

LA COLLABORATION DANS LES PROJETS & ORGANISATIONS PUBLIQUES

Article rédigé par : Gérard Blanc MSc, CMC, ADM.A, Rédacteur à Direction informatique & Yvan Lauzon MBA, Chargé de cours en eGRH & Gestion de projet à l'ÉNAP.

Le 23 septembre 2015 se tenait à l'ÉNAP-Québec une conférence riche en contenu innovant, au profit des gestionnaires et chefs de projets de la fonction publique, portant sur la «*Collaboration dans les projets et organisations publiques*». Cette conférence mettait l'emphase sur la gouvernance des ressources informationnelles (Ri) dans les organisations numériques, les efforts requis de désilotage des organisations publiques; de même que le travail en équipes efficaces, dont la gestion des conflits dans les équipes de projet. La prémisse annoncée d'entrée de jeux était la suivante : La gouvernance des Ri ne peut réussir dans les faits, que si l'on dispose au départ de la Collaboration inter-services & inter-organisations et que l'on se dote des capacités requises (Compétences & Meilleures Pratiques), avec du travail en équipe efficace et un fonctionnement en mode projet.

Cette conférence sur la Collaboration était la seconde d'une trilogie d'événements gratuits axés Citoyen, dont la première tenue en 2013 portait sur les «*Villes intelligentes - SmartCity*» et la troisième, qui se tiendra en mai 2016, traitera des «*Compétences & Changements requis de l'Innovation publique à l'ère du numérique*». Ces trois événements visent à aider les individus et leurs organisations à « **Faire mieux, en faisant autrement, tous ensemble** ». En clair, il faut faire plus activement le pont entre les gens en ressources humaines et les technologues; les gestionnaires des unités d'affaires et les équipes de projets; les secteurs publics & parapublics et les firmes privées; les jeunes (C & Y) et les personnes plus expérimentées. Bref, MIEUX COLLABORER, TOUS ENSEMBLE !

Cette conférence sur la Collaboration, qui a attiré un peu plus de 200 participants dont 87 gestionnaires publics, a permis de présenter les points de vue d'une douzaine d'experts de domaines reconnus à l'échelle nationale ou même internationale. C'est de la quintessence de cette conférence unique et innovante, que sont tirés les propos du présent article. À noter que celui-ci se retrouve dans les trois langues des pays de l'ALENA (EN, ES, FR) sur le site smartconference.ca. Le rapport officiel de la Conférence (128 pages) est aussi disponible sur ce site et sur une demi-douzaine de sites d'organisations publiques ou encore de regroupements sans but lucratif.

1.. Qu'est-ce que vraiment le Numérique ?

Tout d'abord, il est important de ne pas confondre la «numérisation d'un objet» et le fait «d'entrer dans l'univers de l'organisation numérique». Le Numérique se définit alors comme «la résultante de l'interaction de l'humain et de la technologie» et pas seulement la technologie en elle-même. En fait, il y existe deux univers informationnels. Un premier, global et inclusif, c'est celui de nos interactions entre humains, puis un second, qui est celui du Numérique, c'est-à-dire de la calculabilité, du codage, et prend de plus en plus d'espace, transformant nos manières d'interagir et de collaborer. Face aux organisations publiques, ce sont maintenant les Citoyens eux-mêmes qui exigent de participer aux différents aspects du gouvernement numérique «Transparence : Données ouvertes», «Participation citoyenne : eDémocratie», «Collaboration : Désilotage des entités organisationnelles ». Les Citoyens savent maintenant que l'information existe, notamment grâce aux données ouvertes, qu'elle est disponible et ils souhaitent l'obtenir rapidement afin de la manipuler, la transformer et de participer ainsi au fonctionnement de l'État (Participation citoyenne). Il y a de nombreux enjeux à ce propos, notamment ceux touchant la gouvernance des ressources informationnelles et la gestion des projets ayant recours massivement aux technologies de l'information (Ti). En fait, il y a fort à parier que plus les attentes des gens, quant à leur participation citoyenne, vont augmenter; plus la dynamique traditionnelle des organisations publiques va devoir changer.

Les organisations publiques --jusqu'à-là organisées de façon plutôt hiérarchique, avec une emphase plus ou moins accentuée selon les cas sur le fonctionnement en mode projet et le mode matriciel—ont maintenant de nouvelles façons d'archiver l'information et de la rendre disponible, notamment via l'«Infonuagique» (*Cloud Computing*). Ceci vient modifier passablement les modes de contrôle, qui est plutôt repris par les algorithmes et de puissants moteurs de recherches, tant de Google™, que de Yahoo™, etc. Le contrôle de l'information numérique n'est donc plus dès lors seulement entre les mains des organisations publiques, ou même privées. Ce bouleversement de l'accessibilité et du traitement accru de l'information numérique change certainement les façons de faire, notamment en matière de participation et de co-production des services publics. Les gens interagissent, mais ne participent pas toujours à la finalité recherchée. Cela représente beaucoup d'opportunités potentielles, pour une meilleure Collaboration dans la sphère publique.

