*

5.1 Achat local & Production locale priorisés

• La tentation pour les gouvernements doit être assez forte actuellement pour proposer ou soutenir financièrement des programmes de mise en valeur & promotion des produits et services sur leurs territoires (ex : labellisation nationale ou régionale) --ou encore— pour l'achat local par leurs citoyens & entreprises, notamment via des plateformes d'informations publicitaires ou même d'achat en ligne.

• Rappelons-nous, il y a quelques années déjà, les initiatives *Made in France* d'Arnaud Montebourg. Maintenant hors du gouvernement central, il poursuit toujours ses activités en 2021, cette fois dans le retour à la production française de produits précis (ex : le bon Miel de France : Bleu, Blanc, Ruche).

• De son côté, le gouvernement du Québec annonçait le 5 avril 2020, soit lors du premier confinement COVID-19, son appui à une initiative en ligne appelée «*Panier bleu*», proposée par une organisation à but non lucratif (OBNL) et ayant pour finalité de faire la promotion des entreprises québécoises.

5.2 Culture nationale diversifiée

• Les gouvernements pourraient soutenir plus activement, notamment au Canada, d'autres formes d'expressions culturelles, que toujours la musique ou le théâtre, car il n'y a pas que les *Arts de la scène* qui comptent ! (;-)

5.3 Dette publique réduite

Comme l'argent ne pousse pas dans les arbres ET *comme les banques centrales ne peuvent en créer indéfiniment* (via la planche à billets), voici de grands moyens typiques de rembourser la dette publique issue de déficits annuels chroniques; avec, pour chacun, des variantes de forme ou peut-être même « d'adoucissements » lorsqu'envisageables :

• La meilleure est sans doute une *Croissance économique accrue*, voire *soutenue*, découlant :
- • Population accrue (nombre d'habitants augmentant via des naissances, mais aussi un bilan positif au niveau de l'immigration, soit plus d'entrées, que de sorties du territoire).
- • Consommation accrue des ménages.
- • Investissements accrus de la part des entreprises et/ou des gouvernements.

• Inflation accrue :
- • Comme les Prix montent, mécaniquement (lire automatiquement) il y a un accroissement des Revenus provenant de la Vente de produits & services.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Augmentation des Revenus gouvernementaux via :
    • Impôts.
    • Taxes.
    • Permis obligatoires pour exercer une activité (ex : conduire une automobile) ou un métier.
    • Produits & services plus diversifiés, etc.

5.4 Engagement réel dans l'action

• La COVID a amplifié des problèmes vécus en GRH qui étaient bien réels – parfois depuis 5, 10, 15 ou même 20 ans-- qui minent encore *l'Engagement réel dans l'action* au travail, la Mobilisation des troupes et la Motivation individuelle ou collective. Par ex :
    • Emplois sans grande valeur ajoutée.
    • Difficulté de faire travailler les salariés au moment requis par le supérieur immédiat.
    • Présentéisme au travail … *Eh, OUI, ça existait aussi réellement avant la COVID !* (;-)

• Écart accru des conditions de travail existant entre ceux qui ont un emploi protégé (ex : syndiqués) et ceux qui n'ont pas encore cet avantage, encore plus important en période de fortes incertitudes.

5.5 Évaluation multidomaines (PESTELOD) des Défis, Enjeux & Impacts

• Les Défis, Enjeux & Impacts des grands projets et principales activités courantes *(''current operations''*) sont *de facto* multifacettes :
    Politique / Economique / Social / Environnemental & développement durable / Légal & éthique / Organisationnel (ex : Centralisation / Impartition …) / Démographique.

5.6 Formation continue obligatoire

• Par souci d'Équité, d'Exemplarité et de Compétences attestées par certificat (ex : PDU) consigné centralement, nous proposons pour mieux évoluer dans le *Nouveau Monde COVID* :
    • Formation continue obligatoire pour tous, et ce, tout au long de la carrière.
    • Tout le personnel des services centraux *(ex : Conseil exécutif / Secrétariat du Conseil du trésor / Bureau du Vérificateur général, etc.)* devrait obligatoirement faire un mandat externe (genre *stage rémunéré*) dans un « ministère à clientèle » pour une durée minimale de 3 mois, tous les 5 ans. Ceci pourrait contribuer à une meilleure prise en compte des « *réalités du terrain* », notamment la détresse psychologique vécue par les gestionnaires de premiers niveaux, soit ceux gérant directement les salariés et les activités axées clientèles.

5.7 Gouvernance internationale revisitée

• Comme je le disais dans mon premier ouvrage COVID paru le 8 juin 2020, il faut revisiter la *Gouvernance sociétale* à très haut niveau, notamment les rôles & zones de responsabilités des grands acteurs mondiaux du *Commerce international* et du *Financement des pays* : Banque Mondiale, OMC…

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

5.8 Intelligence artificielle (IA)

• Selon Cécile DEJOUX, professeure affiliée à l'ESCP Europe, la contribution de l'Intelligence artificielle (IA) face au travail du Gestionnaire (Manager) se fera à 3 niveaux :

- Les taches ou l'IA va remplacer le Manager pour un Gain de *Temps*.
- Les taches ou l'IA va assister le Manager '' '' Gain de *Performance*.
- Les taches ou l'IA ''augmente'' le Manager '' '' Gain en *Valeur ajoutée*.

• Les Gestionnaires, qui seront en meilleure adéquation avec les nouvelles compétences du marché du travail, seront ceux : Qui auront la capacité de travailler et de performer avec l'IA / Proposer une expertise dans un ou plusieurs domaines de management / Acculturer les collaborateurs face à l'IA / Gérer les projets en utilisant l'IA…

• Dans un contexte COVID-19 de nombreuses compétences et taches devront être redéfinies centralement dans les gouvernements, ceci afin de permettre à chaque organisation publique de développer de nouveaux gains de productivité et de nouvelles pistes potentielles de services assistés par IA, qui pourront ensuite être proposés aux services clients.

5.9 Intelligence collective & Intelligence décisionnelle

• Cette dimension à doubles composantes est bien décrite dans la contribution d'Olivier Zara à la Partie 6.3.

5.10 Management en mode virtuel

• Le Management en mode virtuel ne se limite pas à la gestion du *Télétravail imposé* dans le contexte de la pandémie COVID-19. NON ! Il faut aussi trouver des moyens de mieux travailler ensemble, impliquant notamment : Coopération / Collaboration / Intelligence collective / Travail collaboratif…

• Ne pas oublier que le *Leadership en mode virtuel* s'exerce de façon bien différente, qu'en présentiel.

5.11 Mesure de la Performance & Mesure de la Valeur globale

• Dans le Nouveau Monde COVID il faut toujours GÉRER en se disant toujours :

Qu'on ne peut pas améliorer, ce que l'on ne mesure pas !

• La Métrologie (*Science de la mesure*) et les Outils de management suivants sont importants :

- Tableau de bord prospectif (''*Balanced Scorecard*'') réactualisé périodiquement (ex : 3 ans).
- Tableau de bord de gestion, avec des indicateurs pertinents, valables & précis (monétaires).
- Tableau de bord opérationnel. Par ex : Suivi des ventes (avec au moins 15 éléments…).

NOTE : Au Canada, même les gouvernements vendent des livres, des cartes, des permis…

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

5.12 Protection accrue des échanges & transactions numériques confidentiels et aussi des personnes

• La Partie 4.1 présentait le premier Axe du Modèle interne, soit l'*Individu mieux protégé*, ce qui impliquait notamment :

- Protection accrue des transactions & échanges numériques confidentiels.
- Protection accrue des personnes (notamment par une lutte ouverte aux violences familiales, phénomène en nette croissance durant les épisodes de confinements).

5.13 Gestion des risques (RKM)

• Décrite à la Partie 2.5.

5.14 Réchauffement climatique mieux considéré

• Le premier confinement de la COVID-19 a forcé un arrêt des activités industrielles de la plupart des pays du globe. Certaines régions sont alors apparues fort différentes en l'absence du brouillard habituel de polluants atmosphériques (ex : SMOG).

• Une application plus soutenue de l'*Accord de Paris de 2015* portant sur les changements climatiques de la *Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques* est très souhaitable.

5.15 Transformation numérique mieux balisée

• Les confinements de la COVID-19 ont eu pour effet d'accroître les achats en ligne.
Toutefois, les nombreux exemples de délits d'usurpation d'identité à grande échelle depuis 2018 ont fragilisé la confiance des cyberconsommateurs.

• De même, la livraison de colis d'achat en ligne est nettement problématique. C'est souvent peu ou pas réglementé et, selon les différentes juridictions, tout est à faire dans ce domaine ou presque. (;-)

* * *

Partie 6 – 45 Propositions de 5 Experts internationaux

Cette partie présente 45 propositions touchant des *Principes*, des *Pistes de progrès* ou encore des *Conditions de sortie de crises* découlant de la COVID-19. Ces 45 propositions sont destinées aux *Gouvernements*, ainsi qu'aux *Grandes entreprises* faisant affaire avec les *Gouvernements*.
Cette partie 6 est le fruit tangible de la collaboration de 5 experts internationaux. En effet, en novembre & décembre 2020, j'ai coordonné les contributions d'un expert Belge, deux experts français et deux canadiens (dont 1 franco-canadien) en leur laissant toute la latitude requise pour exprimer librement leurs points de vue, à la condition de se limiter chacun à 10 propositions maximum PSR (soit de type Principes fondamentaux du domaine / Suggestions / Recommandations).

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Voici les résultats de cette « *consultation éclair* » dont les résultats sont regroupés ici en 5 thèmes porteurs (ou catégories thématiques) selon les modalités de construction évoquées à l'Annexe –C— de la seconde édition du présent livre.

6.1 Réinventer son offre de service: « 10 » idées à creuser pour une reprise prometteuse

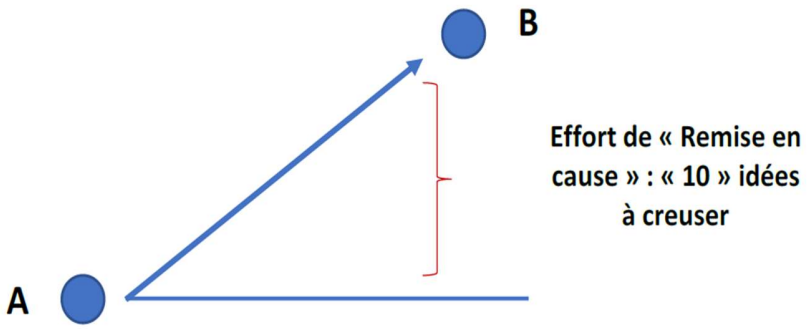
Texte proposé le 12 décembre 2020 par Professeur Yves NEGRO (yves.negro @ wanadoo.fr)

• La période que nous vivons, en nous invitant à la réflexion sur le monde que nous traversons, doit nous aider à esquisser quelques postures managériales à faire siennes afin de construire un futur économique et social soulagé, voire, prometteur.
Il se dit, ici et là, que les organisations d'aujourd'hui souffrent, quelles que soient leurs tailles, quels que soient leurs secteurs d'activité, dans le public comme dans le privé.
Partout. Cela est incontestable. Les chiffres sont là, clairs et têtus. Alors, quoi faire ?

• « Attendre » des jours meilleurs –ou– « Agir pour » des jours meilleurs ?

Un choix est offert aux décisionnaires de tous types : courir après les « aides », pour se protéger, ou courir après les « solutions », pour se doter. Le temps presse. Nous sommes fin 2020.
Il faut choisir et ne pas se tromper, car il faudra assumer. Pour ce qui nous concerne, en tant que professeur de management, de consultant et de coach certifié, il nous paraît, à l'étude, que le «monde d'après », celui qui vient, dès demain, appartiendra à ceux qui auront « Osé l'aventure » d'une remise en cause contingente, méthodique et opiniâtre de leurs actions passées.

