

LISE PRÉFONTAINE et YVES-C. GAGNON

GÉREZ UN PROJET DE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

Un guide, une démarche et des outils

Gestation

Légitimation

Transition

Appropriation

Planification

Gestion des acteurs

Gestion de la communication

Gestion de la technologie

**GÉREZ UN PROJET DE
CHANGEMENT
TECHNOLOGIQUE**

PRESSES DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC
Le Delta I, 2875, boulevard Laurier, bureau 450
Québec (Québec) G1V 2M2
Téléphone : (418) 657-4399 • Télécopieur : (418) 657-2096
Courriel : puq@puq.ca • Internet : www.puq.ca

Diffusion / Distribution :

CANADA et autres pays

DISTRIBUTION DE LIVRES UNIVERS S.E.N.C.

845, rue Marie-Victorin, Saint-Nicolas (Québec) G7A 3S8

Téléphone : (418) 831-7474 / 1-800-859-7474 • Télécopieur : (418) 831-4021

FRANCE

AFPU-DIFFUSION
SODIS

BELGIQUE

PATRIMOINE SPRL
168, rue du Noyer
1030 Bruxelles
Belgique

SUISSE

SERVIDIS SA
5, rue des Chaudronniers,
CH-1211 Genève 3
Suisse



La *Loi sur le droit d'auteur* interdit la reproduction des œuvres sans autorisation des titulaires de droits. Or, la photocopie non autorisée – le « photocopillage » – s'est généralisée, provoquant une baisse des ventes de livres et compromettant la rédaction et la production de nouveaux ouvrages par des professionnels. L'objet du logo apparaissant ci-contre est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit le développement massif du « photocopillage ».

GÉREZ UN PROJET DE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

Un guide, une démarche et des outils

LISE PRÉFONTAINE ET YVES-C. GAGNON

AVEC LA COLLABORATION DE
ÉLISABETH POSADA ET MARIO BOURGALT

2007



Presses de l'Université du Québec

Le Delta I, 2875, boul. Laurier, bur. 450
Québec (Québec) Canada G1V 2M2

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

Préfontaine, Lise, 1945-

Gérez un projet de changement technologique : un guide, une démarche et des outils

Doit être acc. d'un disque optique d'ordinateur.

ISBN 978-2-7605-1482-9

1. Innovations - Gestion. 2. Innovations - Participation du personnel.
3. Changement organisationnel - Gestion. I. Titre.

HD45.P69 2007 658.4'062 C2007-940027-2

Nous reconnaissons l'aide financière du gouvernement du Canada
par l'entremise du Programme d'aide au développement
de l'industrie de l'édition (PADIE) pour nos activités d'édition.

La publication de cet ouvrage a été rendue possible
grâce à l'aide financière de la Société de développement
des entreprises culturelles (SODEC).

Mise en pages : INFO 1000 MOTS

Couverture : RICHARD HODGSON

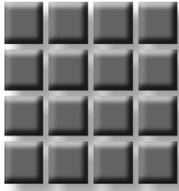
1 2 3 4 5 6 7 8 9 PUQ 2007 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Tous droits de reproduction, de traduction et d'adaptation réservés

© 2007 Presses de l'Université du Québec

Dépôt légal – 2^e trimestre 2007

Bibliothèque et Archives nationales du Québec / Bibliothèque et Archives Canada
Imprimé au Canada



AVANT-PROPOS

Gérez un projet de changement technologique vise principalement à contribuer à la réussite des projets de changement technologique en proposant un guide d'accompagnement aux gestionnaires qui assument la responsabilité, totale ou partielle, d'un tel projet. Mais qu'entendons-nous exactement par réussite ?

La réussite d'un changement technologique se mesure évidemment par l'atteinte des objectifs stratégiques de l'organisation, mais également par celle de ses objectifs opérationnels, deux conditions qui nécessitent une appropriation de cette technologie par tous les acteurs. Cette appropriation n'est possible que si l'on tient compte des aspects humains reliés au compromis qu'imposent les choix technologiques, les coûts et l'échéancier du projet.

Par conséquent, *Gérez un projet de changement technologique* constitue plus qu'un guide : il véhicule une philosophie de gestion du changement. Ici, il ne s'agit pas de simplement implanter un changement technologique mais bien de le réaliser en mobilisant tous les acteurs organisationnels. On veillera donc à ce que tous les acteurs,

gestionnaires et employés, joignent leurs efforts afin de réaliser ce changement et d'améliorer la performance de l'organisation. Accepter que les acteurs organisationnels jouent un rôle dans la définition même du projet, voilà le véritable défi à relever, mais auquel il faut d'abord croire !

Ce guide de gestion du changement technologique propose un portrait du projet où figurent les différents domaines d'intervention et les principaux acteurs visés de même que les relations qui doivent s'établir entre eux. En d'autres mots, ce guide traduit la vision du projet pour l'ensemble du personnel concerné et comporte à la fois un cadre de gestion (une vision) et un plan d'intervention (une démarche par phase). Sans un tel guide, le projet risque de se structurer autour d'une démarche axée sur la technologie, domaine très concret et normalisé. Une approche de ce genre suppose qu'un groupe d'acteurs, en l'occurrence les experts en technologie, exercent une influence démesurée dans la réalisation du projet et « forcent » l'adaptation des acteurs à la technologie et non celle de la technologie aux acteurs.

Signalons cependant que ce guide est loin d'être immuable. En effet, dans tout projet de changement technologique, l'innovation, l'impondérable et le risque introduisent des conditions parfois imprévisibles. Il convient donc d'avoir une certaine souplesse d'action afin de permettre, par exemple, le chevauchement de certaines activités, l'inversion d'autres ou même l'ajout ou le retrait d'une série d'itérations. Selon le degré de complexité du projet, il est possible que certaines dimensions soient présentes ou absentes si, par exemple, le projet est réalisé avec un partenaire ; cela nécessite une adaptation du guide. En somme, il vous est possible d'intégrer, en cours de route, des éléments à la structure de ce guide, car l'application de ce dernier doit demeurer souple. En ce sens, il faut en respecter l'esprit plutôt que la lettre.