2.. Stratégie gouvernementale en Ti

Le 19 juin 2015 le Président du Secrétariat du Conseil du trésor annonçait une nouvelle Stratégie intitulée «RÉNOVER L'ÉTAT par les technologies de l'information (Ti)». La Collaboration se révèle un fondement important en soutien à cette dite Stratégie. En fait, il est acquis que les Ti sont maintenant au cœur du fonctionnement même de l'État, un peu comme l'électricité pour les équipements publics au début du siècle dernier. Il est clair maintenant, que sans les Ti, la performance de l'État québécois, la qualité et l'ampleur de ses prestations électroniques de services publics (PES), ne seraient pas ce qu'ils sont aujourd'hui. Une stratégie gouvernementale est avant tout un énoncé de vision, permettant à tous les acteurs de l'industrie des Ti, tant internes qu'externes, et que ceux des secteurs d'affaires, de partager et de comprendre comment les technologies doivent évoluer pour assurer le bon fonctionnement de l'État et ainsi mieux desservir les citoyens. Cet énoncé de vision donne un sens à l'action, indiquant la voie à suivre, malgré les embûches et les difficultés qui se présenteront inévitablement. Un autre élément important est que cette stratégie repose sur un changement structurel et culturel. Pour effectuer ce changement en gouvernance de la gestion des ressources informationnelles (Ri), les acteurs et parties prenantes doivent se mettre tous ensemble pour opérationnaliser cette vision. Donc, ainsi «Être un véritable levier de transformation et d'innovation pour l'État afin de réduire les coûts et d'améliorer les services aux citoyens et aux entreprises». Cette stratégie présente plusieurs objectifs et mesures intéressantes, répartis sur 4 axes : Revoir et renforcer la Gouvernance des Technologies de l'information (Ti); Gérer plus efficacement les talents; Adopter de meilleures pratiques; Rapprocher l'État du Citoyen.

3.. Nouvelle Gouvernance requises des Ri

Ce qui est tout de suite significatif c'est que l'on ne parle plus ici uniquement des Ti, mais bel et bien de l'ensemble des Ressources informationnelles (Ri), qui concernent l'information elle-même, son traitement, mais aussi tout son environnement d'affaires. Le périmètre est donc maintenant beaucoup plus étendu. Le partage et l'usage des connaissances et du savoir expérientiel & relationnels sont la richesse de ce siècle. Une nouvelle gouvernance des Ri est une condition *sine qua none* à une meilleure gestion des ressources et actifs publics, et aussi d'un meilleur partage et usage du savoir de l'humanité. C'est la base d'une collaboration efficace et efficiente, et le passage obligé d'une entrée réussie dans l'ère du Numérique.

Actuellement, les organisations publiques sont noyées dans une masse incontrôlable d'information, qui les submerge de toute part. Cet océan informationnel, loin d'être une «mer calme», ensevelit les utilisateurs sous des vagues informationnelles, de plus en plus importantes, qui déferlent sans cesse. Cela ressemble à d'un véritable «Tsunami informationnel» qui engloutit tout sur son passage. Les moyens modernes d'information ont proliféré, tant en nombre qu'en puissance, tant et si bien qu'aujourd'hui cette communication en devient un véritable «brouhaha». Une sorte de «cacophonie permanente», qui dépasse la concentration et l'entendement humain. La planète vit un véritable «désordre informationnel». Pourtant, c'est à partir de ce «fouillis informationnel» que se construit présentement la

connaissance et le savoir, qui sont l'essence même de la Collaboration à l'ère du Numérique. Il semble bien que l'exploitation judicieuse de la ressource informationnelle ne sera rendue possible que par la volonté de «Fédérer sa gouvernance». Cette dernière étant le résultat d'un effort significatif, et bien dosé, de régulation et de développement soutenu d'une culture organisationnelle du Numérique. C'est à dire le comportement humain, par rapport à l'usage technologique. Au-delà des aspects humains du changement technologique, il faudra bien traiter des modes d'appropriation et de gouvernance des Ri, en appui à une saine gestion des ressources informationnelles, appuyées par des principes clairs et des pratiques largement reconnues.

4.. Management de l'Intelligence collective

La finalité du «Lean Management» est clairement «Faire plus avec moins», et le cycle PPO pour «Performance, Productivité, Optimisation» se révélerait bien être un «Must to have» visant à contribuer à réduire le gaspillage des ressources.