• Qu'est-ce à dire concrètement ? Eh bien, simplement, mais avec détermination, passer d'une pratique (A) de son métier à une pratique (B), comme nous y invite le schéma ci-après.



• Voilà maintenant quelques idées à creuser, nous semble-t-il, afin de faire de la période que nous vivons, non pas du temps perdu eu égard à la réalisation de nos objectifs, mais du temps gagné eu égard à la construction d'un demain plus performant et plus enrichissant pour tous et pour chacun.

Soyons ambitieux. Faisons de notre souffrance actuelle une opportunité de progrès par des «Manières de faire » repensées.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Dans cette perspective, une formation approfondie et un accompagnement terrain des acteurs concernés s'imposent afin de *faire de 2021 l'année du rebond*.

1	Privilégier la « **Stratégie** » à la « **Tactique** »	Faire de la tactique, c'est piloter à courte vue. Certes, il le faut parfois. Mais, demain, plus qu'aujourd'hui, il faudra savoir « Où l'on veut aller », « Pourquoi » et « Comment ». Attention, le bricolage ne sera plus autorisé. Seuls les vrais professionnels survivront aux difficultés que nous vivons.
2	« **Coproduire** » plutôt que « **Produire et Vendre** »	Coproduire, c'est traiter l'autre en « Partenaire ». Seule la coproduction peut conduire à la « Co-satisfaction », passage obligé pour inscrire nos actes dans la durée. Demain, il nous faudra donc davantage raisonner « Service » que « Produit », ce qui ne sera pas simple pour tout le monde.
3	Faire de « **L'action collective** » la botte secrète de son positionnement	Rappelons-nous que : si seul on va plus vite, à deux on va plus loin. C'est « Ensemble » que l'on gagne, pas seul. Aussi, pour réussir, face à l'incertain, il faut faire « Equipe », voire « Equipage » afin de gagner en agilité et performer face à une concurrence accrue.
4	Parler « **Ambition** » davantage qu'« **Objectif** »	Parler « Objectif », c'est avancer par étapes. C'est bien. C'est nécessaire. Parler « Ambition », c'est voir plus loin, c'est mettre ses actions en perspectives, c'est construire un futur. C'est plus exaltant pour tous les acteurs des organisations publiques comme privées.
5	« **Donner envie** » plus qu'« **Expliquer** »	On peut « Savoir » et avoir « Compris » et, pour autant, ne pas « Avoir envie » de faire, de s'engager. En fait, comme on le constate de plus en plus, seule l'envie permet d'avancer, d'aller plus loin, d'espérer, de se réaliser. C'est par l'envie que l'on managera demain, pour soi et pour les autres.
6	Ne plus dire « **J'ai fait** », mais « **J'ai contribué à** »	Si « Faire », est une condition nécessaire à la réussite des organisations, celle-ci n'est pas suffisante. Ce que tous les personnels attendent aujourd'hui et attendront plus encore demain, est que, par leur faire, ils aient servi à quelque chose. Que par « Leur faire », ils aient « Contribué à.. »
7	Faire de la « **Prise de parole en public** » une « **Compétence clé** » du management	Si la « Parole » distingue l'homme des autres espèces animales, « La prise de parole » distingue les bons managers des autres. Cette compétence est tout particulièrement indispensable avec les générations actuelles, qui exigent que nous agissions au plus près de leurs modes de vie.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

8	Changer, c'est-à-dire passer « **D'une habitude** » à « **Une autre** »	Si « Comprendre » est indispensable pour répondre à la question « Pourquoi changer ? », « Pratiquer » l'est tout autant pour changer concrètement, dans « Les faits ». Changer, c'est donc « Faire autrement », de façon automatique, par la construction de nouveaux réflexes.
9	Faire de nos « **Actes** » le fondement de notre « **Communication** »	Il faut absolument se convaincre de ce que : si « Dire » c'est faire (*faire montre de compétence, d'autorité, etc.*), « Faire », c'est dire (*Voilà ce que j'attends de toi, etc.*) Par nos actes, au quotidien, nous communiquons de façon « Non verbale », de façon plus vraie, plus crédible, plus managériale.
10	Faire de l'« **Emotion** » un outil de « **Management** »	Si, depuis le siècle des Lumières, le cartésianisme à guider nos prises de décision, aujourd'hui, l'émotion, en tant qu'elle met l'individu au centre de l'action des organisations doit être, non plus combattue mais utilisée. Oui l'émotion est la voie royale pour la cognition et pour l'action. Oui, le Manager de demain sera un « Manager-Psy » ou ne sera pas.

6.2 Adapter sa Gestion des Ressources Humaines (GRH)

Voici 10 propositions visant à mieux adapter les ressources humaines au *Nouveau Monde COVID*.

• **Coaching** – Toujours favoriser à la fois le Coaching des collectifs (Groupe / Équipe / Équipage …) et les Coaching individuels (ex. : Gestionnaire / Chef de grand projet / …).

• **Formation Crise VICA** – Rendre obligatoire une formation sur la *Gestion de crise dans un contexte VICA* (*Volatil – Incertain – Complexe – Ambigu*), prédominant dans le *Nouveau Monde COVID*.

• **Double Boucle COVID** – Toujours considérer un « effet de double boucle ». Comme une loupe, la COVID amplifie les inégalités, par ex. : (Riche / Pauvre); (Instruit / Décrocheur); (Employé protégé par une convention collective / Détenteur d'un emploi précaire au salaire minimum SMIC).
De plus, il existe une seconde loupe pouvant générer un effet cumulé dit de «*double boucle*»; elle est médiatique cette fois (médias traditionnels / médias sociaux) amplifiant très nettement les impacts de tous les incidents et autres phénomènes dits accrocheurs découlant de la COVID.

• **Gestionnaire – Courage managérial** : Mieux supporter les gestionnaires osant faire avancer les choses en situation incertaine COVID, notamment par de l'accompagnement (coaching), des encouragements continus et du support (approbation rapide ...).

• **Gestionnaire – Comportement managérial** : Surveiller de plus près les comportements des gestionnaires de proximité (ceux gérant directement des salariés, plutôt qu'être des *Managers de Managers*), compte tenu des incertitudes et des aspects stressants & anxiogènes de la COVID.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• **Leadership participatif** – Rappeler périodiquement à tous les gestionnaires (ceci sans exception) et de façon systématique et sans lacune (formellement par courriel trimestriel, mais aussi annuellement par lettre) les 4 compétences requises pour mieux réussir dans un contexte d'équipe virtuelle complexe; rédigé avec des exemples internes obtenus d'un Conseiller agréé en ressources humaines, CRHA. *(touchant : Empathique / Donner confiance / Tolérant à l'ambigüité / Intelligence culturelle).*

• **Télétravail performant** – Mesurer adéquatement la performance réelle du travailleur et des collectifs, en distinguant le «*Télétravail programmé*» effectué avant la COVID et le «*Télétravail imposé par les gouvernements des pays & régions*» au moins six mois après le début de la pandémie COVID.

• **Méritocratie** – Favoriser à la fois des activités de méritocratie des individus et des collectifs (Groupe / Équipe / Équipage / Service / Direction / Direction générale / V.P. /…):

• **Poste de pilotage corporatif** – Mieux identifier les données requises des outils de pilotage (ex : Tableau de bord). Revisitez tous vos manuels d'urgence notamment pour améliorer la gestion des risques et réactualiser la liste des personnes en réelle autorité, dont les porte-paroles officiels. Accélérer la vitesse de circulation des données et métadonnées (données sur les données) pour un poste de pilotage 3E beaucoup mieux adapté (Economique / Efficace / Efficient).

• **Re-silotage organisationnel** – Dans plusieurs organisations l'incertitude découlant de la COVID a pour conséquence d'accroître le phénomène de Fonctionnement essentiellement « en silos », composé d'entités qui se focalisent avant tout sur leurs propres objectifs, plutôt que sur ceux de l'organisation prise dans son ensemble. En effet, l'information circule alors peu au-delà des frontières du silo; les équipes ne savent pas très bien travailler ensemble, voire agissent parfois même en rivales. Cela freine à la fois l'apprentissage individuel & collectif, mais aussi la capacité d'unir ses forces pour innover ou encore pour mener une stratégie d'affaires concertée.

6.3 Favoriser le Management de l'Intelligence collective & Intelligence décisionnelle

Texte proposé le 7 décembre 2020 par Olivier Zara (www . axiopole . com)

• Dans toutes les organisations, on vous demande *de courir vite et dans la bonne direction*…

- Courir dans la bonne direction correspond à l'*Excellence décisionnelle* (ED). Il s'agit de construire un système de décision qui gère les risques décisionnels, ceci afin d'éviter les décisions illogiques, voire absurdes.
- Courir vite correspond à l'*Excellence opérationnelle* (EO). Cela renvoie à la productivité qu'on obtiendra avec des méthodes comme le Lean management, qui permet de rendre la production plus fluide en éliminant les tâches sans valeur ajoutée pour le client.

• *L'Excellence décisionnelle (ED) doit être au service de l'excellence opérationnelle (EO).*
En effet, il est très difficile de courir vite quand on court dans la mauvaise direction.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Quand on demande aux collaborateurs de courir vite dans une mauvaise direction, ou perçue comme telle, cela provoque mécaniquement du désengagement et du mal-être.
L'objectif de l'ED est de développer l'agilité de vos processus de prise de décision pour garantir le plus haut niveau d'engagement dans l'exécution, les opérations.
Enfin, l'ED est également au service de la gestion des crises. En effet, plus vous courrez longtemps dans une mauvaise direction, plus vous augmentez la quantité d'incidents et de crises que vous devrez affronter et leur amplitude. L'ED contribue donc à réduire la fréquence et l'intensité des crises, en anticipant les mauvaises directions ou les voies sans issue qui conduisent tôt ou tard à rebrousser chemin.

• On ne peut pas comprendre l'excellence décisionnelle sans faire la différence entre *Compliqué* et *Complexe*. Pourtant, dans le langage courant, cela veut dire à peu près la même chose.
Compliqué, c'est dur. Complexe, c'est très dur !
Un avion, un satellite, c'est compliqué. Il y a des éléments différents (boulons, pièces de métal), mais qui sont de même nature.
Pour gérer une situation compliquée, on a besoin de temps et d'expertise. Ainsi, on peut démonter et remonter un avion sans pour autant être capable de le concevoir parce que sa conception est complexe.
Dans une organisation, un problème est compliqué quand on a besoin d'une seule expertise pour le régler. On va réunir l'équipe ventes, production ou marketing pour traiter le problème.

• Une entreprise, le cerveau, c'est complexe. Il y a des éléments différents qui sont également de nature différente. Dans une organisation, un problème est complexe quand on a besoin de plusieurs expertises pour le régler. On va réunir plusieurs départements pour traiter le problème. Pour gérer une situation complexe, on a besoin d'une approche …

- Holistique (identifier tous les départements devant être mis à contribution)
- Systémique (la systémie consiste à étudier les interactions entre les départements)
- Itérative (procéder par itérations et revoir régulièrement toutes les dimensions de la situation).

• Comment développer la performance (ex : vendre encore plus / produire plus vite) ? La réponse n'est pas évidente. Pour développer les ventes, on doit combiner plusieurs expertises :

- Marketing (cela doit être vendable);
- Formation (professionnaliser les vendeurs);
- Finances (a-t-on les moyens de payer des salaires supplémentaires et des formations ?);
- Production (vendre plus = produire plus);
- RH (recruter des commerciaux).

De même, quelle est la meilleure stratégie possible pour l'entreprise ? C'est une page blanche. On décide aujourd'hui d'une nouvelle stratégie, mais c'est seulement dans 6 à 12 mois qu'on saura si c'était une bonne décision parce que le fait de combiner plusieurs expertises crée de l'incertitude.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Les sujets complexes ont dans leur ADN une obsolescence programmée qui est liée à leur nature complexe (plusieurs expertises) et aux incertitudes contextuelles. Au fil du temps, une dimension va bouger. Par l'effet systémique, cette dimension va progressivement déstabiliser les autres dimensions.

