

# **La Fonction publique « Vers une organisation intelligente ? »**

**« La fourmi est un animal intelligent  
collectivement et stupide individuellement.  
L'homme c'est l'inverse »**

**Karl Von Frich.**

**GUY MORNEAU  
ENAP**

# Plan de la présentation

- A) Changement radical du contexte
- B) Pourquoi faudra-t-il être de plus en plus intelligent
- C) Comment devenir un organisation intelligente
- D) L'émergence de l'organisation Intelligente
- E) Conclusion

« L'ennui dans ce monde, c'est que les idiots sont sûrs d'eux et les gens sensés pleins de doute. »

Bertrand Russell

# A) Changement radical du contexte

- Le temps des certitudes (1980). Symbiose entre la HFP et la classe politique.
- Le temps des incertitudes (aujourd'hui) : Jadis respectée pour son dévouement et son professionnalisme, l'Administration publique est de plus en plus perçue comme la source du problème par la classe politique.
- La fonction publique en **errance** :
  - de moins en moins sûre de son contrôle
  - de plus en plus difficile de concilier les nouvelles exigences et les valeurs traditionnelles.

# A) Changement radical du contexte (suite )

A) La critique du Politique. La HFP est attaquée dans ses deux rôles traditionnels :

- Élaboration de politiques : cette chasse gardée de la HFP a éclaté avec l'obligation de consulter publiquement. Nécessité de 7 ou 8 partenaires essentiels pour une politique publique.
- Application des programmes : le NMP a transformé la gestion en introduisant le client, la gestion par résultat, l'imputabilité (moins de contrôle) et l'habilitation. Le pouvoir passe aux directions opérationnelles.

# A) Changement radical du contexte (suite )

## B) L'arrivée des nouvelles technologies

- Le gouvernement ne maîtrise plus le contenu, la diffusion et la distribution du savoir. Les nouveaux réseaux ne sont plus ministériels (les frontières internes et externes s'écroulent).
- Internet met le gouvernement sous haute surveillance.
- On éclaire des zones d'ombres, ce qui accroît l'imputabilité des décideurs et la volonté de participer des citoyens.

# A) Changement radical du contexte (suite )

## ▪ Ancienne culture

- Contrôle, **rigidité**, administratif
- Soupçon, secret
- Focus sur le pouvoir, processus
- Aversion au risque
- Faible communication
- Centralisation, uniformité
- Créativité restreinte, réactivité

## ▪ Nouvelle culture

- Habilitation**, flexibilité, confiance
- Entrepreneuriat, ouverture
- Focus sur tâches et **résultats**
- Action et risques calculés
- Communication élargie
- Décentralisation, diversification
- Innovation et pro activité**

# A) Changement radical du contexte (suite )

- Nécessité d'une nouvelle culture:
  - Performance
  - Compétence et professionnalisme valorisés
  - Modération en réitérant l'engagement de servir l'ensemble des citoyens avec équité et impartialité
  - Mécanisme de coopération adapté aux nouvelles réalités horizontales

# B) Pourquoi faudra-t-il être de plus en plus une organisation intelligente dans le futur?

## Sources de changement

### Économiques

Globalisation – libéralisation  
Économie du savoir  
Endettement des États

### Politiques

Utilité marginale  
Désengagement des États (déréglementation)

### Technologiques

Technologie d'échange  
Technologie d'intégration  
Gestion de l'information (KM)

### Sociales

Vieillesse – migration – diversification  
Libéralisme social

## Modèles de gestion adoptés

### Gestion à valeur ajoutée

Productivité - Imputabilité  
Contrôle des coûts

### Recentrage sur la mission

Centrage sur son « *core business* »  
Gestion en mode réseau pour un client global

### Rapprochement de l'action

Responsabilité du service direct (temps réel)  
Planification – exécution – contrôle liés

### Légitimité et pertinence

Attentes multiples  
Offre ciblée

## Mesures observées

### Réalignement

Rationalisation - Décroissance  
Aplatissement  
Impartition (*outsourcing*)

### Redéploiement

Alliances - Partenariats  
Services à la demande  
Unités d'affaires

### Réaménagement

Réingénierie des processus d'affaires

### Renouvellement

Nouvelles habiletés - compétences  
Nouvelles pratiques  
Professionnalisation



# B) Pourquoi faudra-t-il être une organisation intelligente? (Typologie des changements)

(faire autrement)