La finalité de «l'intelligence collective» est beaucoup moins évidente et en fait un concept plus flou et certainement beaucoup moins connus actuellement. Pourtant, elle est le cycle EMIA «Engagement et Mobilisation des collaborateurs, Innovation et Agilité». Chaque élément de cette finalité n'étant pas aussi claire que ce que l'on retrouve pour le Lean, c'est plutôt ici un «Nice to have».

L'intelligence collective évoquerait *«la somme des intelligences de situation, conjuguée avec des savoirs, c'est donc l'intelligence de terrain, c'est l'intelligence de la situation»*. L'intelligence collective n'est pas la somme de Quotients intellectuels (QI), mais bien la somme des intelligences situationnelles de tous.

Deux termes sont capitaux à distinguer «Complicqué» et «Complexe». «Complicqué» se rapporte à quelque chose de difficile, mais qui avec du temps et de l'expertise, est toujours possible à réaliser. «Complexe», se rapporte aussi à quelque chose de difficile, qui exige une approche holistique et systémique. Holistique, pour l'essai de tous les éléments et systémique pour la mesure des interactions entre les éléments. Ainsi, lors de la mise en place d'un nouveau système d'information, ou d'un Réseau social d'entreprise, il y a des impacts multiples : sur l'ensemble de l'organisation, son fonctionnement, ses nombreux processus et aussi son règlement interne.

En ce qui a trait à la façon moderne de regarder une organisation : Toutes les organisations, publiques ou privées sont paradoxales, car deux niveaux de logique opposée s'y retrouvent. D'abord le niveau «Ordre», qui s'incarne par les mots clés suivants : autorité, discipline, hiérarchie, territoire contrôlé, etc. Ce niveau est le «Moteur de l'Action managériale», qui permet de fixer des objectifs aux collaborateurs et d'en contrôler les atteintes.

On retrouve également le niveau «Chaos» qui se révèle dans l'individu par : ses prises d'initiatives, son sens de l'innovation, sa créativité, avec le bon sens, les savoirs, le transverse, et la liberté. Ce niveau est le «Moteur de l'Agilité», qui permet à l'organisation à s'adapter à son environnement, aux changements économiques et aux ruptures technologiques.

Dans les organisations, se retrouve soit le «chaos-désordre» en mode discussion collective pour gérer de la complexité», soit le «chaos-agile» en mode réflexion collective, avec de nombreuses questions avant même la recherche de solutions. Ce n'est donc pas que le charisme, ou l'énergie dégagée, qui donne au gestionnaire toute sa légitimité, c'est aussi son ouverture d'esprit et sa capacité d'écoute de l'intelligence de situation d'autrui.

Il faut donc traiter la complexité au niveau le plus pertinent pour l'organisation, et il faut prendre le temps de réflexion requis, afin de gagner du temps d'exécution. C'est un investissement. Un choix qui semble simple au départ, mais aux

conséquences fort importantes. La gestion de la «Complexité» dans le «Chaos» avec l'intelligence collective donne de l'agilité, de l'engagement, du plaisir au travail et de l'innovation. «L'intelligence collective est le moteur de l'agilité, de l'innovation, de l'engagement et un outil de développement durable».

5.. L'innovation et la collaboration en milieu universitaire, le cas de l'ÉTS

Une université est, du point de vue des Ti) une organisation dont le mandat est de «communiquer» et de «créer du savoir». Il est impératif pour une université que l'innovation se retrouve tant au niveau organisationnel, qu'académique. «L'innovation» et «le Travail collaboratif» sont alors des concepts qui doivent se retrouver dans les différents programmes d'enseignement.

6.. Fiabilité et Sécurité des informations, dans un contexte partenarial

Il y a un lien étroit entre la sécurité et la collaboration. En effet, la sécurité et la fiabilité de l'information agissent comme levier collaboratif, dans un contexte partenarial.

Comme disait si bien Henry Ford : «Se mettre ensemble, c'est un début; Rester ensemble, c'est du progrès; Mais travailler ensemble, c'est le succès !». Vu par le Dictionnaire Larousse le partenariat est un «système associant des partenaires sociaux ou économiques, qui visent à établir des relations d'étroites collaborations». La relation partenariale est donc évolutive, jusqu'à la collaboration, avec un engagement mutuel fort, voire même un partage mutuel de risques.

Risque partagé : Le risque partagé et la réciprocité vont tous deux dans un continuum allant de faible à élevé, en passant de la connexion, à la communication, à la consultation, à la coopération, puis à la collaboration.

Collaborer : Collaborer c'est «travailler de concert avec quelqu'un d'autre, l'aider dans ses fonctions, participer avec un ou plusieurs autres à une œuvre commune». Dans collaborer, certains peuvent percevoir implicitement la notion de travail d'égal à égal, sans relation de subordination.