Pour avoir une approche holistique, il suffit de répondre à cette question :
Quelles dimensions impactent ou sont impactées par votre sujet complexe ?
Ensuite, on rassemble un échantillon représentatif de ces dimensions autour d'une table.
Si la dimension marketing est impactée ou impactante, nous n'avons pas besoin de toute la direction marketing, mais d'une seule personne capable d'éclairer le groupe sur cette dimension. Cette personne sera choisie selon un critère simple : elle sera impliquée ou impactée directement ou indirectement dans l'exécution de la décision.

Parmi les principes de l'excellence décisionnelle, voici donc un principe fondamental :

On conçoit une décision avec ceux qui vont l'exécuter ET ceux qui seront impactés.

Finalement : ***Manager une équipe c'est savoir… qu'on sait –ou encore-- qu'on ne sait pas !***

Seul le management de l'intelligence collective permet de garantir une approche holistique et systémique indispensable à la gestion d'une situation complexe. Malheureusement, peu de managers font la différence entre compliqué et complexe. Ils vont donc utiliser le management participatif pour gérer des situations complexes. Les risques décisionnels seront importants. Bien sûr, à la fin de n'importe quelle réunion, on peut prendre une décision. Mais a-t-on géré au mieux les risques de courir dans la mauvaise direction ?

Si vous souhaitez engager votre équipe dans l'excellence décisionnelle sur les sujets complexes, vous devez devenir un champion de la complexité : voir où est la complexité (versus les problèmes compliqués) et gérer la complexité par une approche holistique et systémique. Chaque manager, collaborateur ou expert d'une organisation est confronté à 3 types de situations : simple, compliquée et complexe. Cela implique d'avoir un processus décisionnel spécifique à chaque situation.

Pour atteindre l'excellence décisionnelle, il est fondamental de se tourner vers la réflexion collective. Dans le dictionnaire, la définition de « réfléchir » est : se poser des questions et chercher des réponses. Donc, réfléchir collectivement, c'est se poser des questions ensemble et chercher des réponses ensemble.

Cela nous amène à distinguer deux concepts : ***Discussion collective*** & ***Réflexion collective***.

• Discuter consiste à partager ses idées avec le fameux « qu'en pensez-vous ? » pour prendre des décisions sur les sujets compliqués. C'est l'incarnation du management participatif avec le mur de *post-its* où on juxtapose des idées.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Réfléchir consiste à se poser des questions puis à chercher des réponses en coconstruisant sur les idées des autres pour prendre des décisions sur les sujets complexes. Ainsi on va au-delà de la juxtaposition en créant une dynamique d'hybridation qui correspond au management de l'intelligence collective.
On discute toujours un peu quand on réfléchit parce qu'il faut bien partager des idées. Mais, on ne réfléchit pas toujours quand on discute.

Pour conclure, voici ***9 principes du Management de l'intelligence collective*** :

• **Distinguer le simple, le compliqué et le complexe** – C'est requis pour choisir le bon mode de Management et ainsi atteindre l'excellence décisionnelle (ED), ceci selon 3 processus décisionnels distincts:

- Simple : Utiliser simplement le ''Command & Control'' pour fixer des tâches, des objectifs (le Quoi)
- Compliqué (une seule expertise est requise) : Utiliser le Management participatif pour trouver le moyen d'atteindre la destination (le Comment). Ex. de méthodes possibles : Mur avec des Post-its / World Café augmenté / Codev opérationnel)
- Complexe (plusieurs expertises sont alors requises) : Utiliser le Management de l'intelligence collective pour trouver la direction à prendre (le Pourquoi) : (Tour de table / Sprint digital / Codev stratégique).

• **Bienveillance** – Exprimer toujours un désaccord avec empathie et un profond respect. Pas d'humiliation, de paroles blessantes. On donne son avis sur une idée et non sur une personne. Se mettre à la place de l'autre, comment va-t-il accueillir la critique de son idée ? Apporter préférablement des faits plutôt que des jugements de valeur (opinions personnelles) pouvant devenir une source de conflits.

• **Humilité** – Dans les situations complexes, personne ne sait avec certitude ce qu'il faut faire. Par ex. dans 6 à 12 mois on saura si la décision était bonne ou mauvaise. Dans les situations compliquées, plusieurs chemins mènent à Rome comme on dit. Un seul va créer de l'engagement et de la confiance. Lequel ?

• **Hybridation & Patience** – Seuls le *Tour de table* ou le *Sprint digital* permettent de créer de l'Hybridation, car la parole doit être distribuée, donc offerte à chacun. C'est un processus exigeant. Il faut écouter / lire avec beaucoup de concentration. Il faut considérer à priori que l'idée va être intéressante pour y porter un maximum d'attention. Ensuite, il faut être patient. Elle commence habituellement au bout de 5 à 10 minutes à l'écrit et de 10 à 15 minutes à l'oral. Bienveillance et humilité sont des conditions favorables à l'hybridation. Le temps est la pire variable d'ajustement d'une réflexion collective. En effet, il faut accepter de se donner du temps, surtout si l'on privilégie l'oral sur l'écrit.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• **Connaissance mutuelle** – Avant de démarrer un Atelier en mode intelligence collective il faut prendre du temps pour que chaque participant se présente aux autres. C'est une condition pour créer de la confiance. Éventuellement, si le temps le permet, prévoir une séquence «brise-glace». Croire qu'on va gagner du temps en attaquant directement le problème à résoudre est une mauvaise pratique. Certes vous gagnez peut-être du temps, mais vous perdrez très certainement de l'intelligence collective.

• **Parole distribuée** – grâce au *Tour de table* ou au *Sprint digital*. Il n'y a pas d'intelligence collective quand : On coupe la parole / On monopolise la parole / On se bat pour prendre la parole et la garder. Vous aimez l'interaction directe et spontanée : Être totalement libre de prendre la parole quand vous le voulez ? / Vous aimez le ping-pong verbal, les joutes ou les duels avec un gagnant et un perdant ? Malheureusement c'est incompatible avec une bonne dynamique d'intelligence collective. En effet, comment générer de l'intelligence collective si les intelligences autour de la table ne sont pas à égalité pour exprimer leurs idées ? En fait, ceux qui s'expriment bien (intelligence verbale, bons orateurs) / ceux qui ont du charisme / les extravertis / les bavards / les anciens / LE CHEF / vont souvent occuper 80% du temps de parole. Alors que vous devriez aussi entendre : les timides / les introvertis / les «non-experts» / les jeunes qui ont aussi de très bonnes idées.

• **LE CHEF parle toujours en dernier** – Même si LE CHEF (Patron ou GRAND PATRON) est bienveillant, sympathique, humain, ouvert, moderne, il tient votre carrière entre ses mains : promotion / licenciement. Parfois l'intelligence collective s'autodétruit au moment où le chef ouvre la bouche. Parmi les bonnes pratiques des Tours de table, LE CHEF parle quand tout le monde a dit «je passe». Dans un Sprint digital, après environ 15 minutes, il demande si tout le monde a terminé et il s'exprime ensuite à l'oral. En fait, LE CHEF écoute attentivement lorsqu'il apprend à se taire. Il peut plus facilement reprendre l'idée d'un collaborateur, puisqu'on ne saura pas si c'était sa propre idée ou s'il a été plutôt inspiré par celle d'un autre participant. Ainsi on évite la pensée balistique où pendant toute la réunion LE CHEF tire «à boulets rouges» sur toutes les idées différentes des siennes !

• **Savoir se taire** – On ne peut apprendre à écouter si on n'apprend pas à se taire. Cela permet une écoute attentive et active. On est alors capable de réellement comprendre le point de vue de l'autre. En effet, on n'écoute pas suffisamment quand il faut toujours se battre activement pour prendre la parole ou pour garder la parole. En fait, très peu de personnes sont capables de se taire naturellement. C'est un savoir-être quasi inatteignable ! Il faut alors se tourner vers des méthodes redoutables comme le Tour de table ou le Sprint Digital.

• **Co-construction** – L'intelligence collective est un processus de co-construction. Il ne s'agit pas de cocréer pour trouver une solution originale, disruptive, nouvelle. Il s'agit plutôt d'hybrider des idées pour faire émerger alors une solution viable et durable. Si vous cherchez à organiser la co-construction avec ceux qui ont un statut spécial, un diplôme essentiel ou un pouvoir sur les autres, vous risquez alors de construire une solution déconnectée et favoriser le désengagement des équipes. Coconstruire avec les personnes qui vont exécuter la décision et/ou ceux qui seront impactés est

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

certainement une bonne pratique, car vous mobiliserez alors plus aisément «l'intelligence du terrain». Ainsi vous éviterez de courir dans la mauvaise direction et/ou de créer de la résistance au changement. Une approche holistique et systémique permettra d'identifier les personnes qui vont exécuter la décision et/ou ceux qui seront impactés.

6.4 Promouvoir sa Gestion de projet, l'Audit interne & la Rémunération équitable

• **Mode de travail collectif** – Le travail collectif doit toujours être adapté à la mission à accomplir. Par ex., lorsque requis, passez d'un simple *Groupe de travail* à une *Équipe de travail*, puis à un *Équipage*, ce qui implique pour ce dernier cas : Chaine de commandement multiniveau & thématique clairement formalisée & bien connue de tous, idéalement dès le départ de l'initiative. L'Équipage est un regroupement intéressant dans une situation incertaine avec cible floue comme pour le *Nouveau Monde COVID*. Tenir aussi compte des particularités suivantes : Équipe d'équipes / Équipe de projet / Autres Équipes transverses ou internationales, virtuelles, hybrides (mixtes), etc.

• **Mode projet** – Toujours envisager d'abord la possibilité de fonctionner en *Mode Projet*, plutôt qu'en *Mode Activités courantes* ou opérations courantes ''*Current operations*'', par ex. : Fonctions RH, Fonctions Marketing, Fonctions Finances ; donc visant en faire un Projet à succès à valeur globale positive, avec un focus constant sur les Livrables et des Résultats tangibles avec une connaissance tangible des défis & Impacts pour les parties intéressées, dont les parties prenantes). Évitons ainsi les «*Comités bidons*», juste pour gagner du temps durant son mandat à durée déterminée … (;-)

• **Évaluation projet** – Évaluer méthodiquement & systématiquement les projets publics de plus de 250 000 $ USD, notamment aux périodes suivantes :

- AVANT – Évaluation d'Investissement : Investir ou pas dans le projet : GO / No GO !
- PENDANT : Évaluation de la Performance de la conduite du projet lui-même.
- APRÈS : Évaluation des résultats globaux de la solution livrée face aux finalités recherchées à l'origine dudit projet (ex : utilité réelle visée); Puis à la solution d'affaires résultantes : Impact / Qualité voulue & obtenue / Satisfaction client …

• **Salaire & Bonus pour Haut Dirigeant** – Tout avantage monnayable (Salaires, Bonus, Autres montants) accordé aux Hauts dirigeants des Organisations publiques et des Entreprises publiques (soit des Entreprises avec des actions transigées en bourse) devra être signalé au Rapport annuel corporatif.

• **Régionalisation** – Dans le contexte de «*Villes numériques dans une Société branchée*», favoriser la régionalisation, notamment : la réalisation de l'essentiel des actions à portée régionale, par des gens vivants eux-mêmes en région.

• **Audit interne** – Dans les grands gouvernements, il devrait y avoir un processus d'audit ministériel de premier niveau réalisé avec du personnel non syndiqué, professionnellement certifié, avec des

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

rapports administratifs et fonctionnels à une autorité de surveillance centralisée au niveau gouvernemental. L'idée ici est d'offrir des niveaux d'Assurance à la direction ministérielle quant au respect des politiques et des procédures administratives, évitant ainsi les dysfonctionnements, les fraudes et les abus. De plus, des auditeurs externes associés à des cabinets-conseils reconnus peuvent être impliqués pour des mandats tactiques spéciaux en fonction des besoins.