Il importe également de définir la place que doit occuper *Gérez un projet de changement technologique* aux côtés des méthodes existantes, souvent appelées « manuel de projet, méthodologie d'implantation d'un système d'information, plan directeur de projet, méthode DMR+ » et ainsi de suite. Ces manuels, plans et méthodes décrivent généralement les modalités de réalisation de projets en précisant par exemple, les rôles et responsabilités des intervenants, les principaux produits livrables, les jalons et les mécanismes de suivi, etc. En règle générale, ils ont été conçus par des spécialistes en

technologie qui, à partir de leur expérience et des normes existantes, en ont fait des procédures dans lesquelles la démarche globale d'élaboration du système et les mécanismes de gestion de projet sont exposés. Leur caractère formel fait en sorte qu'ils deviennent le repère principal de tous les intervenants non spécialisés qui doivent planifier les activités, comme la formation ou autres activités d'accompagnement.

Gérez un projet de changement technologique se distingue de toutes ces procédures et ne cherche aucunement à s'y substituer. Il intervient à un niveau plus global, soit dans les premières étapes du projet, alors que toutes les dimensions (stratégique, technique, économique, humaine, etc.) sont analysées afin d'amorcer le plus tôt possible une réflexion sur le changement que risque d'entraîner l'implantation de la technologie envisagée. Il permet à chaque acteur dans son propre domaine d'expertise d'élaborer les procédures nécessaires qui tiennent compte des préoccupations et de la contribution des autres personnes visées. Notre guide doit donc chapeauter l'ensemble des autres procédures (techniques et non techniques) qui font partie du projet et non les remplacer.

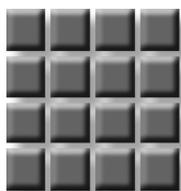


TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	VII
INTRODUCTION	1
De quoi s'agit-il?	2
Nos objectifs	4
Le livre	5
CHAPITRE 1 LE GUIDE PACT DE GESTION DU CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE	9
Le guide PACT	10
À la recherche du véritable succès	15
Quel sera votre rôle?	18
Mais que faire si... ..	20
CHAPITRE 2 LA PREMIÈRE PHASE : LA GESTATION	23
La phase de gestation	24
Activités de planification proposées	25
Les facteurs de succès de la phase de gestation ...	35

CHAPITRE 3 LA DEUXIÈME PHASE : LA LÉGITIMATION 39

La phase de légitimation 40

Activités de planification proposées. 41

Activités de gestion des acteurs proposées. 45

Activités de gestion de la communication proposées. 48

Activités de gestion de la technologie proposées. 51

Les facteurs de succès de la phase de légitimation 54

CHAPITRE 4 LA TROISIÈME PHASE : LA TRANSITION 59

La phase de transition 60

Activités de planification proposées. 62

Activités de gestion des acteurs proposées. 65

Activités de gestion de la communication proposées. 69

Activités de gestion de la technologie proposées. 72

Les facteurs de succès de la phase de transition 75

CHAPITRE 5 LA QUATRIÈME PHASE : L'APPROPRIATION 79

La phase d'appropriation 80

Activités de planification proposées. 81

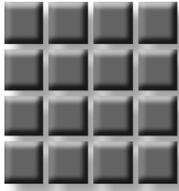
Activités de gestion des acteurs proposées. 84

Activités de gestion de la communication proposées. 87

Activités de gestion de la technologie proposées. 90

Les facteurs de succès de la phase d'appropriation 92

CHAPITRE 6	RÉPERTOIRE DE BONNES PRATIQUES	97
	Les facteurs de succès issus des bonnes pratiques	119
	CONCLUSION	121
	Suivez le guide	122
	Prônez et vivez dans un esprit de collaboration.	122
	Proposez une direction et maintenez le cap	123
	Gérez un projet de changement technologique . . .	123
ANNEXE	LA DYNAMIQUE STRATÉGIQUE D'UNE ORGANISATION EN CONTEXTE DE CHANGEMENT.	125
	Le premier levier stratégique: une mission, un objectif	127
	Le deuxième levier stratégique: les acteurs	127
	Le troisième levier stratégique: les processus organisationnels	128
	Le quatrième levier stratégique: les actifs tangibles	129
	Le cinquième levier stratégique: les actifs intangibles	130
	Les cinq leviers en action.	131



INTRODUCTION

«Changement technologique», voilà deux mots qui suscitent des sentiments mixtes ! Pour certains, le changement technologique est une «occasion de développer un nouveau produit ou un nouveau service, un moyen de pénétrer un marché jusque-là inaccessible, une possibilité de créer et de renforcer des liens d'affaires avec clients et fournisseurs». Pour d'autres, il évoque plutôt la complexité de la technologie, les experts à engager, les investissements faramineux. Et vous, en lisant ces mots, vous avez peut-être pensé à «bureau désorganisé, factures manquantes, employés frustrés, médias aux aguets, clients en colère».

Sachez que le changement technologique, c'est tout cela (et plus encore). Des espoirs de performance, des occasions de développement pour votre organisation et pour vous-même, mais également un processus complexe à gérer, un défi personnel susceptible de vous donner de bons maux de tête, mais de vous procurer aussi de grandes satisfactions !

DE QUOI S'AGIT-IL ?

Un changement technologique, c'est d'abord et avant tout un changement induit par la technologie. Cette technologie permet au géologue de détecter une nappe de pétrole ; elle guide la navette spatiale de l'astronaute, cuit les aliments, chauffe les maisons et permet de se déplacer, que ce soit à bicyclette, en automobile ou en avion. Dans les usines, la technologie prend la forme de machines-outils, de robots, d'ordinateurs qui contrôlent la fabrication de produits variés.

Mais, au cours des dernières décennies, ce sont particulièrement les technologies de l'information et des communications, les TIC, qui ont révolutionné notre quotidien. Plus besoin de quitter la maison pour communiquer avec des clients, pour régler les factures du mois, pour réaliser des achats ou pour participer à un encan. Et force est de constater que le rôle des TIC ne se limite pas à la simple gestion de l'information ; elles s'introduisent dans les diverses sphères du savoir, soutenant la création et la gestion de connaissances. Ainsi, la modélisation de phénomènes atmosphériques complexes permet de prédire la température ; l'analyse des comportements des consommateurs permet de prédire la demande pour divers produits et l'ajout de données géographiques permet même de localiser cette demande et de la quantifier par région.

La gestion du savoir constitue maintenant « la matière première » d'une organisation innovante et performante et les TIC sont des outils privilégiés pour développer et gérer ce savoir. C'est ainsi que, dans notre économie moderne, les gouvernements se restructurent ; ils offrent des services en ligne et reconfigurent leurs processus de gestion. Les entreprises s'intègrent à des réseaux d'affaires, forment des alliances et offrent des produits et services novateurs. Des industries complètes sont transformées : alors que, traditionnellement, la même entreprise prenait en charge tout le cycle de production, de la conception du produit à sa vente, aujourd'hui, certaines multinationales, telle Nokia, externalisent une grande partie de leurs activités et se concentrent sur la gestion des flux logistiques entre prestataires de la chaîne d'approvisionnement.