Collaboration & Coopération : Le niveau de la coopération induit souvent le fait d'être guidé, dirigé. Dans les projets communs avec une autre organisation publique, les tâches sont divisées et réparties, c'est de la coopération. Les tâches sont pré-identifiées, puis séparées. Chacun est responsable de grandes fonctions. Cette relation est structurée et guidée. Pour la collaboration, l'action est beaucoup plus spontanée, volontaire et imprévisible. Mais, il faut en même temps un niveau d'engagement et de confiance beaucoup plus élevé.

Confiance. La Confiance est l'élément de base qui fait tenir tout le relationnel. Et cette confiance doit être bâtie et conservée dans le temps. Comme disait Jean-Paul Sartre «La confiance se gagne en gouttes, et se perd en litres». La définition du Grand dictionnaire (OQLF) : «Sentiment que l'autre partie de l'échange agira avec honnêteté et qu'elle dispose de la compétence nécessaire pour accomplir la prestation attendue».

Le cycle de la confiance. Une bonne réputation prédispose à la confiance, qui elle-même incite à l'action, et lorsque l'action réussie, c'est tout l'axe de réciprocité qui en est renforcé, et de surcroît la réputation. La réputation si elle est un peu l'historique de la confiance, témoigne de cette confiance, qui elle-même est notre acte.

Fiabilité et sécurité. La Fiabilité, c'est s'assurer que toutes ses composantes visées sont bien adressées : fiabilité de la personne, fiabilité de l'information, fiabilité des supports et des systèmes d'information, fiabilité de l'environnement et des contextes de partage et de transaction. Si la fiabilité est l'objectif, la sécurité en est le moyen.

Bien utilisée, la sécurité assure la fiabilité et favorise la confiance. À son tour, la confiance incite à l'action, induit la réciprocité et renforce la collaboration, mais aussi le partenariat. Cependant, il faut prendre garde à l'abus de sécurité qui peut avoir comme conséquence de créer un obstacle à l'autonomie et à la confiance. Donc de nuire aux affaires. Il faut doser avec prudence. C'est un défi managérial en protection des ressources des actifs informationnels

7.. Transparence & Fiabilisation des données, dans un contexte de partenariat privé-public

Les organisations publiques (OP) des pays industrialisés font face à des contraintes imposantes, tant externes, qu'internes. Celles-ci rendent alors encore plus importantes la qualité et la fiabilité des données requises à la bonne performance.

Les enjeux de la qualité, de la fiabilisation et de la transparence des données. Pour la qualité et la fiabilisation des données, il faut considérer les coûts exorbitants dus à la non-qualité des données, notamment par les erreurs de saisie, d'exploitation ou d'analyse, qui selon OVUM est en 2010 de l'ordre des 700 milliards \$USD, et ce, uniquement pour les États-Unis. Une donnée de mauvaise qualité est non traçable, présente différentes valeurs dans différentes applications car le modèle de données est différent, peut-être est soit erronée, tronquée, redondante, incomplète ou obsolète. La qualité des données doit témoigner de certaines propriétés de base que sont la crédibilité via la standardisation, la cohérence, l'exactitude, la conformité aux réglementations et aux normes, l'accessibilité et la temporalité, l'utilité par la pertinence, l'usage, et l'opportunité, et l'interopérabilité par des formats cohérents, l'absence d'ambiguïté et la sécurité.

Le paradigme classique de gouvernance des données. La Gouvernance des données formalise les droits et devoirs concernant la définition, la diffusion, la synchronisation et l'échange des valeurs de références pour les données.

8.. Apprentissage collaboratif en Réalité virtuelle

Après une première vague qui connut une certaine désillusion, la réalité virtuelle semble bien partie pour rejoindre le marché d'abord du B2B (Business to Business), puis du B2C (Business to Consumer). Facebook™ y a fait récemment une acquisition de 2 milliards \$USD. C'est maintenant le sens du toucher, qui comme fonction sensorielle, se développe de plus en plus en réalité virtuelle.

9.. Appropriation d'un collecticiel dans les équipes à durée déterminée

Il est nécessaire pour les organisations de s'adapter toujours plus rapidement, avec souplesse et agilité, dans un contexte où la vélocité des changements oblige à réagir avec célérité. C'est aussi la mobilisation, grâce aux TI, d'équipes souvent dispersées.

Une étude sur l'usage d'un collecticiel dans les équipes à durée déterminée --dont les équipes de projets--fut le point de départ de l'analyse de l'appropriation d'un tel outil, en considérant différents éléments comme: l'espace de travail et la performance de l'équipe, l'expression de l'identité et d'une existence sociale, l'intention d'une plus grande flexibilité, la dotation de règles d'utilisation, constater la difficulté de s'encourager et de se soutenir, de suivre les apports de tout un chacun, de manifester de l'incertitude à l'égard de la présence des autres, l'implication, la motivation, la contribution, et la différence d'utilisation du système.