6.5 Réussir sa Transformation numérique

Texte proposé le 7 décembre 2020 par Frank Leyman

• **Approche centrée client** – Tous les services publics en ligne doivent être construits en adoptant la position de l'utilisateur final et non pas celle de la position ou du point de vue de l'organisation publique offrant ledit service. La meilleure façon d'y parvenir est sans doute d'inclure le citoyen dans le développement du service, donc faire de la co-production. Ce faisant, les Administrations publiques chercheront alors à masquer la complexité technique de ces services en ligne, parleront la langue de l'utilisateur (pas un jargon technique); ceci dans un format reconnaissable par l'utilisateur final.

• **Confiance & Cybersécurité** – Alors que la cybercriminalité se développe de manière exponentielle, les Administrations publiques doivent créer des environnements, des contextes et une législation adéquate, ceci afin que la société puisse fonctionner en ligne de manière sûre et fiable. La transformation numérique est une opportunité idéale pour intégrer des murs de sécurité solides, mais pas au coût de la convivialité pour l'utilisateur final. En effet, s'il devient techniquement trop difficile d'accéder à un service en ligne en raison de problèmes de sécurité, alors un rééquilibrage entre la sécurité et l'adoption du service en ligne doit être trouvé.

• **Matériel indépendant et mobile** – Tous les services en ligne doivent être accessibles de manière standardisée via tout type d'appareil. En effet, il appartient à l'utilisateur final de décider avec quel appareil il préfère interagir pour les services publics en ligne. De plus, les personnes handicapées devraient également avoir des possibilités d'accès égales aux autres citoyens. Ce qui est sûr, c'est que l'appareil doit être mobile; un appareil que l'on peut emporter presque n'importe où.

• **Gouvernement comme un Service (GaaS) & Gouvernement comme une Plateforme (GaaP)** – Les Administrations publiques ont aussi des clients: leurs ministères, leurs agences, leurs municipalités, etc. Ces organisations publiques ont toutes besoin de services, que ce soit sous forme de Matériel, de Logiciels, de Services, d'Outils … Aujourd'hui, ces organisations clientes veulent toutes pouvoir gérer leurs propres services en ligne mais espèrent pour cela pouvoir faire appel à certaines installations TIC dite «sur demande». Ainsi, une offre centralisée de services Matériel (HW) et Logiciel (SW) est parfois jugée plus appropriée pour répondre aux besoins des différents ministères et organismes. Des économies d'échelle (volume) et des économies d'envergure (complémentarité), de même que la concentration de compétences numériques renforcées, seront au centre de cette action.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• **Cocréation** & **eDémocratie** – Le temps est révolu où les autorités publiques dictaient simplement Quoi faire et Comment le faire. Aujourd'hui, un citoyen n'utilisera pas un service public s'il ne correspond pas adéquatement à ses besoins et aussi dans le format attendu. Le mieux est donc de discuter directement avec cet utilisateur potentiel et de décider ensemble et de coconstruire ensemble ledit service en ligne de la manière qui lui convient le mieux. En effet, les gens attendent à être consultés pour pouvoir dire ce qu'ils pensent vraiment, ce dont ils ont besoin et aussi comment ils en ont besoin. Une communication bidirectionnelle est donc ici jugée nécessaire, voire indispensable. En fait, cela fait partie de la démocratie numérique: le politicien écoute ses électeurs pour se concentrer sur certaines lois et le citoyen écoute son politicien pour mieux comprendre et respecter adéquatement la loi ainsi créée.

• **Service explicite** – De nos jours, il est de la plus haute importance que les services en ligne soient conçus de manière à être faciles à comprendre et également faciles à utiliser par l'utilisateur final. Cela signifie que la complexité technique doit être masquée et que le texte énoncé soit toujours facile à comprendre (donc sans ambiguïté) pour une première utilisation ou encore une réutilisation; ceci partant du principe que : Ce que les gens ne comprennent pas, ils n'utilisent tout simplement pas !

• **Point de service unique** – Dans l'intérêt du citoyen ou de l'entreprise, il est sage de centraliser l'accès à tous les services publics en ligne sur une seule plateforme / site Web; partant du principe que : Si les gens ne trouvent pas le service en ligne, alors comment souhaitez-vous qu'ils l'utilisent? En effet, non seulement il sera plus facile pour l'utilisateur de trouver son chemin dans le «labyrinthe du secteur public», mais c'est aussi une opportunité pour un outil permettant de configurer la fonction d'authentification unique. (Voir aussi : Décision #9 : Authentification unique).

• **Une fois suffit** – Étant donné que les organisations publiques sont de plus en plus connectées via leur arrière-boutique (''back-office''), il est facile de savoir où se trouvent les données elles-mêmes et d'avoir la possibilité d'accéder à des données particulières, bien entendu, lorsqu'elles sont légalement autorisées. Le résultat est qu'un citoyen n'a pas à fournir ses données plus d'une fois à une Administration publique. Ainsi, les différentes organisations publiques de cette Administration pourront accéder aux données demandées quelque part dans le back-office.

• **Authentification unique** – Comme nous sommes tous et chacun de plus en plus actifs en ligne, nous avons tendance à nous connecter et à utiliser différents services publics de différents ministères et éventuellement de différentes régions ou pays. Dans un souci d'efficacité, il serait utile et opportun de se connecter qu'une seule fois; ceci pour être reconnu et authentifié une seule fois. Ceci implique d'avoir accès à tous les services publics du cercle de confiance avec un niveau de confiance élevé. Ainsi, un niveau d'authentification élevé (par exemple: niveau eIDAS «élevé») serait recommandé.

• **Souveraineté numérique** -- Les réseaux sociaux ont réussi à obtenir plus de données / informations sur une personne que la personne elle-même fournit. En effet, l'intelligence artificielle a pris le contrôle et les réseaux sociaux en profitent en revendant ces données privées. Cela a généré un

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

énorme niveau de méfiance de la part des citoyens. Il est donc temps que le citoyen reprenne le contrôle de ses données (dont il est de facto le propriétaire) et qu'il puisse aussi décider en tout temps à qui il donne accès. Ainsi, le cercle de confiance doit être rétabli. Il y a aussi un aspect de compétence juridique à considérer. Idéalement, on devrait être en mesure de décider qui peut utiliser vos données privées et dans quel but, où elles doivent être stockées physiquement (par ex : dans le cloud) et à quelle législation elles sont liées. Par exemple: l'Union européenne (UE) cherchera à s'assurer que ce sont bel et bien des entreprises de l'UE sur le territoire de l'UE en vertu de la législation de l'UE.

* * *

SECTION III – MODÈLE externe couvrant les Citoyens & Entreprises

La présente section (Section III) identifie des ***Thèmes de réflexion*** d'un *Modèle externe* couvrant à la fois les volets ***Citoyens*** *(Partie 7)* et ***Entreprises*** *(Partie 8),* complétant ainsi le *Modèle interne aux Administrations publiques* qui vous a été présenté à la section précédente (Section II).

Ces ***Thèmes de réflexion*** serviraient ensuite à établir des *Pistes de progrès* ou de *Conditions de succès de sortie de crises* de la pandémie COVID-19, puis de fonctionnement en mode plus courant (ou «plus normal») dans le *Nouveau Monde COVID*, tel qu'expliqué à l'Annexe –C-- de la deuxième édition du présent livre.

* * *

Présentation générale du *Modèle externe*

Tout d'abord, voici quelques idées fortes touchant le *Modèle externe* :

• Le présent texte s'adresse à la fois aux dirigeants, aux gestionnaires et aux chefs de projet des Administrations publiques, mais aussi ceux des grandes entreprises faisant affaire avec l'État.

• L'État doit assumer trois rôles face aux Citoyens et aux Entreprises de toutes tailles, ceci pour réduire l'incertitude de l'environnement découlant du *Nouveau Monde COVID*, tout en créant du même coup des conditions gagnantes, notamment pour un rapide REBOND dès 2021 :

1.. Force de régulation (*Régulateur*) *:* Lois / Règlements / Décrets d'application / Directives administratives …).
2.. Force de proposition (*Proposeur*) sur des thèmes porteurs, qui seraient structurants et agiraient comme de véritables leviers de progrès *(ex : Aider à l'innovation / Relocalisation de certaines activités importantes de production actuellement réalisées à l'étranger).*
3.. Force d'accompagnement (*Accompagnateur*) des *Citoyens* et des *Entreprises*.

• Pour faire court, disons que dans ce *Modèle externe* il y a trois acteurs actifs, interdépendants, qui doivent maintenant mieux interagir ensemble, soit : l'État, le Citoyen et l'Entreprise.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Rappelons que l'État et l'Entreprise sont deux grands acteurs à la fois comme *Demandeur* & *Offreur* de *Produits & Services* aux différents types de citoyens consommateurs.

• De plus, la façon de travailler ensemble doit nettement évoluer. Ainsi, dans la logique prévalant avant la COVID-19, les dirigeants des grandes organisations publiques ou privées donnaient simplement des ordres que leurs gestionnaires devaient exécuter en faisant travailler à la fois des salariés et des consultants. C'était typiquement le *''Command & Control''* peu enthousiasmant... (;-)

• Mais plus que jamais depuis l'*Après-guerre* et ses trente années glorieuses de croissance quasi continue (1945-1974), nous devons maintenant travailler TOUS ensemble pour entamer une grande *Réflexion collective*, mais aussi pour *Co-produire* en utilisant les outils de travail collaboratif, notamment ceux assurant le travail à distance, requis en période de confinements COVID-19.
• De même, il faut également :

- Valoriser mieux TOUS les salariés, notamment les employés de première ligne avec de la reconnaissance en continu (… et pas seulement au bulletin télévisé), de la méritocratie pour leurs gestionnaires et aussi accorder un statut singulier aux chefs des grands projets jugés très importants pour le futur de l'organisation.
- Faire ce que l'on promet aux Citoyens et aux dirigeants d'Entreprise; donc plus que jamais : « *les bottines devront suivre les babines* » comme on dit chez moi.
- Créer une *Force d'intervention mixte* (*TASK FORCE* privé-public) effectuant notamment des consultations publiques ciblées afin que tous les principaux acteurs de la société civile sentent bien qu'ils contribuent de façon tangible à établir les bases d'une meilleure compréhension de ce *Nouveau Monde COVID*.

Nous sommes tous collectivement responsables du futur de notre société, mais aussi de notre mieux-vivre ensemble…

• Prenons un exemple : « ***Critiquer continuellement les politiciens*** ».
Ce n'est pas très constructif et, bien souvent, ça ne mène de toute façon à rien de bon … (;-)
Bien entendu, les Citoyens s'attendent des politiciens qu'ils les représentent au mieux, d'abord avec une démarche d'écoute, suivie d'une réponse cohérente & rapide en recherchant toujours le bien du plus grand nombre. Donc, il faut inviter les politiciens à bien nous représenter et à bien travailler notamment en *Commissions parlementaires*, mais aussi à nous rendre compte sous des formes multimodales (donc plusieurs modes et canaux de communication).
Par ex : allocutions dans des événements en ligne / capsules thématiques; donc avec des moyens beaucoup mieux adaptés aux grands types de Citoyens *(jeunes / parents / ainés …)*
et d'Entreprises *(PME / Grande entreprise / Commerce de proximité*).