Les clients participent eux aussi à cet essor de la technologie. Mieux informés, ils veulent des produits et des services de qualité, demandent des transactions instantanées, une livraison à temps et, évidemment, continuent d'exiger des prix concurrentiels. Pour

eux également, le marché n'a plus de frontières. Ils peuvent donc comparer et choisir le produit qui répond le mieux à leurs besoins, peu importe le fournisseur et peu importe sa localisation, qu'il soit dans la ville voisine ou à l'autre bout du monde. Bref, l'impact des TIC est omniprésent et universel !

L'adoption de technologies de l'information et des communications ne se limite cependant pas à l'acquisition d'un système informatisé ou à son développement par une équipe de programmeurs. L'implantation de TIC dans les organisations engendre des changements très importants. Ainsi, dans le cas de l'implantation d'un progiciel intégré de gestion, il faut unifier l'ensemble des systèmes informatisés de l'entreprise et souvent les relier à ceux des clients ou fournisseurs. Le développement d'un intranet pour gérer le suivi des commandes, la gestion des inventaires, la gestion des flux d'information oblige, quant à lui, que l'on revoie tous ces processus et, par conséquent, les tâches des employés qui y sont affectés. Ou encore, la mise en place d'un entrepôt de données dans lequel sont enregistrées toutes les informations sur les clients ; ce système informatisé permet de changer la stratégie marketing de l'organisation et de l'axer sur la relation avec le client plutôt que sur la transaction.

C'est donc dire qu'un changement technologique implique en tout premier lieu l'acquisition d'une nouvelle technologie ou de nouvelles applications informatiques. Mais la réalisation du projet nécessite en deuxième lieu une restructuration de certains processus d'affaires, une redéfinition des tâches et une réorientation stratégique de l'organisation. En troisième lieu, il faut penser aux personnes qui utiliseront la technologie. Un employé, un syndicat, un client ou un fournisseur qui résiste au changement et qui refuse de changer ses façons de faire constitue un frein au changement technologique. Sans la participation et l'implication de tous, un tel projet peut difficilement connaître le succès.

Dans son rapport intitulé *Chaos*, produit tous les deux ans depuis 1994, le groupe de recherche américain Standish¹, réputé internationalement pour ses études sur les succès et échecs des projets en TI, révèle qu'en 2004 le taux d'échec de tels projets a atteint 18% alors que 29% connaissaient un véritable succès. Les autres projets

1. Le groupe Standish publie chaque année, des extraits de leurs recherches disponibles sur leur site Web à l'adresse <www.standishgroup.com/sample_research>.

(53%), bien que complétés, connaissent divers problèmes dont des dépassements dans les coûts estimés de 43% en moyenne, des retards de l'ordre de 82% dans les échéanciers et le non-respect d'environ la moitié des caractéristiques techniques des produits ou services mis en œuvre. Dans un tel contexte, améliorer la gestion des projets technologiques, ce n'est pas un luxe mais une nécessité !

NOS OBJECTIFS

Nous ne chercherons pas à vous convaincre que gérer un projet de changement technologique est facile. Nous ne vous proposons aucune recette miracle non plus ; il n'existe pas de méthode infaillible ni de façons de faire à l'épreuve des problèmes. Cela dit, nous sommes convaincus – et voulons vous convaincre ! – que bien préparé et bien géré, tout projet de changement technologique peut atteindre ses objectifs. Oui, la technologie est complexe, elle bouleverse les processus et elle coûte cher... Mais quelle organisation moderne accepterait de s'en passer ?

Comme l'adoption et surtout l'utilisation efficiente des TIC sont inévitables, nous vous proposons ce guide, que nous avons surnommé le guide PACT qui renvoie au guide PIVOT d'accompagnement du changement technologique. « PIVOT » est le nom que s'est donné le groupe de six chercheurs universitaires qui ont « concocté » ce guide. Vous êtes d'ailleurs invité à faire leur connaissance en visitant le site Web du groupe².

Ce livre sera un accompagnateur pour le gestionnaire qui doit piloter un projet de changement technologique dans son organisation. Contrairement à la majorité des ouvrages sur le sujet, celui-ci propose une approche centrée sur la démarche du gestionnaire de projet et de tous les acteurs qui l'entourent. Il couvre autant les dimensions stratégiques que technologiques ou humaines de la gestion du changement. Il intéressera tout gestionnaire qui œuvre dans une entreprise privée ou publique de taille moyenne ou grande. La démarche proposée peut également inspirer le gestionnaire de PME bien que les activités à réaliser soient traitées de façon plus complexe que ne le nécessite une petite entreprise. Que vous soyez gestionnaire de projet, haut dirigeant, ou représentant syndical, que vous ayez la

2. L'adresse est <www.groupepivot.org/>.

charge d'une équipe de travail ou celle d'un dossier, vous trouverez dans ce guide des conseils utiles pour mieux orienter votre action. Si vous êtes responsable de la planification et de la gestion du projet, de la technologie, des ressources humaines ou des communications, ces pages vous fourniront une démarche à suivre et des exemples concrets pour améliorer votre travail.

Notre compréhension du processus de gestion du changement technologique, nous l'avons développée au cours de nos carrières de professeurs universitaires dans une école de gestion, une école d'administration publique et une école d'ingénierie. Ce livre est le fruit d'une réflexion multidisciplinaire, comme l'est d'ailleurs le changement technologique qui intègre la gestion stratégique, la gestion de projet, la gestion de la technologie et la gestion des ressources humaines. En réalisant de nombreux projets de recherche et des mandats dans diverses organisations tant publiques que privées, le groupe PIVOT a accompagné un grand nombre de gestionnaires dans leurs activités. Nous avons ainsi acquis une expertise en gestion du changement technologique et nous avons tiré plusieurs leçons pratiques que nous partageons avec vous dans ce livre.

Nous suggérons une démarche à suivre sans pour autant nous attarder aux théories sous-jacentes à la pensée et aux actions suggérées. Le livre comporte six chapitres et une annexe. Chaque chapitre débute par un objectif à atteindre, la mesure de son atteinte et un facteur de succès. Diverses activités sont ensuite proposées en vue d'atteindre cet objectif. Ces activités sont elles-mêmes illustrées par de nombreux exemples tirés de l'expérience des auteurs. Une liste aide-mémoire résume les points essentiels du chapitre. Elle sert de feuille de route et permet de déterminer si vous êtes prêt à passer à la phase suivante.