10.. Prestation intégrée des services électroniques au Québec

Une Collaboration inter-organisationnelle est nécessaire pour mettre en commun tout un ensemble de choses, des processus, des pratiques, etc., notamment pour la mise en œuvre d'une prestation électronique de service (PES) intégrée au profit des Citoyens. En effet, au fil des ans, beaucoup de services ont été développés de façon très fragmentée, basée sur des missions et des programmes respectifs des organisations publiques. Toute visite sur les différents sites Web des ministères et organismes québécois montre une offre de services électroniques avancée et performante. Mais, ce qui semble plus faible, c'est l'interconnexion de ses services entre eux. Le Québec ne fait donc pas exception. Ce sont les problèmes de collaboration inter-organisationnelle, qui constituent l'un des principaux freins à l'intégration des services et de leurs infrastructures. La première chose à considérer est ce qui cause le problème,

d'identifier les leviers, pour ensuite tirer les leçons qui conviennent. Pour assurer le développement d'un gouvernement intégré et interconnecté, une gouvernance horizontale ne suffit pas. Il faut aussi recourir à une gouvernance verticale forte et appuyée par des mécanismes de coordination efficaces, une autorité centrale de coordination, une vision, des normes d'interopérabilité de plus en plus ouvertes, des directives obligatoires, des sanctions, etc. S'il est clair que la vraie collaboration ne se décrète pas, alors elle peut tout de même être mieux encadrée. En conclusion, il faut trouver un juste équilibre entre une Gouvernance centralisée forte et une Gouvernance collaborative, basée sur les initiatives des organisations publiques.

11.. Approche client et stratégies collaboratives

Comme cela a été mainte fois abordée, la collaboration et l'innovation ne sont pas simplement une affaire de technologie. Il ne serait question, ni de l'une, ni de l'autre, sans les imposants impacts des Aspects humains, notamment ceux du changement organisationnel et aussi ceux de l'interface humain-machine.

Expérience client. L'expérience client c'est ce que le client ressent chaque fois qu'il est en interaction avec une organisation. Souvent c'est la rapidité, et les normes de services, qui sont évoquées. Mais, cette expérience va également toucher tout l'aspect perceptuel, et l'aspect émotif qui doivent aussi être inclus, et le tout est requis pour une expérience client adéquate.

Valeur stratégique de l'expérience client. La valeur stratégique de l'expérience client réside dans le fait que souvent les clients ne disent pas quand ils sont mécontents. Pourtant, il y a 55 % des consommateurs qui recommandent en raison de la qualité du service ou du produit; 79 % des consommateurs qui ont eu une mauvaise expérience client le disent à d'autres et souvent à plusieurs, mais l'organisation ne le saura pas; 96 % des clients insatisfaits ne porteront pas plainte pour le signifier à l'organisation. L'expérience client se divise en 2 grands volets. L'aspect quantitatif : la compétence, les prix, la courtoisie, la rapidité. Des choses qui peuvent être améliorées. L'aspect qualitatif, difficile à mesurer, regroupe les perceptions et les attentes non exprimées. Quelles sont les émotions vécues par les clients, quels sont les jugements qu'ils vont porter ? Il est impératif de travailler sur ces deux volets pour avoir une expérience client plus solide. L'expérience client se trouve au centre de deux axes. Le premier axe est la Culture de l'organisation, a-t-elle une vision, des collaborateurs avec un leadership, une communication adéquate ? Ce sont les attributs d'une prestation de service toujours au même niveau. Le second axe est l'Aspect de la livraison. Outre une bonne culture, il faut que les processus fonctionnent, que le parcours client soit adéquat. C'est ce qui amène la fidélisation, les recommandations, et créer de la valeur. Cette théorie et cette stratégie peuvent être ramenées à une transformation organisationnelle réelle en milieu municipal. Par exemple, les changements municipaux génèrent souvent de nombreux défis, notamment à cause d'une «Culture de services orientée davantage vers l'interne de l'organisation, que vers les citoyens ou les partenaires». «L'organisation municipale est souvent structurée en silo et chaque département travaille en silo. Ce qui fragmente alors la vision de l'expérience-citoyen. Pourtant, le client, en fin de compte, ne veut pas connaître tous les détails quand il fait affaires avec sa municipalité, puisqu'il la perçoit comme un tout unique. Les municipalités ont peu de mécanismes de communication formels permettant d'entretenir une conversation directement avec les citoyens. Même si cela tend à se développer, notamment via le concept de «ville intelligente» et de «participation citoyenne». Cela se fait plus souvent du côté politique (élus), et moins d'un point de vue administratif (fonctionnaires). Pourtant, il faudra bien entamer la discussion et la collaboration avec les citoyens suivant les deux axes à la fois.