## RÉAMÉNAGEMENT

Réingénierie des processus d'affaires  
Télétravail - SGI (*ERP*)  
Affaires électroniques

Accent sur :

**chaîne de valeur** (valeur ajoutée optimisée)  
**intégration**  
**technologisation**

Accent sur :

**contrôle** (lien avec résultats)  
**imputabilité** (lien avec rémunération)

Impartition - externalisation (*outsourcing – core-business focus*)  
Redressement - aplatissement  
Rationalisation (*stream-lining – lean production*)  
Décroissance (*downsizing*)

## RÉALIGNEMENT

(resserrer sa façon de faire)

(revoir ses valeurs et pratiques)

## RENOUVELLEMENT

Amélioration continue (qualité totale – *kaïsen*)  
Standards de classe mondiale (normes ISO)  
*Benchmarking (best practices)*  
Équipes autonomes (*self-managed teams*)

Accent sur :

**professionnalisation**  
**responsabilisation**  
**apprentissage organisationnel**

Accent sur :

**perspective systémique**  
**perspective stratégique**

Alliances (fusions – acquisitions – partenariats)  
Unités d'affaires (*business units*)  
Organisations virtuelles (*spin-offs*)  
Diversification – concentration

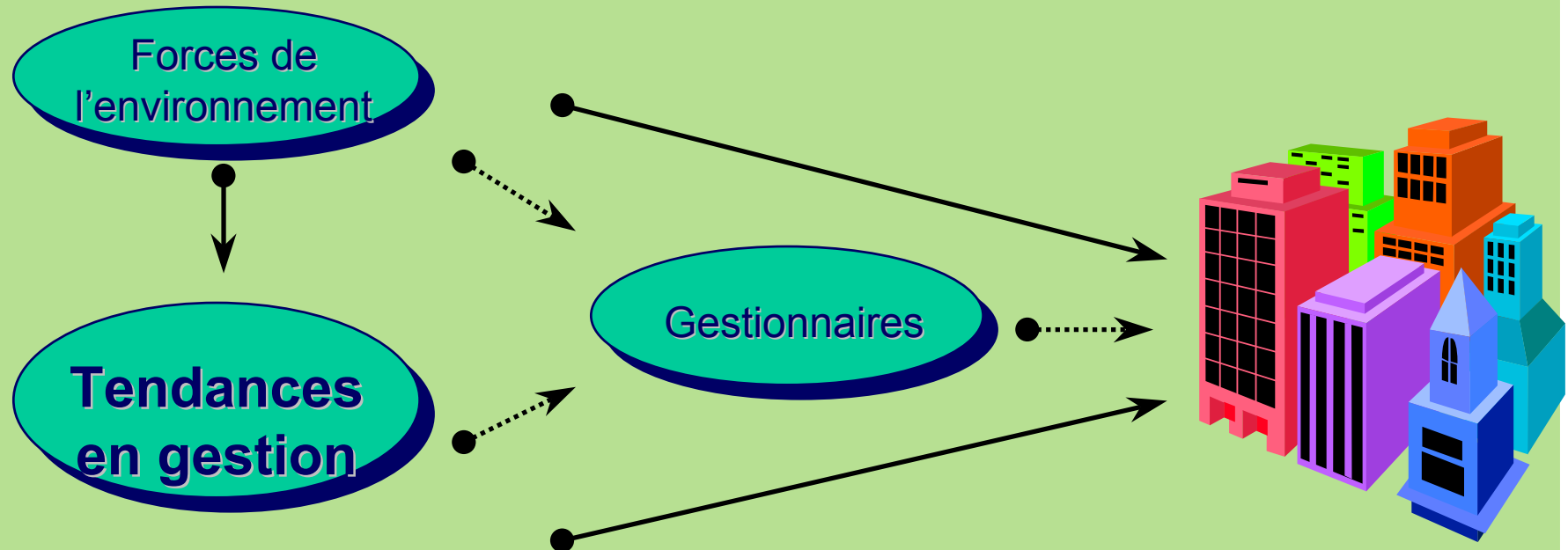
## REDÉPLOIEMENT

(revoir son offre de service)

## RÉORGANISATION

(se reconfigurer différemment)