• Finalement, chacun des éléments de la Partie 7 (*Citoyens*) et de la Partie 8 (*Entreprises*) pourrait devenir des thèmes d'interventions ciblées de ma part, ou encore, celle de mes collègues experts internationaux ayant contribué au présent ouvrage disponible en anglais, français et espagnol…

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Partie 7 – Volet *Citoyens*

Remarques préliminaires

• Tenir compte des *Rôles multiples* des Citoyens face aux Administrations publiques :

- Électeur libre (ex : Canada / France / …) --ou encore-- Électeur obligé (ex : Australie).
- Payeur de sommes dues (Impôts ou Taxes ou Permis …).
- Consommateur de Produits & Services publics.
- Parent d'enfants à l'école primaire, au Lycée, au Collège ou à l'Université.
- Mandataire de ses parents en perte d'autonomie …

Parfois ces rôles peuvent générer des valeurs & intérêts contradictoires.
En effet, par ex : en tant que *Consommateur* il souhaite obtenir le plus de gratuités possibles venant de l'État; mais ceci sans augmentation des sommes à payer plus tard (ex : ses impôts).

L'État a une double action face aux Citoyens :
• DIRECTE : En tant que coproducteur et générateur de Satisfaction pour le Citoyen consommateur.
• INDIRECTE : En aidant les Entreprises à s'occuper au mieux du Citoyen consommateur.

• En fait, plus que jamais, l'État doit chercher à devenir *Coproducteur de Satisfaction client*.

Liste thématique des* Attentes, Défis & Enjeux *Citoyens

Voici une liste sommaire --donc non exhaustive-- de ***Thèmes de réflexion*** d'un *Modèle externe* touchant les *Citoyens,* ceci afin de les aider à mieux s'adapter au *Nouveau Monde COVID* :

• *Confiance* des Citoyens envers les Politiciens (le Politique), les Fonctionnaires (l'Exécutif) et le Système juridique (le Judiciaire). Il faut maintenant favoriser une confiance accrue basée sur des actes concrets, plutôt que de simples discours, genre en *Point de presse,* plus ou moins improvisé…

• Tenir compte à la fois de la *Qualité livrée* de la Prestation de Services publics, mais aussi de la *Satisfaction perçue* des *Citoyens*.
• Importance du respect de certaines *Attentes fondamentales Citoyens* dans le traitement de sa demande ou de son dossier : Traitement équitable / … dans un délai raisonnable / … sans m'obliger à faire constamment des relances ou demandes d'information / …).

Quelques réponses possibles Administrations publiques face aux Attentes, Défis & Enjeux *Citoyens*

• Arbitrage de valeurs parfois contradictoires. Par ex : Niveau fonctionnel assez étendu des produits & Services, le tout dans un contexte de gratuité totale.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Favoriser l'*inclusion numérique*.

• Toujours respecter les *Règles de base de la Satisfaction client*.

• Toujours respecter les *Exigences typiques* des *Citoyens* peu importe le canal (ou mode) choisi.

* * *

Partie 8 – Volet *Entreprises*

Remarques préliminaires

• Tout d'abord tenir compte des activités très différentes des *Entreprises* agissant comme :
  • Fournisseurs de produits et/ou de services aux Administrations publiques.
  • Créateurs d'emplois de statut plus permanent (contrat à durée indéterminé, CDi) ou moins (contrat à durée déterminé, CDD).
  • Entreprises de natures distinctes, par ex : à but lucratif (profit) ou non (OSBL).
  • Avec des Formes juridiques distinctes (ex : incorporation)…

Liste thématique des Attentes, Défis, Enjeux … touchant les Entreprises

Voici une liste sommaire --donc non exhaustive-- de pistes de réflexion d'un *Modèle externe* touchant les *Entreprises* afin de les aider à mieux s'adapter au Nouveau Monde COVID:

•**Rétablir la Confiance accrue des Entreprises envers la *Stabilité des conditions de réalisation des affaires*** :
  • Accès au marché.
  (Mode de livraison, par ex. multicanal / Obligation de passer par un grossiste,un revendeur …)
  • Accès à la technologie de pointe.
  (Par ex : plus récents robots industriels)
  • Stabilité de la Main d'œuvre.
  (Accès à un large bassin de personnes déjà formées / engagement et goût au travail / Accès pour les salariés aux médicaments & traitements dont les vaccins COVID-19).
  • Formation continue en entreprise.
  • Stabilité politique du pays ou de la région.
  • Règles à suivre (lois, règlements, normes sectorielles imposées, …) touchant :
  (Concurrence / Protection des consommateurs / Variation des prix en fonction des stocks et marges de profits visés (ex : période des soldes) / Mode de paiement (ex : pas d'argent liquide) / ….)
  • Possibilité de réaction face aux prix cassés de concurrents locaux ou étrangers (ex : établir des barrières douanières & tarifaires).

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Obligation touchant la durée de service
(ex : heures minimales ou maximales d'ouverture. *ex : 24 hres / 7 jours sur 7).*
• Obligation ou non de la continuité des affaires (en cas de … fermeture / sinistre / …).
• Changement subit ou annoncé à la dernière minute
(ex: impacts sur les stocks de produits frais).
• Vente à distance.
• Respect des mesures COVID-19 touchant la Distanciation sociale / l'Hygiène...

Renforcer les Capacités organisationnelles

• Favoriser une Capacité réelle de prévisibilité de l'environnement externe et interne à l'entreprise, notamment par des activités de veille, une vigilance continue du climat syndical, …

• Favoriser une Capacité réelle de l'Entreprise en matière de Production
(accès aux outils modernes de fabrication / accès aux marchandises locales & importées / …) • Capacité réelle de l'Entreprise en matière de Servuction (services).

• Favoriser une Capacité réelle de l'Entreprise en matière de Stockage des produits près des marchés.

• Favoriser une Capacité d'innovation avec : *4 qualités managériales / 4 étapes / 4 motifs.*
• Favoriser une Capacité de Management scientifique (ex : Gestion des opérations / Logistique / Juste-à-temps / Métrologie…).
• Favoriser une Capacité technologique accrue.

Renforcer les Capacités de Négociation

• Négociation plus facile avec les fournisseurs étrangers (marge de manœuvre / …)
• Négociation plus facile avec salariés (Normes du travail / Conventions collectives de travail / Arbitrage du Conseil des Prudhommes / ...)

Faciliter la Relocalisation chez soi

• Relocalisation accompagnée pour les activités dites stratégiques (ex : Pharmaceutique) ou celle touchant à la Sécurité nationale (ex : Militaire).

Ne pas aider des entreprises mal gérées, dont celles ne disposant pas des Outils typiques de soutien au Management performant

• Plan d'affaires réaliste face au Nouveau Monde COVID.
• Tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*) réactualisé périodiquement (ex: aux 3 ans), ceci pour mieux cibler les axes de création de valeur ajoutée, parmi les 48 types.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Tableau de bord de gestion, avec des indicateurs pertinents (utiles), valables (fiables) et précis (idéalement monétaires).
• Tableau de bord opérationnel. Par ex : Suivi des ventes avec au moins 15 éléments dont: *(Nombre de clients par … / Nombre & montant des ventes par couples Produit-Marché / Taux de fermeture des vente / Fréquence des achats pour … / Fidélisation par … / Contribution brute par …).*

Soutien à la Promotion de l'Achat local

• Promotion sectorielle (ex : Labellisation régionale ou celle d'un type de Vin) (ex : Labellisation nationale : *Made in France*), qui est encouragée par l'État.

Aides financières

• Aide temporaire de l'État face à la COVID-19 : Salaires / Loyers / Autres frais fixes …

• Subvention & Prêt.

• Achats des Administrations publiques.

+++ 10 autres Vecteurs de Transformation visant une Rentabilité plus pérenne (Édition 2)

• Soutien à la force concurrentielle tangible de l'entreprise… … …

• Tous les autres éléments pouvant affecter la Rentabilité réelle de l'entreprise… … …

• Etc.

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Conclusion

Dans une période de l'humanité où prime le < ***JE & Maintenant*** > il n'est pas toujours populaire de traiter plutôt du < ***Nous & Demain*** >. C'est pourtant ce à quoi je vous ai invité dans cet ouvrage innovant traitant de l'adaptation des organisations publiques et privées au *Nouveau Monde COVID*.

Apparu pour la plupart d'entre nous au premier trimestre 2020, le *Nouveau Monde COVID* amorçait dès lors une période de quelques années de très grande incertitude et de cibles d'affaires floues.

Et, en janvier 2021, c'était toujours près de 40% des Entreprises --dont une très vaste majorité des commerces de proximité-- qui ne voyaient toujours pas la lumière au bout du tunnel; pas à cause d'une myopie collective, mais plutôt d'un très lourd brouillard, à trancher au couteau comme on dit!

Les aides gouvernementales aux Entreprises et aux Citoyens ont été TRÈS importantes pour atténuer le choc des trois premiers confinements, notamment en France, mais aussi pour l'annonce de la construction de nouvelles infrastructures à venir (école, métro, train de banlieue, etc.); car ça au moins c'est du concret, diraient le *Citoyen Lambda* et mon bon voisin *John Doe*…Et ils ont bien raison!

Mon premier livre sur le *Management en période COVID-19* publié le 8 juin 2020 a mis en évidence sept crises à résoudre et il a proposé la tenue d'un *GRAND CHANTIER privilégiant la gestion de projet* dont le focus constant est sur l'optimisation des ressources, les livrables et des résultats tangibles.

En effet, les gens ont surtout besoin ces jours-ci de trucs très concrets, plutôt que de beaux discours bien scénarisés, voire théâtralisés; mais surtout aussi beaucoup d'espoir pour l'avenir de nos jeunes.

Le présent livre a présenté un exemple simple, parmi d'autres possibles, d'un *Modèle de sortie de crises de la COVID-19 et de progrès* dans ce *Nouveau Monde COVID*.

Mon prochain livre de 2021 traitera cette fois du ***Leadership dans l'action***, requis pas seulement pour traverser les crises de la COVID-19, mais aussi pour assumer la reconstruction à moyen terme de l'Économie mondiale. Bref, tout un défi, notamment pour les plus jeunes d'entre nous…

Souhaitons-nous : *Bonne chance !*

Professeur Yvan Lauzon, MBA

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Références

• Incluses dans la deuxième édition de ce livre, publiée dès Janvier 2021 (ISBN : 978-1989364499).
Pour information : (newmanagement2.0 @ gmail.com).

Liste descriptive des 6 Annexes de la *Deuxième édition du livre*

Voici une courte description des six Annexes de la deuxième édition du présent livre, disponible en anglais et en français dès Janvier 2021 via des librairies universitaires et l'Éditeur YLA Formation inc.

A.. Slogans chocs reliés aux Dimensions du Renouveau requis pour le *Nouveau Monde COVID*

• Une quinzaine de slogans sont proposés par Professeur Yves Negro.

B.. Transformation organisationnelle réussie : Exemple du PMI France

• Sept règles de Transformation organisationnelle ont guidé *PMI France* pour le développement de *PMI Région globale*, une initiative stratégique ayant une très bonne visibilité externe, notamment reconnue officiellement par l'Organisation internationale de la francophonie (OIF).

C.. Démarche de Construction d'un Modèle de Transformation organisationnelle pour mieux réussir dans le Nouveau Monde COVID

• Description des étapes requises pour l'élaboration d'un Modèle interne, d'un Modèle externe --ou encore—d'un Modèle intégrant ces deux volets. Identification de différents Modèles de représentation textuelle & graphique.

D.. Considérations importantes sur le Changement, la Transformation organisationnelle, l'Économie et la Gouvernance

• Une trentaine de considérations importantes pouvant devenir des défis d'adaptation au *Nouveau Monde COVID*.

E.. Types de projets : Simple / Compliqué / Complexe / Innovant

• Définition & Caractéristiques de la Complexité dans les projets. Principales distinctions entre ces quatre types de projets.

F.. CATCH 22 –ou– 22 questions embarrassantes à bien maîtriser avant l'annonce publique d'un grand projet

• *Catch 22* représente une situation où une personne ou une organisation ne peut éviter un problème en raison de la contradiction des règles ou des contraintes. Eh bien, c'est souvent ce qui se passe en présentant un *Grand projet* lors d'une allocution publique en Colloque, en Point de presse, en Conférence de presse. Donc à lire, si vous ne souhaitez éviter « d'être pris, entre l'arbre et l'écorce ».