LE LIVRE

Le premier chapitre présente le guide PACT de gestion du changement technologique. Ce guide divise le projet de changement technologique en quatre phases consécutives : la gestation, la légitimation, la transition et l'appropriation. Il propose également quatre principaux processus à gérer lors d'un changement technologique, notamment la Planification, la gestion des Acteurs, la gestion de la Communication

et, en dernier lieu, la gestion de la Technologie. Vous reconnaissez peut-être encore une fois l'acronyme PACT qui rappelle aussi le titre de ces quatre processus. Voilà donc pour vous une méthode relativement simple d'appréhender la gestion du changement technologique : quatre processus à gérer au cours des quatre phases du projet.

Le projet de changement technologique débute lorsqu'une ou quelques personnes entrevoient, pour leur organisation, une possibilité de développement ou la nécessité d'une amélioration. L'objectif de cette période est de **développer une vision** et de passer progressivement d'un problème ou d'une possibilité à un « espace solution ». Cette phase de gestation du projet fait l'objet du chapitre 2. Par la suite, il faut amener l'ensemble des acteurs organisationnels à partager cette vision. Cette deuxième phase vise à **légitimer le projet**, à convaincre tous les acteurs du bien-fondé du changement envisagé ; elle est décrite au chapitre 3.

Vient ensuite le moment de **réaliser le changement** proprement dit et de passer progressivement de l'ancienne façon de faire à la nouvelle. Le chapitre 4 traite de cette phase de transition, si cruciale dans tous les projets. Mais attention, ce n'est pas terminé ! Le chapitre 5 présente la quatrième et dernière phase durant laquelle gestionnaires et employés, clients et fournisseurs, en somme tous les acteurs, doivent **s'approprier le changement**. On ferme alors la boucle, voilà le projet de changement technologique complété. Est-il réussi ? Chaque chapitre comporte une grille d'évaluation des quatre processus PACT au fur et à mesure du déroulement du projet.

De votre propre expérience de gestionnaire, vous avez déjà tiré des enseignements utiles en vue de réaliser vos objectifs personnels et ceux de votre organisation. Peut-être êtes-vous intéressés à prendre connaissance de quelques bonnes pratiques recueillies auprès de gestionnaires d'expérience. Le sixième et dernier chapitre propose un répertoire de quelques-unes d'entre elles. Un cédérom reprend les grilles d'évaluation sous forme de tableau de bord informatisé afin de vous fournir un outil d'utilisation facile pour gérer vos projets de changement technologique.

Puisque le guide PACT s'inscrit dans une vision de l'organisation qui réalise sa stratégie de changement, une annexe propose une réflexion sur la dynamique stratégique d'une organisation. Celle-ci s'appuie sur cinq leviers : les actifs tangibles et intangibles, les

processus, les acteurs et, bien entendu, une mission à remplir ou un objectif à atteindre. Un exemple concret permet de mieux saisir la complémentarité de ces cinq leviers dans la réalisation d'une stratégie organisationnelle spécifique. Ces cinq leviers servent également d'assise au guide PACT.

Nous souhaitons que ce guide vous accompagne dans les projets de changement technologique que vous entreprendrez et qu'il stimule votre réflexion et vos actions. Efficacité, efficacité, innovation et performance sont à la portée de votre organisation et de toute personne qui sait mener à bien un projet de gestion du changement technologique.



Le guide PACT de gestion du changement technologique

**VOTRE
OBJECTIF**



Développer une bonne compréhension du guide PACT et de la démarche proposée.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

Vous faites la différence entre gestion de projet, gestion de la technologie et gestion du changement technologique.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

Votre propre volonté de mieux comprendre l'importance et les implications de la gestion du changement technologique.

LE GUIDE PACT

Pourquoi avoir recours à un guide ? Principalement pour trois raisons. Premièrement, parce que ce guide nous amène à composer avec la réalité ; il permet de visualiser d'un seul coup d'œil le chemin à parcourir et de déterminer les principales phases du projet. Vous pourrez ainsi aborder toute la complexité du changement technologique par la méthode des petits pas. Deuxièmement, le modèle sert de boussole ; il vous aide à garder le cap sur votre itinéraire, à maintenir le projet dans la bonne direction et il fournit des repères si vous vous écartez du plan prévu. Troisièmement, le guide représente une liste aide-mémoire que vous pouvez consulter en tout temps pour faire le point sur les étapes traversées et bien planifier celles à venir.

De la même manière que l'édifice repose sur ses fondations, le guide PACT présenté à la figure 1.1 constitue l'assise du projet de gestion du changement technologique que vous entreprenez. Il comporte en premier lieu quatre phases qui s'appuient les unes sur les autres : gestation, légitimation, transition et appropriation. Les phases sont fondamentales et c'est sur elles que repose toute la stratégie de gestion du changement. En escamoter une produit nécessairement un déséquilibre qui se répercute sur les phases suivantes. La cohérence du modèle est perdue si, par exemple, on tente de légitimer un projet dont l'objectif est mal défini.

Le guide comporte quatre processus représentés par l'acronyme PACT : Planification, gestion des Acteurs, gestion de la Communication et gestion de la Technologie. Ils sont imbriqués dans chaque phase et sont plus fluides en ce sens que leur importance varie d'une phase à l'autre et qu'ils laissent le choix des moyens. Ainsi, le processus Planification prend toute son ampleur durant la phase de gestation alors que celui de gestion des acteurs le supplante en importance en phase de légitimation. Compléter chaque phase et gérer adéquatement leurs quatre processus ne vise qu'un but : assurer le succès du projet de changement technologique.

Le projet est donc divisé en quatre phases qui marquent les étapes cruciales d'un projet de changement technologique et correspondent à autant d'objectifs à atteindre. La logique qui sous-tend cette division est simple. Le projet débute par une phase de **gestation**, de questionnement quant à une situation vécue dans l'organisation. Les gens en parlent entre eux et, peu à peu, une bonne majorité prend

conscience qu'un changement est non seulement justifié mais également souhaitable. Les raisons motivant ce changement découlent d'un constat : soit une insatisfaction à l'égard de la situation présente, soit une situation laissant miroiter la possibilité d'améliorer les choses.