## B) Pourquoi faudra-t-il être une organisation intelligente? Que nous réserve l'avenir?



Orientation « **client – résultats** »

Orientation « **processus** »

Orientation « **standards** »

Orientation « **apprentissage organisationnel** »

# B) Pourquoi faudra-t-il être une organisation intelligente?

## Tendances en gestion

### Client – résultats

D'efficacité à performance

### Processus

De gestion des fonctions à gestion des flux de valeur

### Standards

Orientation objet  
Standard de classe mondiale

### Apprentissage organisationnel

De l'information à la connaissance, aux résultats

## Modèles de gestion adoptés

### Réorientation

Centrage stratégique

### Reconception

Interopérabilité  
Solutions génériques

### Professionnalisation

Meilleures pratiques

### Questionnement systémique

Amélioration continue  
Gestion critique

## Mesures observées

### Résultats probants

Indicateurs – tableaux de bord

### Gestion par processus

Gestion par projet  
Responsabilisation

### Benchmarking

Référentiels  
Vigie d'entreprise

### Audits

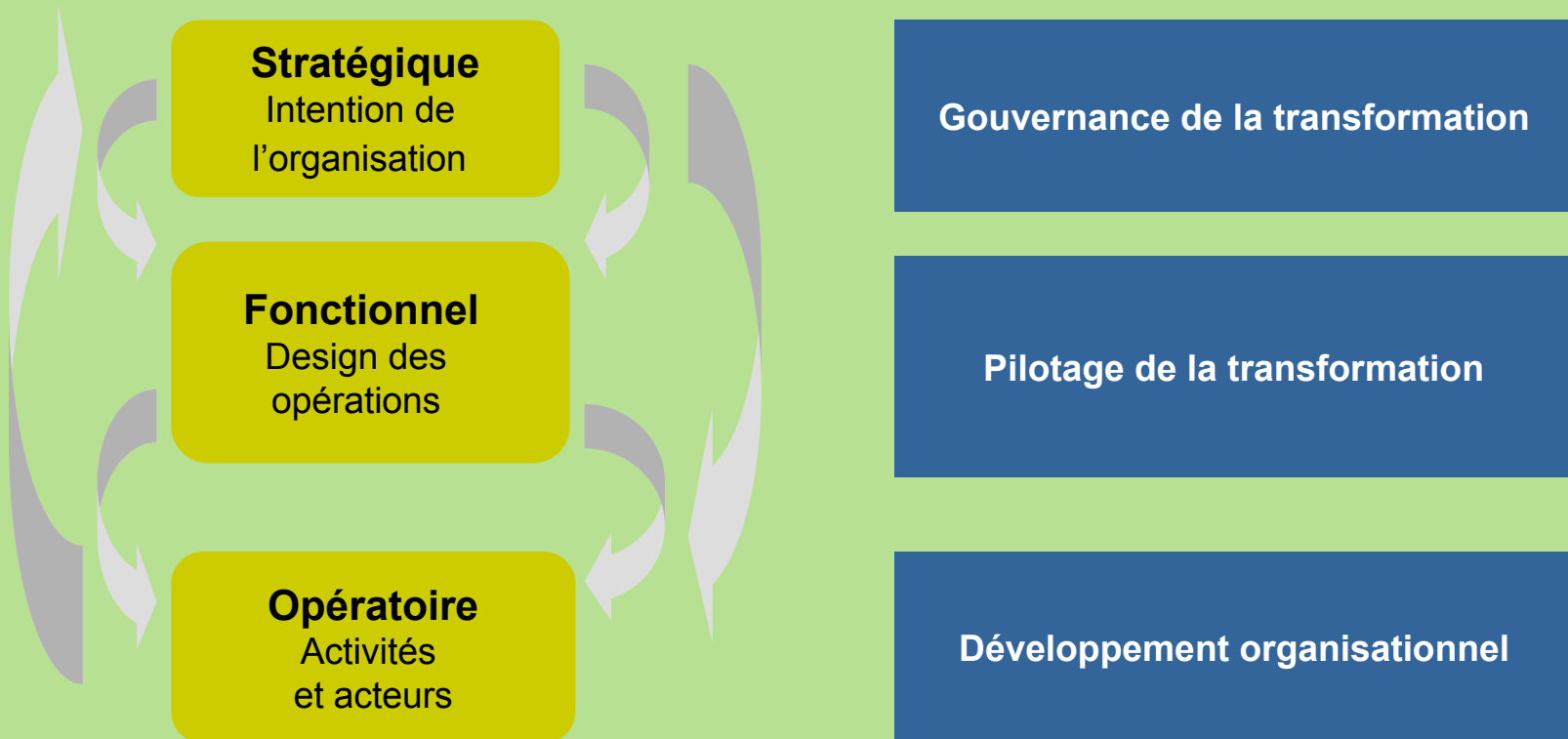
Groupes tactiques d'intervention  
Communautés apprenantes