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Annexe – A— Slogans chocs reliés aux Dimensions du Renouveau requis

2021 doit être l'année du *REBOND*, de façon concrète …

J'ai sollicité l'aide du **Professeur Yves NEGRO** pour identifier quelques idées fortes et slogans chocs touchant les dimensions décrites à la partie 5. Je profite de l'occasion pour souligner qu'il fera dès le printemps 2021 une série d'interventions publiques, en présentiel comme en virtuel, sur les idées évoquées ci-dessous selon trois formules originales : Sensibilisation (1.5 heure) / Approfondissement (3.5 heures) / Coaching de mise en œuvre (7 heures). (*Pour information* : yves.negro @ wanadoo.fr)

Achat local & Production locale

- Le monde change, changeons aussi !
- Mondialisation ou Globalisation ?
- Doit-on « *Vendre ce que l'on sait Faire* », ou « *Faire ce que l'on sait Vendre* » ?
- Le confinement COVID ne vous «*Interdit pas que de sortir*». Il vous invite à «*Entrer en soi*».

Culture nationale

- Il faut aussi « *Faire évoluer la Forme* » lorsque l'on veut « *Faire évoluer le Fond* ».

Engagement réel dans l'action

- N'inventons pas l'avenir, construisons-le !

Formation continue obligatoire

- Le Manager de demain sera un Manager augmenté ou ne sera pas !
- Faut-il « *Apprendre pour Faire* » ou « *Faire pour Apprendre* » ?

Intelligence artificielle

- L'Intelligence Artificielle (IA) peut-elle sauver le Service Public ?

Intelligence collective & Intelligence décisionnelle

- Collaboration ou Coopération ? Faisons bien la différence.

Management en mode virtuel

- « *Manager à distance* » ou pas, c'est toujours «*Manager au plus près des collaborateurs*».

Mesure de la Performance et de la Valeur globale

- L'Idée prime sur le Chiffre lorsqu'on innove.

Protection accrue des échanges & transactions numériques confidentiels et aussi des personnes

- Qu'avons-nous de si précieux que nous ne puissions révéler lors d'un achat en ligne ?

Transformation numérique mieux balisée

- Faisons de la jungle du Numérique un Territoire civilisé.
- Dès 2021 : Toutes des entreprises devront être des « *Entreprises à mission* ».
- Un client est d'abord et avant tout un partenaire !

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Annexe – B— Transformation organisationnelle réussie : Exemple du PMI FRANCE

RÉGION GLOBALE

Sept clés pour réussir un programme de transformation !

Cas de la création et du développement de la Région Globale, la Communauté PMI Francophone de Management de Projet

Avant-propos

Cet article s'appuie sur un autre article « *Création du PMI France – Récit d'une aventure managériale et humaine* » rédigé également par Jean-Christophe Hamani dans le cadre de l'Ouvrage Collectif «***Innover, Organiser, Inspirer pour réussir sa transformation***», dont il est le Commanditaire (Sponsor).

Avant la parution prochaine de cet Ouvrage Collectif --sous forme de livre électronique à télécharger librement-- il nous livre ici sept clés de réussite pour réussir un programme de transformation.

Même si l'article initial fait référence à la création du Chapitre *PMI France* en 2013, ces mêmes clés ont été utilisées avec succès dans le cadre de l'émergence de la *Région Globale* en 2017.

En se basant sur des exemples concrets, il explique ici comment, en partant d'une simple idée, la transformation a donné lieu à une organisation reconnue à la fois par le *PMI mondial* et l'*Organisation Internationale de la Francophonie* (OIF).

Le présent article est le fruit de l'expérience pratique de programme de transformation dans le contexte du PMI --première association professionnelle mondiale de management de projet-- et son écosystème de volontaires, dont le moteur est la motivation que les leaders de l'organisation sauront insuffler. Les enseignements n'en sont que plus précieux et s'appliquent aisément aux transformations organisationnelles.

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

L'Auteur

Pendant près de 30 ans chez les leaders internationaux des Télécoms (Alcatel/Nokia, Nortel, Ericsson, Huawei, Orange), Jean-Christophe Hamani a occupé de nombreux postes (de la R&D au marketing) avant de se spécialiser dans le management et la direction de portefeuille de projets et programmes. Chief Transformation Officer d'un éditeur d'une solution de gestion des projets, opérations et processus de l'entreprise, il a accompagné de nombreux Clients en Europe et Amérique du Nord dans leur programmes de transformation.

Président du Chapitre PMI Paris Ile-de-France puis co-fondateur du Chapitre PMI France, il fonde la Région Globale à destination de la communauté Francophone de management de projet. Il est certifié PMP® depuis 2000 et certifié en Business Analyse PMI-PBA®.

Table des matières de l'article

Introduction	44
À propos de cet article	44
Quand parle t'on de Programme de Transformation ?	44
La Région Globale	44
Mise en œuvre de la Région Globale	44
Au départ était l'idée…	45
Ainsi naît … la Région Globale	45
Construction de la Maison Région Globale	45
Les valeurs HOPE	45
Manifeste de la Région Globale du PMI	45
Les Objectifs de développement durable	45
Gouvernance de la Région Globale	46
Feuille de route et succès de la Région Globale 1.0	46
Les webinaires	46
L'ouvrage collectif	46
L'OIF (Organisation internationale de la Francophonie)	46
Bilan 2017-2020 : de magnifiques réalisations	47
Sept clés pour réussir la transformation	47
Clé 1 : Le diagnostic « Apprenez à « lire » et comprendre la situation »	47
Clé 2 : La vision (génératrice d'engagement et donc de mouvement)	47
Clé 3 : La structure (Un cadre solide est nécessaire pour exister et croitre…)	48
Clé 4 : L'Humain	49
Clé 5 : La feuille de route	49
Clé 6 : La mise en mouvement (Leadership collectif)	49
Clé 7 : La Stratégie et la Tactique	50
Conclusion	50
Liens utiles	50

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Introduction

À propos de cet article

Cet article a été rédigé à la suite d'un webinaire que j'ai donné le 16 décembre 2020 sur le thème «*Sept clés pour réussir un programme de transformation* ». Il a pour objectif de décrire une transformation unique : l'émergence de la Région Globale, la communauté francophone du PMI -- structure fondée en 2017- et son évolution jusqu'à décembre 2020, clôturant un premier cycle de vie. La Région Globale « 2.0 » verra une prochaine transformation majeure de cette organisation, qui sera annoncée dans le courant du mois de janvier 2021.

Les bonnes pratiques de cette transformation, même si elle s'est déroulée dans l'écosystème PMI basé sur le volontariat, peuvent facilement être appliquées au domaine de l'entreprise. Cet article s'adresse également à un vaste public, pas nécessairement spécialiste en management de projet.

Quand parle t'on de Programme de Transformation ?

> *"Que la force me soit donnée de supporter ce qui ne peut être changé*
> *et le courage de changer ce qui peut l'être,*
> *mais aussi la sagesse de distinguer l'un de l'autre" / Marc Aurèle*

Un projet / programme de transformation se caractérise généralement par :

• La réalisation d'une Vision et/ou d'un Bénéfice, en réponse à une Opportunité ou un Risque majeur.
• Une dimension tactique et stratégique.
• Une difficulté parfois, une complexité toujours.
• Des objectifs / livrables / résultats / bénéfices tangibles et intangibles.
• Un écosystème composé de multiples parties prenantes.
• Une durée de réalisation relativement longue.
• Un programme qui lui-même évolue dans un environnement VICA(*Volatil /Incertain /Complexe /Ambigu*).

La Région Globale

Mise en œuvre de la Région Globale

À l'origine d'une Transformation, il y a toujours un besoin ou une opportunité.
Plusieurs années d'activités au sein du *Chapitre local du PMI* m'ont amené à observer que :
• Les conférences en présentiel demandent beaucoup de temps à organiser, sont peu flexibles, coûtent aux organisateurs et participants, attirent peu de monde au regard de l'effort consenti.
• Le besoin de contenu francophone croît (développement de l'Afrique) alors que l'offre est très limitée. Ce besoin est associé à un besoin de croissance.
• De nombreux experts francophones existent, mais sont obligés de s'exprimer en anglais pour avoir une portée internationale.
• L'échelle des pays est trop petite dans une économie globalisée pour intéresser des structures mondiales.
• La responsabilité sociétale et le développement durable sont des éléments incontournables pour les générations émergentes.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Ainsi naît … la Région Globale

« Osez, le progrès est à ce prix » / Victor Hugo

Construction de la Maison Région Globale

La Région Globale est la communauté PMI francophone de Management de projets.
La Francophonie dans le monde représente plus de 300 millions de locuteurs ! Au sein du PMI, on compte une dizaine de Chapitres avec des membres francophones : en Amérique du Nord (Montréal), Europe (France, Belgique, Suisse, Luxembourg), Afrique et Moyen-Orient (Tunisie, Maroc, Liban, Sénégal, Côte d'Ivoire, Cameroun, République Démocratique du Congo, Rwanda et Île Maurice). La Région Globale entretient également de nombreux contacts avec des pays n'ayant pas encore de représentation PMI officielle (Mauritanie, Niger, Bénin, Togo, Mali, Madagascar, Haïti…).

Valeurs HOPE

Les **Valeurs HOPE** (***Humanité, Ouverture, Professionnalisme, Engagement***) constituent le socle et la boussole de la Région Globale, pour ses volontaires, sa gouvernance et ses activités !

Manifeste de la Région Globale du PMI

En complément des valeurs cardinales de la *Région Globale*, un manifeste a été rédigé, qui exprime clairement la « *Lettre de mission* » :

• Nous sommes animés par les valeurs d'Humanité, d'Ouverture, de Professionnalisme et d'Engagement (HOPE).
• Nous croyons aux vertus centrales de la culture et de l'éducation pour rendre le monde meilleur et plus solidaire.
• Nous pensons qu'apprendre à maîtriser un projet selon les règles de la profession (basées sur le référentiel PMI) est une compétence stratégique qui aide les individus à progresser personnellement et professionnellement et les sociétés à se développer économiquement.
• Nous voulons relier les Hommes et les Idées, inspirer en partageant savoir et expérience dans un esprit de réciprocité et de pluralisme.
• Nous voulons porter notre voix sur les cinq continents en utilisant ces formidables vecteurs que constituent le numérique et la langue française.

Les Objectifs de développement durable

En complément de ses valeurs propres et du Manifeste, dans le cadre de la responsabilité sociétale, la Région Globale souhaite œuvrer pour les valeurs et les objectifs de développement durable (ODD) de l'ONU, mais aussi celles de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), en particulier l'éducation, l'égalité entre les sexes, les énergies propres, la réduction des inégalités, les villes et communautés durables et les mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Gouvernance de la Région Globale

La gouvernance de la Région Globale se veut agile et sans silos :

• Réunions hebdomadaires (virtuelles).
• Environnement Trello / Gotomeeting / Whatsapp.
• Réseaux sociaux LinkedIn / Twitter / Instagram.
• Responsables de Production & Programmes (Relations Publiques, Marcom, Webinaires, Ouvrage Collectif, Académique, IT).
• Tout le monde peut participer à tout.
• Rassembler l'équipe quand c'est possible !
• Les valeurs HOPE sont incarnées.
• Nous nous adaptons très vite aux contraintes.
• Réalisations et victoires rapides.
• Webinaires comme outil d'intégration des volontaires, conférenciers, Chapitres PMI…

Feuille de route et succès de la Région Globale 1.0

Les webinaires

Les webinaires sont l'épine dorsale de la Région Globale.
Quelques chiffres révélateurs :
• Près de 50 webinaires.
• Près de 28 000 inscrits venant de 84 pays différents !
• Plus de 15 000 PDUs déclarés.
• Plus de 12 000 notes avec un degré de satisfaction maximal de 4 ou 5.
• 670 inscrits par webinaire en moyenne et 57% de taux de conversion (rapport entre participants et inscrits – 30% environ pour la moyenne du marché).
• Près de 100% de transformation (entre le nombre d'inscrits et le nombre de rediffusions).