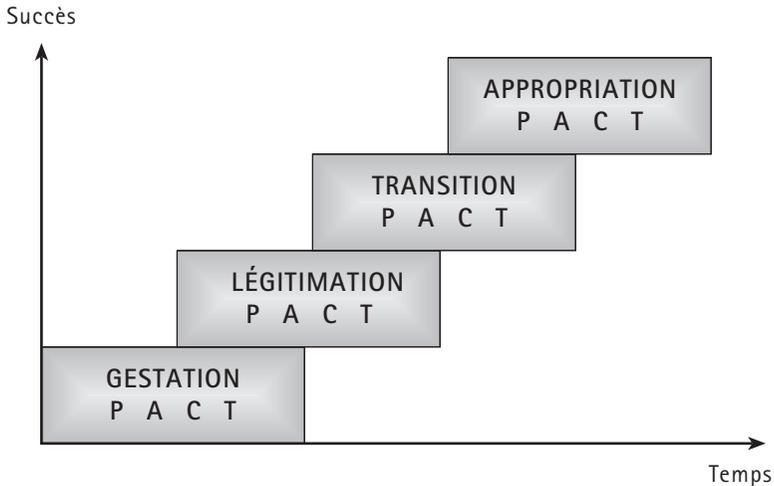


Figure 1.1. – LES QUATRE PHASES DU GUIDE PACT

Une équipe de gestion du projet est bientôt formée. Au fur et à mesure que le projet est discuté, il prend forme et des actions sont envisagées et comparées. Cette recherche donne souvent lieu à des activités de veille commerciale et/ou technologique pour explorer les solutions offertes sur le marché. Certaines entreprises ont recours à l'étalonnage pour comparer leurs propres activités à celles d'entreprises réputées pour leurs pratiques exemplaires. Des études de faisabilité sont réalisées, des analyses avantages-coûts éclairent la discussion. La phase de **légitimation** prend fin lorsqu'une des solutions est retenue et que tous les acteurs concernés connaissent aussi bien la solution retenue que les raisons ayant motivé ce choix et qu'ils y adhèrent. Un gestionnaire prend alors la direction du projet de changement.

On passe alors à la phase de **transition** durant laquelle la technologie est implantée. Cette phase débute par la préparation concrète des personnels et du terrain : identification des activités à réaliser et des personnes qui s'en chargeront, conception des nouveaux processus de travail, redéfinition des tâches et formation des personnels. Au

même moment, le groupe des TIC développe les applications informatisées ou procède à l'acquisition du ou des progiciels et à leur paramétrisation. L'implantation dans l'entreprise sera précédée de tests et, si possible, d'un projet pilote afin de résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent. Les équipes de soutien sont en place pour s'assurer que le tout se déroule sans trop de heurts. Cette période de rodage met fin à la phase de transition.

Mais il ne faut pas croire que c'est terminé : pour que les usagers utilisent ces nouvelles technologies efficacement, il faut leur donner le temps et les moyens de se les approprier ! Il reste beaucoup à faire pour roder les nouveaux processus de travail. Il est alors temps de procéder à une évaluation formelle du projet et d'apporter les derniers ajustements requis. On tourne alors la page en tirant de cette expérience quelques leçons : choses à faire et à ne pas faire. On souligne la fin du projet en attribuant le mérite à qui de droit, en félicitant les uns, en récompensant les autres et on remercie tout le monde pour l'effort fourni tout au long du projet. Lorsque les employés sont en mesure de dépasser l'utilisation pure et simple de la nouvelle technologie, qu'ils trouvent de nouvelles façons de faire et adaptent leurs tâches en fonction de leur groupe de travail, on peut considérer que l'**appropriation** est réalisée, ce qui marque également la fin du projet de changement.

Vous allez dire « Je n'ai pas le temps de faire tout ça » ou peut-être « dans notre organisation, nous manquons d'argent et devons aller au plus important » ou encore « chez nous, les syndicats vont nous mettre des bâtons dans les roues ». Ce sont là des arguments trop souvent entendus. Retenez simplement le principe suivant : si éviter qu'un problème ne survienne coûte 100 \$, le régler lorsqu'il a pris de l'ampleur nécessite de 10 à 100 fois plus, en coûts directs, en temps et en énergie. Escamotez une des phases et le tout risque de s'écrouler, le succès du projet est compromis ! La séquence doit être respectée, tout au plus les phases peuvent-elles se chevaucher légèrement.

Convaincu ou du moins sensibilisé au fait que chaque phase a son importance ? Voyons maintenant comment le modèle PACT guidera vos efforts durant ces quatre phases. La démarche que nous proposons est assez explicite. Vous allez vous concentrer sur la gestion de quatre principaux processus : la Planification, la gestion des Acteurs, la gestion de la Communication et la gestion de la Technologie, et ce, à chaque phase du projet de changement technologique.

À chaque phase et pour chaque processus correspond un objectif à réaliser. Le tableau 1.1 constitue le guide à suivre tout au long du projet; il vous fournit 20 objectifs à atteindre et autant de repères pour évaluer le déroulement du projet que vous gérez.

Un intranet peu utilisé !

Le siège social d'une grande organisation commerciale choisit de développer un intranet pour gérer les inventaires régionaux. Devant un système qui leur est imposé et qui ne répond pas à leurs besoins, plusieurs succursales ignorent le système : « *C'est plus compliqué avec l'intranet que d'utiliser l'ancien système* », commentait un directeur de succursale. La société se reprend, consulte, implique les usagers et apporte les modifications qui s'imposent. La nouvelle version connaît un franc succès, mais évidemment à un coût supérieur à celui prévu !

Tableau 1.1. LES OBJECTIFS PROPOSÉS POUR CHAQUE PHASE ET CHAQUE PROCESSUS

	Planification	Gestion des acteurs	Gestion de la communication	Gestion de la technologie
Phase 1 Gestation Développer une vision	Décrire la situation à changer et les motifs du changement.	Déterminer les parties prenantes au changement et les sensibiliser à la situation.	Informar, consulter et stimuler la discussion sur la situation.	Établir un lien entre la situation et les options technologiques disponibles.
Phase 2 Légitimation Légitimer le changement	Définir le changement avec les principaux acteurs.	Susciter la participation des principaux acteurs à l'élaboration du projet.	Faire circuler l'information sur le projet et ses implications parmi tous les acteurs.	Proposer des choix technologiques en fonction des besoins et de la faisabilité.
Phase 3 Transition Réaliser le changement	Préparer avec tous les acteurs un plan de transition et le modifier au besoin.	Préparer les acteurs au changement, les soutenir et les encourager.	Démystifier la transition, la nouvelle technologie et tenir les acteurs bien informés.	Réaliser l'implantation de la nouvelle technologie.
Phase 4 Appropriation Institutionnaliser le changement	Faire le bilan du projet et apporter les derniers ajustements, s'il y a lieu.	Consolider le changement auprès de tous les acteurs.	Réaliser le bilan avec les acteurs et renforcer les nouveaux comportements.	Adapter la technologie et assurer le suivi post-implantation.