## C) Comment devenir une organisation intelligente?

- Les leaders doivent apprendre à développer leurs capacités (connaissances, savoir-faire et savoir-être) pour être en mesure de :
  - Gouverner une transformation
  - Piloter la transformation
  - Développer leur organisation

# C) Comment devenir une organisation intelligente?

## Développer des capacités à changer

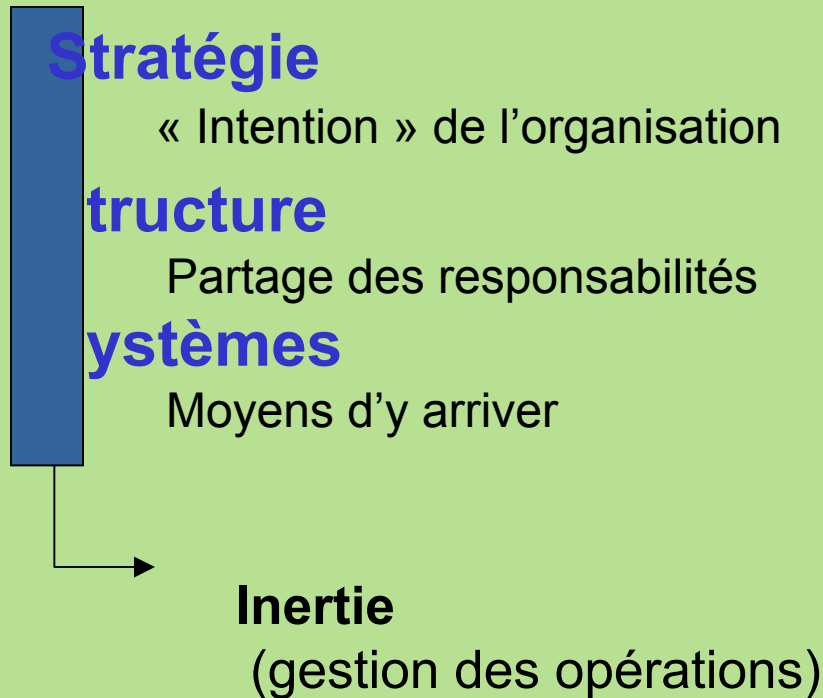


Un défi important : Arrimage des trois niveaux d'action

# C) Comment devenir une organisation intelligente? Comment devenir plus agile?

Passer d'une logique traditionnelle des 3 «S»

Vers une logique d'agilité fondée sur les 3 «P»



# C) Comment devenir une organisation intelligente?

## L'organisation intelligente suppose...

- Vision claire
- Capacité à convertir des **connaissances en résultats**
- Capacité à s'adapter au changement continu en **faisant des projets**
- Miser sur **les personnes** plus que sur les structures
- **Flexibilité et focus**
- **Culture de collaboration et travail d'équipe**
- Partager la vision, les valeurs la culture de l'entreprise
- Finalité
- **Actions** (par des projets, initiatives, innovations)
- Évolution dans l'action (organisation apprenante)
- « Champions », la collaboration et le travail d'équipe
- Tout est subordonné aux résultats
- « **Penser corporatif et agir localement** »
- Milieu de vie, de création et d'initiative permettant le développement professionnel