L'ouvrage collectif

L'ouvrage collectif « ***Innover, Organiser, Inspirer pour réussir sa transformation – Techniques et témoignages de vie de chefs de projets de la Francophonie***» a mobilisé 27 auteurs sur 3 continents. Les 21 articles du livre ont été regroupés en 6 thèmes et 444 pages.

La préface a été rédigée par Monsieur le Ministre français *Jean-Marc Ayrault*, l'avant-propos par Monsieur le Sénateur des Français de l'étranger *Olivier Cadic*.
Sunil Prashara, CEO du PMI y a apporté sa contribution de même qu'*Olivier Lazar*, Vice-Président responsable des alliances stratégiques du PMI.

Organisation internationale de la Francophonie **(OIF)**

Cela fait plusieurs années que nous travaillons à mettre en œuvre un pont entre la Région Globale et la Francophonie.
Nos efforts et notre persévérance ont été récompensés par le privilège qu'a eu la Région Globale de figurer, à travers ses webinaires, au programme des 50 ans de la Francophonie en 2020 !

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Bilan 2017-2020 : de magnifiques réalisations

Il a fallu 4 années pour mettre en œuvre les phases successives du cycle de vie :
Concept, prototypage, déploiement, production, reconnaissance.

Stratégie et Facteurs de Succès :

• Équipe solide, talentueuse et engagée.
• Machine vertueuse avec les webinaires.
• Projets avec les Chapitres Francophones.
• Partenariats, Intervenants Prestigieux.
• Fonctionnement Agile, processus.
• Résilience à toute épreuve.
• Commanditaires Livres.
• Métriques de suivi.
• LinkedIn.
• Organisation internationale de la Francophonie (OIF).

* * *

Sept clés pour réussir la transformation

Construire une organisation efficace et heureuse à partir d'une simple idée ne s'improvise pas. Cela nécessite de s'appuyer sur des « clés » qui sont soit des compétences individuelles ou collectives, soit des méthodes ou pratiques. Elles sont toutes indispensables et certaines encore plus dans un environnement constitué de volontaires qui donnent de ce qui leur est le plus précieux : leur temps.

Clé 1 : Le diagnostic « Apprenez à « lire » et comprendre la situation »

• Être capable de faire un diagnostic de la situation, de « sentir » les risques, mais aussi les opportunités.
• Observation, écoute, capacité et culture de l'organisation.
• QI et QE, Intelligence émotionnelle, empathie.
• Intuition.
• Être prêt à trouver ce qu'on ne cherche pas et entendre ce qu'on ne nous dit pas.
• Tous ces éléments seront intégrés dans le plan stratégique de transformation.

Clé 2 : La vision (génératrice d'engagement et donc de mouvement)

> *« Connaître, ce n'est point démontrer, ni expliquer. C'est accéder à la vision »*
> */ Antoine de Saint-Exupéry.*

La vision est un élément absolument essentiel. Elle doit être :

• Simple et compréhensible.
• Ambitieuse et réaliste à la fois (elle doit élever).
• Logique, rationnelle (elle doit rassurer le cerveau gauche).
• Basée sur des valeurs (elle doit être en accord avec ses émotions).

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

• Connectée à son contexte.
• Porteuse d'innovation (elle doit inspirer le cerveau droit).
• « Actionnable », qu'on puisse la soutenir par une stratégie, la décliner en objectifs (qu'elle amène vers du concret et de l'action).

Simon Sinek a bien décrit l'importante du « ***Why-How-What*** " (dans cet ordre !)
--Un lien vers la vidéo est disponible à la fin de cet article.

Appliqué à la Région Globale :

1.. POURQUOI rejoindre la Région Globale ?

Parce que…
• Nous représentons la communauté PMI Francophone du Management de Projet
• Nous voulons relier les Hommes et les Idées
• Nous voulons œuvrer pour les Objectifs de Développement Durable (ODD) : l'accès à une éducation de qualité (4), l'égalité entre les sexes (5), le recours aux énergies renouvelables (7)

2.. *COMMENT atteindre ces objectifs ?*

• A travers nos valeurs HOPE.
• En créant et partageant des contenus inspirants…

3.. *Par QUOI concrétiser ces objectifs ?*

Par :
• Des Webinaires.
• Un Ouvrage Collectif.
• Globale Acte, des webinaires autour des organisations à but non lucratif qui œuvrent pour les objectifs de développement durable.

Clé 3 : La structure (Un cadre solide est nécessaire pour exister et croitre…)

On peut imaginer l'organisation comme une « maison » constituée d'un socle (1), d'étages (2 à 6) et d'un toit (7).

Pour qu'une organisation fonctionne, elle nécessite :

1.. Un socle de valeurs et un espace.
2.. Une mission inspirante.
3.. Un cadre opérationnel avec des processus, des outils et une gouvernance.
4.. Une équipe qui évolue dans un terrain de jeu, porté par une mission, dans un cadre opératoire.
5.. Des produits créés par l'équipe s'appuyant sur la structure.
6.. Une feuille de route, animée par un leader, accueillie par l'équipe, qui met ainsi en mouvement l'organisation.
7.. Le résultat de ce mouvement, une production de valeur, un bénéfice à un écosystème composé de partenaires et d'un public.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Clé 4 : L'Humain

> *« Le leadership, c'est l'art de faire faire quelque chose par quelqu'un, parce qu'il a envie de le faire » / Dwight Eisenhower*

Les compétences interrelationnelles sont essentielles :

• Sachez parler toutes les langues de l'Humain : le Directeur exécutif, le DevOps, le Marketing etc.
• Intelligence émotionnelle
• Écoute, Observation, Empathie
• Résilience
• Communication
• Éthique
• Influence
• Intelligence collective
• Gestion des conflits

Clé 5 : La feuille de route

> *« Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible » / Antoine de Saint-Exupéry*

Cet élément est crucial : où va-t-on mener l'équipe ? La feuille de route doit :

• Intégrer la façon dont on appréhende l'écosystème, les objectifs, ses capacités, l'équipe, le niveau d'incertitude et de risque
• Permettre l'intégration d'éléments nouveaux (agilité) et générer des victoires rapides
• Comporter des « jalons sémantiques » qui ont du sens et stimulent l'équipe
• Être coconstruite

Clé 6 : La mise en mouvement (Leadership collectif)

> *« Celui qui ne veut agir et parler qu'avec justesse finit par ne rien faire du tout » / Friedrich Nietzsche*

L'organisation structurée et prête.

Il convient maintenant de la mettre en mouvement !

• Commencer progressivement, par paliers.
• Canaliser l'énergie collective, être frugal.
• Les premiers temps permettent de valider des concepts, de valider aussi les capacités de l'équipe.
• Engager en responsabilisant pour stimuler l'énergie de chacun selon ses envies et capacités.
• Tester, échouer vite et apprendre vite !
• Prendre en compte les rythmes.

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Clé 7 : La Stratégie et la Tactique

« La meilleure des batailles est celle qu'on gagne sans combat » / Sun Tzu

Le chemin sera long. La feuille de route est une boussole, mais il convient de s'adapter constamment aux réalités changeantes du terrain, surmonter les obstacles et gérer ses ressources pour arriver à bon port dans les meilleures conditions :

• La parabole des « aveugles et de l'éléphant » : la « réalité relative ».
• Étudier le terrain, ménager ses forces, gérer le moment et occuper la place.
• Ne pas se lancer dans des combats vains.
• Identifier Alliés / Neutres / Opposants.
• Réévaluer votre jeu constamment, soyez prêts à réagir en cas d'opportunité !

Conclusion

Le pilotage réussi de la transformation (« la Rolls-Royce des projets » nécessite de nombreuses compétences dans la construction et l'opération d'une STRUCTURE, le management d'une CULTURE de l'organisation à la rencontre d'un ÉCOSYSTEME ou MARCHE.

Ce qu'il faut retenir pour être un « Super Transformeur » :
• Être un Visionnaire et un Stratège.
• Avoir de l'expérience professionnelle et humaine.
• Savoir être analytique et systémique.
• Être un Architecte, un Bâtisseur.
• Cultiver son Leadership.
• Savoir communiquer et influencer.
• Avoir de l'intuition et de l'empathie.
• Générer de l'engagement et co-construire.
• Être résilient et bienveillant.
• Oser et Agir !

Liens utiles

-.-.-.-.-.-.-
• Courriel Jean-Christophe Hamani : jean-christophe.hamani@pmivolunteer.pmi.org
• Site LinkedIn Jean-Christophe Hamani https://www.linkedin.com/in/jchamani/
-.-.-.-.-.-.-
• Site LinkedIn Région Globale : https://www.linkedin.com/company/region-globale
• Webinaires Région Globale : https://www.gotostage.com/channel/region-globale
• Groupe LinkedIn Région Globale : https://www.linkedin.com/groups/12372301/
-.-.-.-.-.-.-
• La conférence « Sept clés pour réussir un programme de transformation »
https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6745624290466529281
-.-.-.-.-.-.-
• La vidéo de Simon Sinek sur la vision :
https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=fr
• Le site du Project Management Institute : https://www.pmi.org/

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Liste numérique des Thèmes traités

Numéro *THÈMES abordés dans l'ouvrage* *Page*

SECTION I. FONDAMENTAUX du Contexte, des Changements requis et des Conditions gagnantes du *Nouveau Monde COVID*

PARTIE-1 : *7 crises à considérer durant la pandémie COVID.*

1.1.. Crise Sanitaire. P. 6
1.2.. Crise Humanitaire (sociétale; corporative). P. 7
1.3.. Crise Alimentaire. P. 7
1.4.. Crise Économique. P. 7
1.5.. Crise Budgétaire & Organisationnelle. P. 8
1.6.. Crise Politique intérieure. P. 8
1.7.. Crise Commerce extérieur & Politique internationale. P. 9

PARTIE-2 : *10 Thèmes importants des changements requis du Nouveau Monde COVID.*

2.1.. Gestion du Changement. (CHM) P. 9
2.2.. Gestion de Crise. (CRi) P. 10
2.3.. Gestion de Projet. (PM) P. 10
2.4.. Gestion des Ressources Humaines. (HRM) P. 11
2.5.. Gestion des Risques. (RKM) P. 11
2.6.. Gouvernance Publique & Gestion publique (GVP) P. 12
2.7.. Gouvernance Sociétale. (GVS) P. 12
2.8.. Intelligence collective & Intelligence décisionnelle. (iCO) P. 12
2.9.. Services Publics Renouvelés. (PSR) P. 13
2.10.. Transformation numérique. (NUM) P. 13

PARTIE-3 : *Conditions gagnantes du Nouveau Monde COVID.*

3.1.. Conditions gagnantes touchant la Gestion du Changement. P. 14
3.2.. Conditions gagnantes de la Transformation organisationnelle. P. 14
3.3.. Autres Conditions gagnantes. P. 15

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

SECTION II. MODÈLE interne propres aux Administrations publiques

PARTIE-4 : *3 Axes d'Action publique à prioriser dans le Nouveau Monde COVID.*

4.1.. Individu mieux protégé. P. 17
4.2.. Considérer Coût-Valeur globale. P. 17
4.3.. Fonctionnement en Mode projet, toujours privilégié, lorsque approprié. P. 17