Par exemple, dans la phase 1 de gestation, le processus de planification visera à définir ce qu'il faut changer et pourquoi il faut le faire. Par la suite, dans la phase 2 de légitimation, il faudra analyser les solutions possibles et faire un choix quant au projet à réaliser en s'assurant que les intervenants participent activement à cet effort. La phase de transition (phase 3) servira à mettre en place les conditions essentielles à la réalisation du changement, telles que la présence d'experts, des ressources financières adéquates, un projet pilote et un plan de formation. Finalement, dans la phase 4 d'appropriation, la planification se concentrera sur les modifications des processus de travail, sur l'évaluation du projet et sur les derniers ajustements à apporter.

Il en va de même pour les trois autres processus, tous aussi essentiels au succès du projet que la planification. Peut-on en effet réaliser un changement sans prendre en considération, sans impliquer les intéressés eux-mêmes, tous les acteurs organisationnels affectés à divers degrés par le changement? Au début, il suffira de repérer les principaux acteurs et de les sensibiliser à l'idée d'un changement qui, d'ailleurs, dans de nombreux cas, provient de leur service. Lorsque l'adhésion des employés touchés par le changement est acquise, il est temps de les préparer de façon plus concrète et de leur fournir le soutien nécessaire pour passer de l'ancien vers le nouveau système. Par la suite, on s'assure que le changement est bien intégré dans les activités de travail et que les employés utilisent adéquatement la nouvelle technologie.

Et comment s'assurer de cette implication sinon de l'encourager par un plan de communication efficace. Communiquer, c'est une nécessité en gestion du changement technologique. Si, au départ, la communication sert d'abord à sensibiliser et à fournir un forum de discussion, dès la deuxième phase de légitimation, elle prend un caractère plus formel afin que les explications sur le changement et ses implications atteignent tous les acteurs. Lors de la transition, la communication sera centrée sur la nouvelle technologie et prendra la forme d'activités d'information, de formation et de soutien. Il sera alors temps de renforcer les nouveaux comportements, de reconnaître les efforts de tous et chacun et de communiquer à tous les intervenants le bilan du projet.

Le dernier processus et non le moindre, puisqu'il s'agit de la gestion de la technologie, est abordé dans ce guide au même titre que les autres processus. La gestion de la technologie constitue l'une des composantes de la gestion du changement, mais en aucun cas elle ne doit primer sur les autres processus. Les technologues participeront à la phase de gestation en relevant les options technologiques pertinentes à la situation et en s'assurant que les principaux acteurs en saisissent bien les enjeux. Ils réaliseront ensuite des études de faisabilité qui mèneront au choix d'une solution. Une fois la technologie acquise ou développée, ils procéderont à son implantation, puis aux suivis et aux ajustements nécessaires.

Une implantation déconnectée !

Lors de l'implantation d'un progiciel dans une entreprise, c'est une firme externe qui conçoit et donne la formation aux utilisateurs. Mais les formateurs ne connaissent pas bien les processus de travail, ce qui amène un utilisateur à déclarer : « *Ils ne pouvaient nous montrer comment travailler avec le nouveau système dans le cadre de nos activités quotidiennes.* » De plus, un certain nombre d'utilisateurs n'avait jamais travaillé avec un ordinateur et cela n'a pas été pris en compte.

À LA RECHERCHE DU VÉRITABLE SUCCÈS

Le succès d'un projet de changement technologique se définit en fonction de la valeur ajoutée qu'il confère à une organisation. Cette valeur se traduit à plus long terme par une amélioration de la rentabilité, une diminution des coûts ou par les deux à la fois. Cette valeur est engendrée en partie par le succès du projet, par la satisfaction des acteurs et par la réalisation d'une stratégie organisationnelle.

En premier lieu, considérons le succès du projet. Réaliser des bénéfices ou du moins réduire les coûts est un objectif que poursuit toute organisation qui entreprend un projet de changement technologique. Mais que dire de la qualité qui assure la satisfaction des clients et leur fidélité ? Et du respect de l'échéancier ? Ce sont là les trois critères de succès d'un projet retenus par le Project Manage-

ment Institute¹, cet organisme américain qui gère la profession de gestionnaire de projet et regroupe quelque 200 000 membres répartis dans plus de 125 pays à travers le monde.

L'intérêt d'une telle définition réside dans le fait que l'on se réfère à des objectifs mesurables : le budget permet de contrôler les coûts, les spécifications du produit ou du service définissent le degré de qualité à atteindre et le calendrier du projet régit les questions de temps. Le hic, c'est qu'un projet livré à temps, dans le respect des spécifications et des coûts, c'est bien, mais ce n'est pas suffisant !

Ajoutons en deuxième lieu la satisfaction des acteurs. En effet, qu'en est-il de toutes les personnes concernées plus ou moins directement par ce projet ? Un fournisseur sera-t-il contraint d'augmenter ses propres inventaires pour réduire les nôtres ? Un syndicat subira-t-il une réduction importante de ses membres sans chercher à protéger ces emplois ? Des employés vivront-ils un niveau de stress qui nuira à leur santé physique ou mentale ? Les projets réussis ont également ceci en commun : des employés et des partenaires impliqués, stimulés et fiers de leur réussite. Pour eux, l'échec n'est pas une issue envisageable !

Le mieux-être de l'organisation passe donc par celui de ses acteurs. Voilà un second critère de succès complémentaire aux critères opérationnels de qualité, coûts et temps. Mais attention, pas de vœux pieux ! La satisfaction des principaux acteurs, tout comme les critères relatifs au projet, doit faire l'objet de mesures les plus objectives possible. Un sondage peut fournir une bonne information sur la qualité du climat organisationnel ainsi que sur le taux de satisfaction des employés, mais le nombre de plaintes ou de griefs ou le taux d'absentéisme sont aussi des indices révélateurs de problèmes sous-jacents.