# Olivier Zara



## Le management de l'intelligence collective

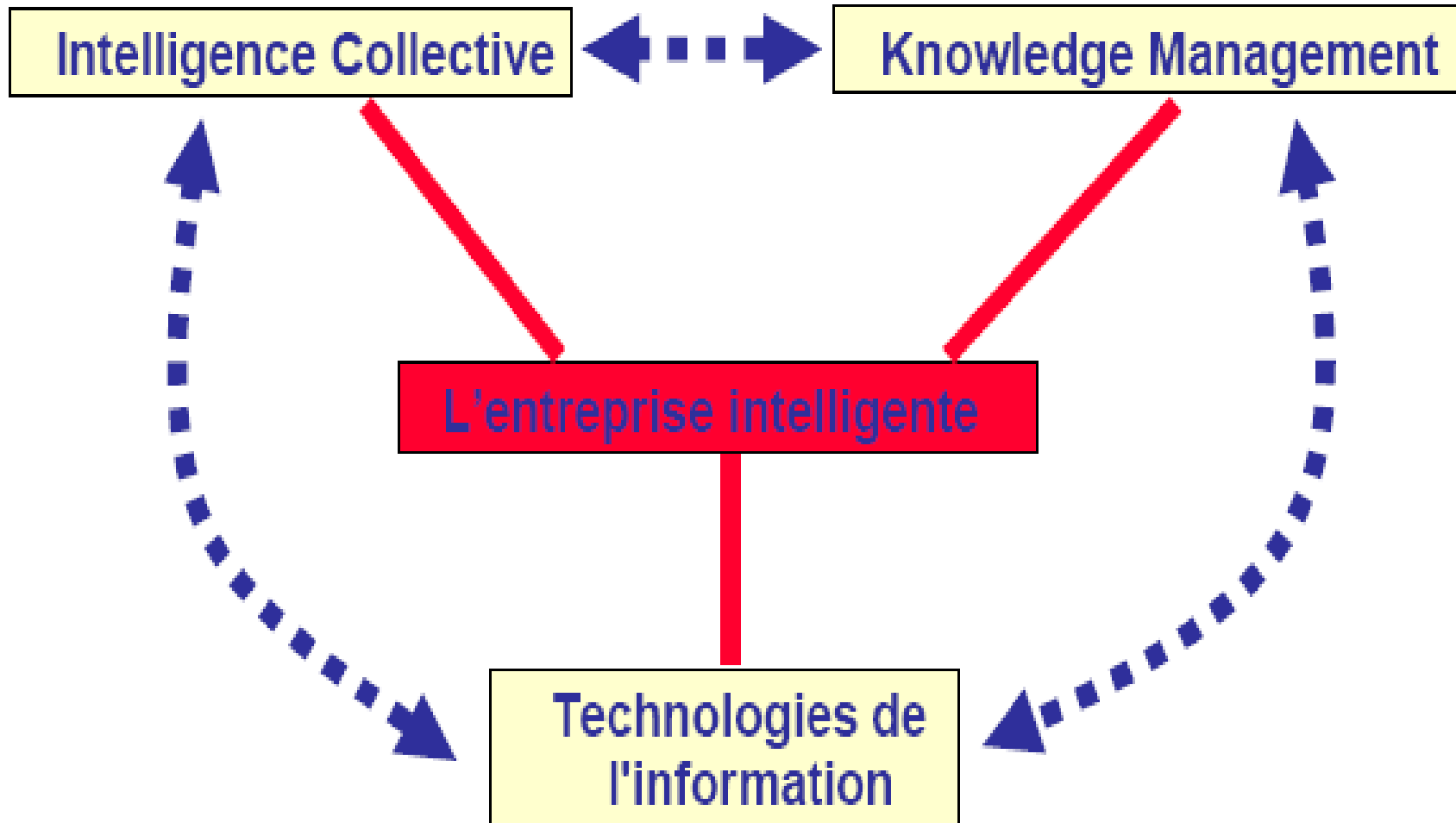
Vers une éthique de la collaboration

Olivier Zara

1



## D) L'émergence de l'organisation intelligente



## D) L'émergence de l'organisation intelligente

<b>Etape 1</b> <b>Vouloir coopérer</b>	<b>Etape 2</b> <b>Savoir coopérer</b>	<b>Etape 3</b> <b>Pouvoir coopérer</b>
Mettre en place un contrat collaboratif qui favorise une culture de l'intelligence collective	Former aux techniques de management de l'intelligence collective pour mettre en œuvre cette culture	Logiciels, matériels, & réseaux pour pérenniser cette culture