PARTIE-5 : *15 Dimensions du Renouveau requis pour le Nouveau Monde COVID.*

5.1.. Achat local & Production locale priorisés. P. 17
5.2.. Culture nationale diversifiée. P. 18
5.3.. Dette publique réduite. P. 18
5.4.. Engagement réel dans l'action. P. 19
5.5.. Évaluation multidomaines (PESTELOD) des défis, enjeux & impacts. P. 19
5.6.. Formation continue obligatoire. P. 19
5.7.. Gouvernance internationale revisitée. P. 19
5.8.. Intelligence artificielle. P. 20
5.9.. Intelligence collective & Intelligence décisionnelle. P. 20
5.10.. Management en mode virtuel. P. 20
5.11.. Mesure de la Performance et Mesure de la Valeur globale. P. 20
5.12.. Protection accrue des échanges & transactions numériques confidentiels et aussi des personnes. P. 21
5.13.. Gestion des risques. P. 21
5.14.. Réchauffement climatique mieux considéré. P. 21
5.15.. Transformation numérique mieux balisée. P. 21

PARTIE-6 : *45 Propositions de 5 Experts internationaux.*

6.1.. Réinventer son offre de service: « 10 » idées à creuser. P. 22
6.2.. Adapter sa Gestion des Ressources Humaines (GRH). P. 24
6.3.. Manager Intelligence collective & Intelligence décisionnelle. P. 25
6.4.. Promouvoir sa Gestion de projet, l'Audit interne & Rémunération équitable. P. 30
6.5.. Réussir sa Transformation numérique. P. 31

SECTION III. Modèle externe couvrant les Citoyens & Entreprises

PARTIE-7 : *Volet Citoyens.* P. 35

PARTIE-8 : *Volet Entreprises.* P. 36

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Index alphabétique

	PAGE	SECTION
Achat local	P. 18	5.1
Approche centrée client	P. 31	6.5
Attentes, Défis & Enjeux -- Citoyen	P. 35	7.0
Attentes, Défis & Enjeux – Entreprise	P. 36	8.0
Audit interne	P. 30	6.4
Authentification unique	P. 32	6.5
Bienveillance	P. 28	6.3
Canal -- Mode	P. 35	7.0
Capacité de Négociation	P. 37	8.0
Capacité organisationnelle	P. 37	8.0
Catch 22 – 22 Question embarrassante -- Projet	P. 40	Annexe_F
Changement -- Considération importante	P. 40	Annexe_D
CHEF parle toujours en dernier	P. 29	6.3
Citoyen -- Attentes, Défis & Enjeux	P. 35	7.0
Coaching	P. 24	6.2
Co-construction	P. 29	6.3
Cocréation & eDémocratie	P. 32	6.5
Complexité Projet	P. 40	Annexe_E
Comportement managérial	P. 24	6.2
Condition gagnante -- Gestion du Changement	P. 14	3.1
Condition gagnante -- Transformation organisationnelle	P. 14	3.2
Confiance & Cybersécurité	P. 31	6.5
Confiance Citoyen	P. 35	7.0
Confiance Entreprise	P. 36	8.0
Connaissance mutuelle	P. 29	6.3
Construction Modèle -- Transformation organisationnelle	P. 40	Annexe_C
Courage managérial	P. 24	6.2
Coût-Valeur globale (Axe-2)	P. 17	4.2
Crise -- Définition	P. 06	1.0
Crise Alimentaire	P. 07	1.3
Crise Budgétaire & Organisationnelle	P. 08	1.5
Crise Commerce extérieur & Politique internationale	P. 09	1.7
Crise Économique	P. 07	1.4
Crise Humanitaire (sociétale; corporative)	P. 07	1.2
Crise Politique intérieure	P. 08	1.6
Crise sanitaire	P. 06	1.1
Crise VICA – Formation requise	P. 24	6.2
Culture nationale	P. 18	5.2
Cybersécurité & Confiance	P. 31	6.4
Dette publique	P. 18	5.3
Double Boucle COVID	P. 24	6.2

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Économie -- Considération importante	P. 40	Annexe_D
eDémocratie & Cocréation	P. 32	6.5
Engagement réel dans l'action	P. 19	5.4
Entreprise -- Attentes, Défis & Enjeux	P. 36	8.0
Évaluation multidomaines (PESTELOD) Défis, Enjeux & Impacts	P. 19	5.5
Évaluation projet	P. 30	6.4
Excellence décisionnelle	P. 20	5.9
Excellence décisionnelle	P. 25	6.3
Formation requise -- Crise VICA	P. 24	6.2
Formation continue	P. 19	5.6
Gestion de Crise (CRi)	P. 10	2.2
Gestion de Projet (PM)	P. 10	2.3
Gestion des Ressources Humaines (HRM)	P. 11	2.4
Gestion des Ressources Humaines (HRM)	P. 24	6.2
Gestion des Risques (RKM)	P. 11	2.5
Gestion des risques (RKM)	P. 21	5.13
Gestion du Changement (CHM)	P. 09	2.1
Gestion du Changement -- Condition gagnante	P. 14	3.1
Gouvernance -- Considération importante	P. 40	Annexe_D
Gouvernance & Gestion Publique (GVP)	P. 12	2.6
Gouvernance internationale	P. 19	5.7
Gouvernance Sociétale (GVS)	P. 12	2.7
Gouvernement comme un Service (GaaS)	P. 31	6.5
Gouvernement comme une Plateforme (GaaP)	P. 31	6.5
Haut Dirigeant -- Salaire & Bonus	P. 30	6.4
Humilité	P. 28	6.3
Hybridation & Patience	P. 28	6.3
Inclusion numérique	P. 35	7.0
Individu protégé (Axe 1)	P. 17	4.1
Intelligence artificielle (IA)	P. 20	5.8
Intelligence collective	P. 20	5.9
Intelligence collective -- Management	P. 25	6.3
Intelligence Collective & Intelligence Décisionnelle (ICO)	P. 12	2.8
Intelligence décisionnelle	P. 20	5.9
Intelligence décisionnelle	P. 25	6.3
Leadership participatif	P. 25	6.2
Management -- Intelligence collective	P. 25	6.3
Management en mode virtuel	P. 20	5.10
Méritocratie	P. 25	6.2
Mesure de la Performance	P. 20	5.11
Mesure de la Valeur globale	P. 20	5.11
Mode projet (Axe 3)	P. 17	4.3
Mode projet	P. 30	6.4
Modèle externe Transformation -- Nouveau Monde COVID	P. 33	7.0
Modèle interne Transformation -- Nouveau Monde COVID	P. 15	4.1
Multicanal	P. 35	7.0
Nouveau Monde COVID -- Modèle externe -- Transformation	P. 33	7.0

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

Nouveau Monde COVID -- Modèle interne Transformation	P. 15	4.1
Parole distribuée	P. 29	6.3
Patience & Hybridation	P. 28	6.3
PMI France	P. 42	Annexe_B
Point de service unique	P. 32	6.5
Poste de pilotage corporatif	P. 25	6.2
Production locale	P. 18	5.1
Projet -- Question embarrassante -- Catch 22	P. 40	Annexe_F
Projet Complexe	P. 40	Annexe_E
Projet Compliqué	P. 40	Annexe_E
Projet Innovant	P. 40	Annexe_E
Projet Simple	P. 40	Annexe_E
Promotion de l'achat local	P. 38	8.0
Protection -- Échange numérique	P. 21	5.12
Protection -- Personne	P. 21	5.12
Protection -- Transaction numérique	P. 21	5.12
Question embarrassante (22x)-- Projet -- *Catch 22*	P. 40	Annexe_F
Réchauffement climatique	P. 21	5.14
Régionalisation	P. 30	6.4
Re-silotage organisationnel	P. 25	6.2
Salaire & Bonus -- Haut Dirigeant	P. 30	6.4
Satisfaction client	P. 35	7.0
Savoir se taire	P. 29	6.3
Service explicite	P. 32	6.5
Service Public Renouvelé (RPS)	P. 13	2.9
Service Public Renouvelé (RPS)	P. 22	6.1
Simple -- Compliqué – Complexe	P. 28	6.3
Slogan choc	P. 41	Annexe_A
Soutien au Management	P. 37	8.0
Souveraineté numérique	P. 33	6.5
Télétravail performant	P. 25	6.2
Transformation numérique (NUM)	P. 13	2.10
Transformation numérique	P. 21	5.15
Transformation numérique	P. 31	6.5
Transformation organisationnelle -- Condition gagnante	P. 14	3.2
Transformation organisationnelle -- Considération importante	P. 40	Annexe_D
Transformation organisationnelle -- Construction Modèle	P. 40	Annexe_C
Travail collectif (Mode)	P. 30	6.4
Typologie Projet	P. 40	Annexe_E
Valeur globale-Coût	P. 17	4.2

* * *

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

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 internationales. Ces livres sont disponibles au Canada & États-Unis (USA).

• **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 11 domaines distincts, trop souvent gérés totalement de façon isolée dans l'organisation, couvrant 7 domaines de Management qui sont gérables au quotidien GSA5 (pour Gouvernance / Sécurité / Accès à l'information & Vie privée / Architecture / Assurance / Audit / Archivistique); mais aussi, 4 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.

-.-

• **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, qui fonctionnent souvent à flux tendu. 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,

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

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_3)** / Yvan Lauzon, MBA.
2020-07. 34,95 $. ISBN : 978-1989364352.
Cet ouvrage présente quelques outils et solutions pour faire cohabiter de façon plus harmonieuse, plusieurs générations de travailleurs, dans un milieu de travail agréable et stimulant pour le plus grand nombre, notamment en dé-silotant l'organisation, pour mieux collaborer tous ensemble, avec les cinq facettes (Parties P1 à P5) de la Démarche managériale **CLIMB** (décrite sur le site : www.CLIMB.express). La seconde section de l'ouvrage traite les COMPÉTENCES requises par différents acteurs de l'entreprise : Hauts dirigeants (P6), Gestionnaires (P7), Chefs de projet (P8). La troisième section porte sur la PERFORMANCE en proposant des moyens tangibles pour mieux performer dans nos organisations publiques 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 ?* Les trois dernières parties forment la section 4 et proposent un portrait sommaire de l'évolution historique du rôle des acteurs des organisations et de la société (P11), des pistes d'amélioration de la conduite des affaires face au nouveau contexte COVID-19 demandant plus que jamais auparavant : Résilience + Intelligence collective + Agilité & Innovation (P12) et, finalement, une esquisse des impacts organisationnels de la COVID-19 déclinés en sept types de crises et présentant des suggestions d'actions pour les organisations publiques, privées … (P.13).

-.-
• **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'emphase 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

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

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.
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)* : (1) Un Leadership fort est maintenant requis pour assurer une performance organisationnelle pérenne, dans un monde fort évolutif & changeant (VUCA). (2) 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. (3) 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.

-.-
• **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. Il fournit également des conseils pratiques pour mieux collaborer tous ensemble en situation d'équipe de travail. Il inclut notamment la description de plus de 70 outils, tel que : Méthodes / Techniques /Listes de vérification «*Checklists*» / Fonctionnalités logicielles / Formulaires dynamique pouvant être complétés en réunions d'équipes…

-.-
• **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

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

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 2019-06.

-.-

• **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 (EN+FR+SP) sur la Modélisation, a été retenu par un Comité de lecture du **PMI France,** pour son inclusion dans un ouvrage francophone du PMI Région globale.*

-.-

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA

YLA -- LISTE des PUBLICATIONS en LIBRAIRIES

YLA Formation inc. publie des ***livres disponibles en librairies universitaires*** (*) en appui à ses formations en salle, à distance (eLearning) ou plurimodales :

• **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.3). 2020-07. 202 p. 34,95 $. ISBN: 978-1989364352.

• **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. 64 p. 34,95 $. ISBN : 978-1999410636.

• **Nouveau Monde COVID : Construisons demain ensemble pour regarder dans la même direction** (ED.2). 2021-01. 92 p. 32,95 $. ISBN : 978-1989364499.

(*) **Librairies en salle** : ***Coopsco Université Laval*** & ***Coopsco UQO***.

--ou encore—

Librairie en ligne : **www.coopscooutaouais.com**

Version offerte pour le site GP-QUEBEC.CA