Et n'oublions pas, en troisième lieu, la réalisation des objectifs organisationnels liés à la stratégie poursuivie. Que devra-t-on faire si le projet réalisé se révélait peu profitable pour l'organisation ? Si les bénéfices attendus de l'application de la technologie ne se concrétisaient pas ? La véritable réussite d'un projet de changement technologique se mesure, selon nous, par le mieux-être de l'organisation elle-même, par l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels

1. Vous pouvez visiter le site du PMI à l'adresse <www.pmi.org/> ou à celle du chapitre de Montréal, <www.pmimontreal.org/>.

visés au départ : par exemple pour un grand magasin, réduire le cycle de commandes en procédant à un échange électronique de données avec ses fournisseurs ; ou encore pénétrer un nouveau marché en développant un site Web transactionnel. La technologie ne créera une valeur ajoutée qu'à la condition que ses utilisateurs se l'approprient et permettent ainsi à l'organisation de progresser. L'une des bases fondamentales de ce processus d'appropriation est que les aspects humains qu'implique toute adoption de nouvelles technologies soient vraiment pris en compte et gérés efficacement.

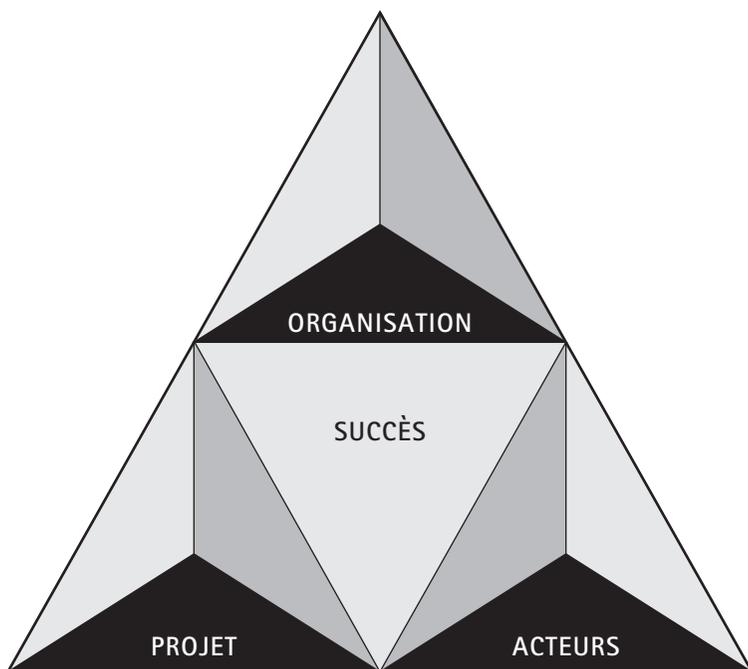


FIGURE 1.2. – LA CLÉ DU SUCCÈS SELON LE GUIDE PACT

L'arbitrage à faire entre l'organisation (ses choix stratégiques et opérationnels), la réalisation du projet (en termes de coûts, de qualité et d'échéancier) et le facteur humain (les employés, les clients, les fournisseurs et les autres partenaires), voilà la véritable clé du succès. Tout au long de ce guide, on vous proposera des activités visant cette conciliation entre l'organisation, ses acteurs et le projet, comme illustré à la figure 1.2.

QUEL SERA VOTRE RÔLE ?

Pour mener à bien un projet de gestion du changement technologique, vous devez avoir plusieurs cordes à votre arc même si, vous en conviendrez, un gestionnaire de projet ne peut posséder tous les talents. L'expérience nous a démontré que trois rôles sont directement liés aux trois dimensions du succès : d'abord, celui de leader, qui portera la bannière de l'organisation pour assurer l'atteinte des objectifs organisationnels ; celui de coach, qui guidera les actions des principaux acteurs ; enfin, celui d'organisateur, qui assurera la gestion efficiente du projet. En cas de difficulté à assumer l'un de ces rôles, il est judicieux de vous adjoindre une personne compétente qui possède des habiletés complémentaires aux vôtres.

D'abord et avant tout, du leadership ! À titre de gestionnaire de projet, vous devez montrer la direction à prendre et « vendre » le projet à votre organisation et vous assurer qu'il reçoit le soutien nécessaire en matière de ressources financières et humaines. Il vous faudra prendre de nombreuses décisions et surtout expliquer et motiver vos choix. Vous serez le défenseur du projet en même temps que son porte-parole.

Un projet mal vendu !

Ce directeur avait initié un projet pilote avec « les moyens du bord » dans l'idée que la seule vue du prototype allait convaincre la haute direction de l'intérêt de son projet et qu'elle y affecterait les ressources requises pour sa réalisation. Sa stratégie a malheureusement eu un effet pervers : ses patrons, après avoir louangé son travail, lui ont suggéré de poursuivre son expérience avec les ressources en place puisqu'il avait largement démontré la faisabilité du projet sans personnel supplémentaire. Sans ressources propres, le projet pilote fut rapidement relégué aux oubliettes.

Vient ensuite la capacité de coacher une équipe de projet. Cela implique la participation active de tous les membres de l'équipe et la création d'un climat de confiance. Pour ce faire, il faut les informer continuellement, les écouter, les stimuler et les féliciter lorsque l'occasion se présente. Ce rôle de coach, de conseiller, vous ne pouvez le jouer si vous ne gagnez pas d'abord leur confiance. Ce rôle sera exercé non seulement auprès de l'équipe de gestion de projet mais également pour établir de bonnes relations entre cette équipe et les employés.

Savoir motiver !

Pour inciter les employés à participer au projet de changement entrepris dans son entreprise, un directeur rencontré avait adopté une politique de porte ouverte : l'ordre du jour des réunions de l'équipe de gestion du projet était affiché et les réunions avaient lieu avec la porte de la salle grande ouverte. « *La gestion du changement, c'est l'affaire de tout le monde et non d'un petit groupe d'initiés, vous pouvez écouter mais surtout, vous serez écoutés !* » Grâce à cette politique de porte ouverte, ce directeur a su créer un climat de confiance et susciter leur participation.

Ajoutez à ces compétences une grande habileté à gérer un projet complexe et d'envergure. Comme le sens de l'organisation n'est pas donné à tous, il vaut mieux avoir recours aux pratiques et outils de gestion de projet de façon à bien planifier le projet et à en assurer un suivi continu. Et plus complexe est le projet, plus importante sera la boîte à outils : réunion de lancement de projet, planification des étapes, analyse des spécifications, structure de fractionnement des travaux, calendrier d'exécution des tâches, et j'en passe. Aucune méthode, aucune pratique ne remplacera une équipe de projet compétente ; c'est pourquoi les organisateurs hors pair savent s'entourer et attirer les personnes les mieux placées pour prendre la responsabilité qui de la technologie, qui des communications sans oublier le dossier des ressources humaines.