## D) L'émergence de l'organisation intelligente...

	Performance individuelle	Performance collective
Vouloir faire	Leviers de motivation (reconnaissance, responsabilités, sécurité,...)	Culture de l'intelligence collective (valeurs de partage, de respect et de responsabilité)
Savoir-faire	Compétences métier (techniques et comportementales)	Compétences en management de l'intelligence collective
Pouvoir faire	Organisation, fonctionnement (procédures, méthodes, outils,...) & technologies	Stratégie, outils & technologies collaboratives

## D) L'émergence de l'organisation intelligente...

	Individuel	Collectif
<b>Pourquoi ?</b> (raison d'être individuelle et collective)	Leviers de motivation	Mission de l'organisation
<b>Quoi ?</b> (Résultats à atteindre)	Objectifs individuels	Stratégie de l'organisation
<b>Comment ?</b> (le cadre à respecter pour obtenir les résultats)	Règlements, procédures, outils, méthodes	Coopérations intellectuelles
<b>Support de l'engagement</b>	<b>Contrat de travail</b>	<b>Contrat collaboratif</b>

## D) L'émergence de l'organisation intelligente...

Réflexion		Responsabilité
Intelligence collective	génère	Responsabilité individuelle collective
Intelligence collégiale	génère	Responsabilité individuelle collégiale et irresponsabilité des autres
Intelligence individuelle	génère	Responsabilité individuelle et irresponsabilité des autres

# D) L'émergence de l'organisation intelligente

## Le vouloir faire ensemble

Je ne coopère pas quand :	Je coopère quand :
<ul style="list-style-type: none"><li>- Je participe à un entretien, une réunion ou une rencontre.</li><li>- Je communique (émettre de l'information ou en recevoir), je réponds à une question qu'on me pose, je cherche des idées parce qu'on me le demande.</li><li>- Je manage une équipe ou un projet, j'aide les autres parce que mon manager me l'a demandé.</li><li>- J'essaie d'obtenir le maximum de ressources de l'organisation pour réaliser mes objectifs dans de bonnes conditions, j'essaie d'obtenir un gain maximum dans la négociation (avec mes clients pour faire une bonne marge et avec mon employeur pour obtenir le salaire le plus élevé).</li></ul> <p>Ces actions relèvent de la communication, du management ou de la négociation. Elles sont nécessaires et utiles mais il ne s'agit pas de coopérations.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Je donne une information à une personne parce que je pense que cette personne a besoin de cette information alors même qu'elle ne me l'a pas demandée.</li><li>- Je consacre une partie de mon activité à aider les autres dans l'accomplissement de leur activité, alors même que cela ne concoure pas à l'atteinte de mes objectifs personnels. Je le fais, parce que cela contribue à la performance collective. Je le fais spontanément et non parce que j'en ai reçu l'ordre de mon manager.</li><li>- Je cherche des idées et je les propose spontanément pour améliorer les performances de mon organisation.</li><li>- J'essaie de construire une relation gagnant / gagnant dans le cadre de mon activité. J'ai autant le souci de mes intérêts que de ceux des autres sans pour autant me laisser marcher sur les pieds. Je veux gagner, je veux que l'autre gagne et que le collectif gagne : "Win Win Win" (selon l'expression de Pascal Baudry, président de WDHB Consulting).</li></ul>

# D) L'émergence de l'organisation Intelligente

## Le savoir faire ensemble

	Management individuel	Management collectif
<b>Support</b>	Contrat d'objectifs	Contrat collaboratif
<b>Valeurs principales</b>	Travail/Responsabilités, Reconnaissance, Compétition, Discipline	Harmonie, Partage, Responsabilité, Idées/Innovation, Respect
<b>Finalité</b>	Obtenir des résultats, fixer des échéances, établir des contraintes de réalisation et allouer des ressources	Développer la confiance entre les membres de l'équipe et favoriser l'engagement collectif dans l'action
<b>Moyens</b>	Coopération bilatérale imposée	Coopération multilatérale volontaire
<b>Comportements</b>	Le manager est un organisateur, un entraîneur : il fixe des objectifs et contrôle les résultats	Le manager est un facilitateur, un émergent : il développe la coopération et fait émerger l'innovation
<b>Compétences du manager</b>	Définir des tâches, affecter les tâches aux personnes compétentes et motivées, suivre la réalisation des tâches	Créer le vouloir coopérer, le savoir coopérer et le pouvoir coopérer, piloter les processus collectifs de coopération menant à une action collective
<b>Performance</b>	La performance est fonction de la compétence et de la motivation d'un collaborateur par rapport à un objectif donné	La performance est fonction de la compétence et de la motivation collective qui se mesure par la capacité d'une équipe à travailler ensemble