12.. Apport des COP interministérielles : Coach RH

Plusieurs Chefs de projet québécois connaissent déjà les caractéristiques et l'apport important des Communautés de pratiques (COP) thématiques, tel GP-Québec du PMI Lévis-Québec. Le succès du Colloque annuel de GP-Québec en témoigne bien. Ici, nous allons plutôt traiter du cas d'une COP interministérielle en soutien au déploiement d'un Progiciel de gestion intégré (PGI, ou ERP en anglais).

COP Coach-RH. En novembre 2010, c'est la mise en production des premières fonctionnalités RH de SAGIR (*Solutions d'Affaires en Gestion Intégrée des Ressources*). Les besoins de la clientèle sont alors plutôt diversifiés : soutenir les utilisateurs spécialisés RH dans l'utilisation de la solution, augmenter le niveau de connaissances des utilisateurs, augmenter l'efficacité des communications entre le CSPQ et ses clients, développer la collaboration entre les divers membres et partenaires du CSPQ. Les membres et partenaires rejoints par la COP Coach-RH sont les animateurs DGSAGIR, le SCT maître d'ouvrage, les membres utilisateurs, le pilote RH DGSAGIR; la DGSR, SAGIP, et la marraine DGSAGIR. Les premiers bénéfices retirés par les membres-clients sont un effet positif, des discussions avec les autres ministères, la cueillette d'information pertinente, la possibilité de travailler en collaboration avec les autres MO qui vivent la même réalité que nous, le partage des façons de faire, des problématiques vécues, des mesures de contournement et la discussion de certaines requêtes que sont les billets ouverts par des utilisateurs de SAGIR pour signaler une anomalie. La seconde étape en 2012 est le lancement officiel de la CoP. La troisième étape en 2013 est la création d'une deuxième CoP «Assiduité». La quatrième étape en 2014 est l'Intégration de la 2^e CoP. La cinquième étape en 2015 est la mise en place d'une 3^e CoP «Dotation»

Connaissances partagées. Le partage et le transfert de connaissances «juste à temps», «juste assez» et «juste à moi», la validation des échanges et pratiques par les pilotes SAGIR les spécialistes de la solution, la diffusion de l'information facilitée avec les partenaires, la veille de l'équipe de formation SAGIR, le WIKI une base de connaissances co-construite.

13.. Moyens pratiques de dé-silotage des entités organisationnelles

Il existe plusieurs appellations pour le concept de «Dé-silotage des entités organisationnelles (interservices & inter-organisations)». Voici les expressions les plus fréquemment rencontrées: Dé-compartmenter / Décloisonner / Défracturer / Défragmenter / Désenclaver.

Il existerait aussi plusieurs moyens de Dé-silotage des organisations publiques ou privées, dont les suivants :

- Fédérer les entités organisationnelles autour d'enjeux partagés (Objectifs SMART)
- Créer des passerelles entre les entités (ex : unités administratives), en favorisant les relations interpersonnelles et en structurant la mise en communs des informations, notamment via les Réseaux sociaux d'entreprises (RSE).
- Faciliter la coopération spontanée, car dès que les équipes se connaissent, elles sont souvent les mieux placées pour identifier les meilleurs moyens pour unir leurs forces, bien entendu, lorsqu'elles identifient des objectifs communs, ou à tout le moins conciliables avec leurs propres objectifs.
- Réorganiser les espaces de travail, puisqu'il n'est pas toujours facile, ni même pratique, de travailler ensemble lorsqu'on retrouve sur nos lieux de travail, que de petits bureaux fermés ou des enclos.
- Tenir des Hackathons (genre de concours rassemblant des équipes de développement, en concurrence les unes aux autres), afin de résoudre des défis collectifs d'innovation, en un temps très limité, par exemple sur un, deux ou trois jours.

14.. Moyens pratiques de travail en équipe efficace et de gestion des conflits dans les équipes de projets

Par définition, un Problème est une situation non désirée issue de un ou plusieurs incidents --existants ou potentiels-- dont la cause fondamentale est inconnue à ce moment-ci; alors qu'un Conflit est une contradiction significative entre des positions différentes et/ou une rencontre de vues, ou d'intérêts, qui s'opposent. Le concept de Problème est donc plus générique.