# D) L'émergence de l'organisation intelligente

## La culture et les valeurs au cœur de la transformation

	<b>Fondation</b>	<b>Développement</b>	<b>Harmonie</b>
<b>Collectif</b>	Lois/Ordre Culture Engagement/Devoir	Développement/Progrès Justice Education	Harmonie Cosmopolite/Diversité Coopération/Collaboration
<b>Collégial</b>	Famille Loyauté/Fidélité Tradition	Communauté Reconnaissance Echanges/Communication	Fraternité Respect Partage
<b>Individuel</b>	Sécurité Propriété Honneur	Compétition/Risque Travail/Responsabilités Indépendance/Liberté	Idées/Innovation Spiritualité Responsabilité/Ethique
	(Traditionnels - Passé) Management autoritaire Valeurs statiques	(Modernes - Présent) Management par objectifs Valeurs dynamiques	(Créatifs - Futur) Management par la vision Valeurs systémiques



# D) L'émergence de l'organisation intelligente

## Le pouvoir de faire ensemble



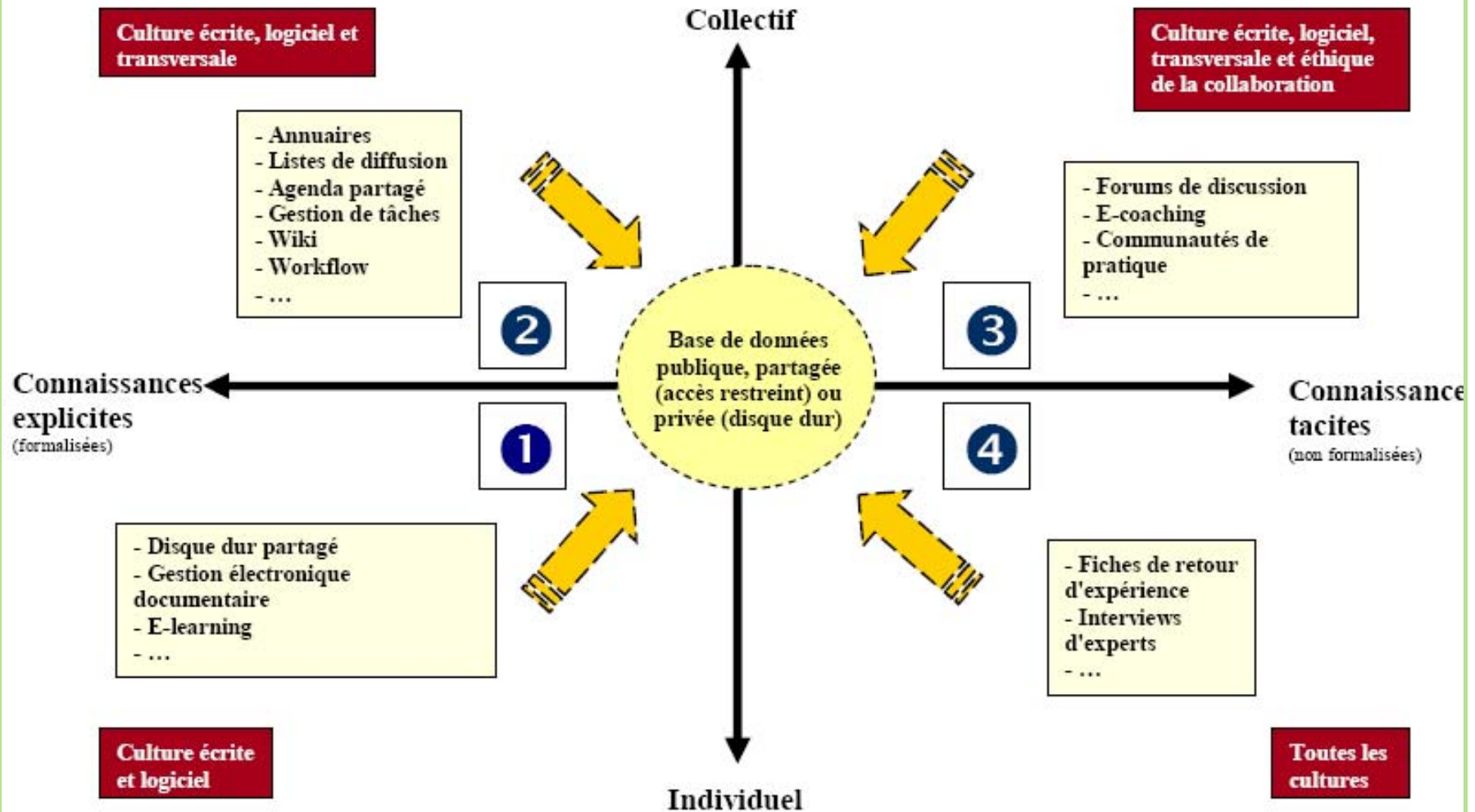
# D) L'émergence de l'organisation intelligente