Voici une liste partielle de Problème vécu dans les Projets, et ce tant dans les organisations publiques, que privées :

- Conflits sont étouffés dans l'œuf

- Évitement de la prise de responsabilité
- Manque d'engagement des équipiers
- Paresse sociale (Effet Ringelmann --ou Poids-morts--) soit une diminution significative du rendement de certains individus en situation de travail collectif
- Perte de focus des activités de travail et inattention aux résultats
- Perte de confiance
- Peur des conflits
- Méconnaissance de l'apport et des attentes des membres
- Malaises et émotions sont non verbalisés
- Mode de fonctionnement du groupe n'est jamais questionné
- Pensée unique de groupe (Groupthink)
- Problématique diversité-consensus, etc.

Dès 1996 Jeffrey Pinto résumait bien dans son ouvrage intitulé *Power & Politics in Project Management*, les cinq options classiques de la Résolution de problèmes humains, souvent source de conflits dans les projets : Collaboration / Compromission / Évitement / Contraindre / Évitement.

Dans des écrits plus récents portant sur la Psychologie et la Gestion des Équipes de projet, Frank de Wit (2015-04) va beaucoup plus loin en faisant des propositions concrètes face à l'utilisation de ces cinq options dites classiques (laquelle choisir dans telle situation) et en proposant un Modèle simple permettant d'analyser les impacts sur la «Performance de l'Équipe de projet», en tenant compte de quelques variables-clés typiques ou courantes.

Frank de Wit (2015-04) décrit également les trois types de Conflits , soit les Conflits reliés à la tâche (par ex : contenu et résultats attendus d'une tâche), les Conflits reliés aux Processus (par ex. : un conflit de logistique ou encore d'assignation) et les Conflits relationnels (par ex : mésentente découlant de personnalités différentes). Ainsi, il distingue les impacts de ces trois types de conflits, notamment selon le Cycle de vie du projet (par ex, selon : Définition; Planification; Exécution; Suivi & Contrôle; Clôture) et ce qui touche plus directement à la l'«Élaboration de l'information» (élément de la Gestion de l'information) et finalement à la «Performance de l'Équipe de projet».

15.. Gouvernance & Collaboration : Prédications de GARTNER

Le futur de la Collaboration, dans le contexte des Ti. C'est avec deux prédictions que Gartner avance qu'au cours des 35 dernières années, Gartner a vu les Ti passer d'un mode artisanal, à un mode industriel, pour arriver à un mode numérique, qui est la troisième ère des Ti. Les Ti artisanales centrées sur la technologie, habile en programmation et en gestion des systèmes, induisant le désengagement et l'isolement, livrant de l'automatisation sporadique dans des enjeux de stabilité. Puis, les Ti industrielles centrées sur les processus, habile en gestion des Ti et en gestion des services, induisant la considération des directions métiers comme des clients et sans engagement auprès de clients externes, livrant de l'efficacité et de l'efficience au travers de services et de solutions. Enfin, les Ti numériques centrées sur un modèle d'affaires, induisant la considération des directions métiers comme des partenaires et collaborant avec les clients externes, livrant des innovations numériques et de nouveaux types de valeurs. Il est acquis que le numérique amène de grands changements dans la manière de Faire des affaires; ce qui, du jour au lendemain, a confronté les entreprises à des pressions extérieures, les forçant à modifier leurs pratiques internes et la façon de rendre les services publics. Selon Gartner, toutes les industries doivent potentiellement repenser leurs modèles d'affaires, dans le Secteur privé, comme dans le Secteur public. Il est évident que les entreprises appliquant les changements exigés par le numérique, plusieurs verront les attitudes des employés changer au fil du temps. Les employés devront être beaucoup plus «autonomisés» (Empowered). En effet, ils devront disposer d'une certaine capacité décisionnelle, sans devoir

remonter constamment toute la chaîne hiérarchique pour obtenir la moindre décision. Autonomisation et collaboration exigent dès lors, un renouvellement du modèle d'affaires.

Prédiction de Gartner -- Première prédiction : 30 % des organisations mettront en place un programme de culture numérique d'ici 2018, pour améliorer leurs résultats opérationnels et la Mobilisation des employés. Seconde prédiction : 20 % des organisations auront d'ici 2020 des objectifs de mobilisations des employés, partagés par le groupe des Ti et celui des RH. Ces prédictions nous disent bien que la Collaboration est importante, mais pas Comment faire pour les mettre en œuvre.

En fait, il faut regarder les différentes formes de travail. À un bout du spectre de toutes les activités de travail, il y a le travail de routine. Un travail qui est typiquement associé à des flux de travail ou à des traitements automatisés. Pour faire ce travail, il faut des gens formés et qui sont en mesure de faire toutes les étapes nécessaires pour une tâche ou un processus. À l'autre bout du spectre se retrouve tout le travail non-routinier, comme résoudre des problèmes ou faire de l'innovation. Dans ce type de travail se retrouvent les diagnostics médicaux, et les découvertes scientifiques. Ce type de travail est beaucoup moins prévisible. La Collaboration, c'est une bonne chose, il faut donc l'encourager. Mais, il y a aussi un coût associé à cet effort accru de Collaboration, qui est notamment le supplément requis de management du travail. Le choix entre «le Contrôle de la collaboration et l'Agilité organisationnelle» est un faux choix, car il est possible d'avoir les deux, en créant un environnement propice d'optimisation des dits contrôles.

16.. En guise de Conclusion

Si tous les éléments de cet article sont largement évoqués pour les organisations publiques, ils valent tout autant pour les firmes privées et les regroupements sans but lucratif. Si le passage au Numérique n'est plus aujourd'hui une option, mais bien une direction, la collaboration, l'innovation et l'agilité en sont les maîtres mots pour la gestion des équipes, la gestion des projets, les efforts de désilotage et la gestion des conflits. Les gestionnaires et chefs de projet auraient peut-être avantage à «les avoir tatoués sur l'épaule, afin de ne jamais les oublier».

Liste des sources consultées (Bibliographie & Webographie)

A1.. Quelques documents d'intérêt sur la COLLABORATION

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

HBR'S 10 MUST READS on Collaboration Harvard Business Review Press Book. 2013-04.

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

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

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

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

OCDE. 2011.

Overcoming cultural barriers to sharing knowledge

/ Richard McDermott & Carla O'Dell. In Journal of Knowledge Management. (ISSN- 1367-3270). 2001. Vol.5., no.1

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

+ Liste de Fiches Synthèse **MANAGERIS.COM** d'ouvrages à succès (Best-sellers) sur ce sujet :

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

A2.. Documents sur le DÉSILOTAGE des entités organisationnelles

Baker, Edward. Get Out of the Silo. Strategy + Business. 2009

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

Grijpink, Ferry & Alan Lau, Javier Vara. Demystifying the Hackatlon. McKinsey Quaterly. 2015

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

Tett, Guillian. The silo Effect. The Peril of Expertise and the Promise of Breaking Down Barriers

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

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

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

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

A3.. Documents sur le TRAVAIL en ÉQUIPE de PROJET

Deltour François & Caroline Sargis-Roussel (2010)

L'intégration des connaissances par les équipes projets ERP : deux études de cas en PME
Systèmes d'information et management, 2010, vol. 15, n° 1, pp. 9-34

Deltour François & Caroline Sargis-Roussel (2012)

Beyond cross-functional teams: Knowledge integration during organizational project and the role of social capital
In Knowledge Management Research & Practice. V2012, #10, PP. 128-140

De Wit, Frank (2015-04). Conflict in Project Team

In : The Psychology and Management of Project Teams / Chiocchio, François, Brian Hobbs & Kevin Kelloway.

2015-04. ISBN-978-0-19-986137-8

<http://www.oupcanada.com/catalog/9780199861378.html>

A4.. Autres documents d'intérêt en GESTION de PROJET

Aubry, Monique & Pascal Lièvre (2011). Gestion projet & Expéditions polaires : Que pouvons-nous apprendre ?

PUQ. 312 p. ISBN 978-2-7605-2682-2

<http://www.puq.ca/catalogue/livres/gestion-projet-expeditions-polaires-1996.html>

Franklin, Melanie & Susan Tuttle. Team management skills for project and programme managers

London, TSO. ISBN- 9780113310814

<https://www.internationalbestpractice.com/bookstore.asp?Action=Book&ProductId=9780113310814>

Lehmann Valery & Bernard Motulsky (2013). Communication et grands projets : Les nouveaux défis

PUQ, 304 p. ISBN 978-2-7605-3676-0

<http://www.puq.ca/catalogue/livres/communication-grands-projets-2313.html>

Pitagorsky, George (2012). Managing Conflict in Projects : Applying Mindfulness and Analysis for Optimal Results

PMI; 2012. ISBN-9781935589587.

PMI (2013). L'avantage concurrentiel Gestion du talent efficace

<https://www.pmi.org/~media/PDF/Knowledge%20Center/French/2013-pulse-talent-management-report.ashx>

PMI (2014-11). Talent Management:Powering Strategic Initiatives in the PMO

<https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/Talent-Management-Powering-Strategic-Initiatives.ashx>

PMI (2014). Rally the Talent to Win: Transforming Strategy into Reality

<https://www.pmi.org/~media/PDF/Publications/Rally-the-Talent-to-Win.ashx>

PMI (2015). Capter la valeur Management de projet : Par le Transfert des connaissances

<https://www.pmi.org/~media/PDF/learning/translations/2015/pmi-pulse-2015-french.ashx>

Saladis, Frank (2013) Positive Leadership in Project Management

IIL Publishing, 260 p. ISBN 978-0- 9708276-6-1

http://www.iil.com/learning_tools_books_videos.asp