## Les caractéristiques

<p><b>Quoi ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des savoirs (concepts, procédures, ...)</li> <li>- Des savoir-faire (bonnes pratiques, méthodes, ...)</li> <li>- Des retours d'expérience</li> <li>- Des réseaux cognitifs : Qui sait quoi ? (Repérage des expertises)</li> </ul>
<p><b>Comment ?</b></p>	<p>Voici les alternatives possibles dans la conception d'une démarche KM :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Collectif (communautés professionnelles) ou Individuel</li> <li>- Global (Toutes les informations) ou Stratégique (Les informations critiques)</li> <li>- Centralisé (sur une entité) ou Décentralisé (sur plusieurs entités)</li> <li>- Technologique (moteur de recherche, indexation automatique) ou Humain (coopérations intellectuelles)</li> </ul>
<p><b>Quelles sont les conditions de réussite ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'intégrer à l'action, à un objectif opérationnel pour donner du sens</li> <li>- Mobiliser le collectif : Tout le monde est responsable de la capitalisation</li> <li>- Être naturel : on doit capitaliser sans s'en rendre compte</li> <li>- Donner de la reconnaissance (qu'est-ce que je gagne ?) et du pouvoir à ceux qui partagent (inverser la logique actuelle qui donne le pouvoir à ceux qui ne partagent pas l'information)</li> <li>- S'appuyer sur l'intelligence collective pour augmenter la qualité et la quantité des informations</li> <li>- S'appuyer sur des logiciels puissants et adaptés</li> </ul>
<p><b>Quel est votre retour sur investissement ?</b></p>	<p>On ne peut pas mesurer la productivité de la connaissance mais on peut mesurer les coûts liés à l'absence de KM :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erreurs dans le processus de décisions par manque d'informations</li> <li>- Perte de parts de marchés liées au manque d'innovation, de créativité</li> <li>- Perte de productivité liée au non partage des bonnes pratiques, des retours d'expérience</li> </ul>
<p><b>Quelles sont les missions d'une communauté de pratiques ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capitaliser une information correcte, complète et intelligible</li> <li>- Partager l'information utile à l'ensemble de l'entreprise</li> <li>- Valoriser les connaissances existantes (innovation)</li> <li>- Faire une veille stratégique sur les émergences (enrichir les connaissances)</li> </ul>

# D) L'émergence de l'organisation intelligente

## Le cycle et les infrastructures



# Conclusion

- « Aucun processus ne peut compenser un manque de talent et d'habileté »
- L'agilité et l'intelligence collective c'est reconnaître que les personnes sont les seules instigatrices du succès.
- L'agilité et l'intelligence collective c'est partir à la découverte de ses **clients** et de ses **employés** de façon cohérente et convergente.

# Conclusion

- « Savoir produire et vendre n'est plus suffisant aujourd'hui pour se différencier dans la compétition internationale. L'entreprise d'hier était industrielle et commerciale, demain elle devra être une entreprise intelligente. »
- La performance des entreprises dans une société de l'information est de savoir mobiliser l'intelligence collective et les connaissances de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, clients)

# Vision



**Institut international**

**Organisation virtuelle**



**Centre d'expertise**



*Organisation intelligente*



**Communauté de pratique**