Ne pas hésiter à combler nos points faibles !

L'entreprise devait apporter un changement radical et informatiser toutes les informations conservées jusque-là sur un support papier. Le projet connaît un premier raté une douzaine de mois après son lancement. Une des causes relevées : l'absence de compétences en gestion de grands projets au sein de l'organisation. Un gestionnaire d'expérience est recherché et intégré à l'équipe. Il commente ainsi son apport à ce projet : « *Une chose pour laquelle je peux prendre le crédit, c'est d'avoir organisé tout ça de façon à ce que l'on ait une charte du projet, des plans, des rencontres hebdomadaires, etc.* »

MAIS QUE FAIRE SI...

Gérer un projet de changement technologique, plus facile à dire qu'à réaliser, penserez-vous ! Et vous aurez parfaitement raison. Car trop souvent, vous vous retrouvez avec entre les mains, une véritable « patate chaude ». Le projet est démarré, le budget est figé, les objectifs sont fixés et possiblement qu'une première implantation a débuté et a été freinée par une avalanche de problèmes. Remettre sur la bonne voie un projet qui a connu des ratés est une tâche ardue, dans certains cas, quasi impossible. Le guide PACT peut cependant vous être utile pour évaluer la ou les phases non complétées ainsi que les processus qui ont été négligés. Utilisez alors le tableau de bord PACT fourni sur cédérom pour vous aider à évaluer la situation. Reprenez alors du début car, nous le rappelons, les deux premières phases, la gestation et la légitimation constituent les assises du changement. Il faut à tout prix que les principaux intéressés participent à l'élaboration du projet de changement technologique et non qu'ils le subissent.

Si vous avez la possibilité de recommencer à zéro, de travailler à la définition du projet et de choisir les membres de l'équipe de gestion, votre tâche n'en sera que facilitée. Suivez alors le guide PACT et n'en escamotez aucune phase. Assurez-vous que les objectifs de chaque phase, et également ceux reliés aux quatre processus, soient atteints avant d'aller plus loin. Pour cette vérification, utilisez la liste aide-mémoire à la fin de chaque chapitre et le tableau de bord PACT sur cédérom. Conscients de la dynamique stratégique de votre organisation et de ses cinq leviers (voir l'annexe) et avec votre guide PACT en main, vous êtes fin prêts pour aborder la première phase d'un changement technologique, soit la phase de gestation.

Le projet de la deuxième chance !

Québec met fin au projet Gires

Mise à jour le mardi 30 septembre 2003 à 23 h 15



Monique Jérôme-Forget (archives); <www.radio-canada.ca/nouvelles/Index/nouvelles/200309/30/012-gires-abandon-rb.shtml>

Le gouvernement libéral a décidé d'abandonner le projet Gires, système de gestion intégrée des ressources, lancé en 1999. Gires devait remplacer plus d'un millier de logiciels utilisés dans 138 ministères et organismes québécois par un seul superlogiciel. Or, le système, mis de l'avant par l'ancien gouvernement du Parti québécois, n'a jamais servi.

La décision de mettre fin à son implantation a été annoncée à Québec par la présidente du Conseil du trésor, Monique Jérôme-Forget.

Lors de son lancement, il y a quatre ans, le système devait coûter 80 millions dollars. Les coûts sont passés à 275 millions de dollars en 2000 et à 345 millions actuellement

La présidente du Conseil du trésor a donc confié au nouveau secrétaire associé à l'Inforoute gouvernementale et aux Ressources informationnelles, Robert Desbiens, le mandat de reconfigurer le projet, en tenant compte des moyens financiers du gouvernement.

LISTE AIDE-MÉMOIRE – Avant de démarrer votre projet

-
1. Êtes-vous familier avec le modèle PACT, ses quatre phases et ses quatre processus?
-
2. Recherchez-vous un véritable succès et êtes-vous disposé à réaliser un arbitrage entre
- les objectifs stratégiques de l'organisation,
 - la prise en compte des besoins des acteurs,
 - et la performance du projet en termes de coûts, qualité et échéancier?
-
3. Quels rôles assumerez-vous dans ce projet?
- Celui de leader, porteur du dossier et son défenseur auprès de l'organisation? Sinon, délégez.
 - Celui de coach, agent de changement auprès des acteurs? Sinon, délégez.
 - Celui d'organisateur, gestionnaire du projet au plan opérationnel? Sinon, délégez.
-
4. Le projet démarre-t-il? Si oui, suivez le guide.
- Sinon, à quelle phase se situe-t-il?
 - Établissez à l'aide du modèle un bilan des objectifs atteints et de ceux à atteindre et suivez le guide.
-



La première phase LA GESTATION

**VOTRE
OBJECTIF**



Développer une vision du changement à réaliser dans l'organisation.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

La majorité des acteurs impliqués dans ce changement sont en mesure d'expliquer le changement projeté et les raisons qui le motivent.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

L'implication de la haute direction afin de démontrer toute l'importance du projet pour l'organisation.

LA PHASE DE GESTATION

À cette phase, on doit sensibiliser tout le monde au fait qu'un changement est souhaitable. Cette nécessité vient peut-être d'un problème, par exemple une baisse importante du volume des ventes, un accroissement des plaintes de la part de vos clients ou encore la vétusté de vos systèmes informatiques qui ne permettent pas d'accéder rapidement à une information stratégique pertinente. Il se peut également qu'une occasion se présente pour accéder à un nouveau marché, pour offrir vos produits ou vos services en ligne, pour diminuer vos coûts de production. Lorsque la haute direction de votre entreprise et un bon nombre d'employés sont conscients qu'un changement s'impose et que vous êtes à même de proposer une solution ou un moyen pour le réaliser, vous pouvez considérer que la première phase est complétée. Vous avez défini un projet et sa poursuite est pertinente pour votre organisation. La majorité des acteurs partagent cette vision du changement à réaliser. Attardons-nous maintenant à la gestion des quatre processus PACT qui vous mèneront vers l'atteinte de cet objectif, soit celui de la vision partagée.

Partagent-ils la même vision ?

Qu'il nous suffise de rappeler l'anecdote des trois maçons à qui l'on demandait ce qu'ils étaient en train de faire. L'un répond : « *Je taille une pierre.* » L'autre : « *Je gagne ma vie.* » Et le dernier : « *Je construis une cathédrale.* »

Le processus Planifier

Votre objectif : Décrire la situation à changer et les motifs du changement.

La mesure de son atteinte : La majorité des acteurs sont en mesure d'expliquer pourquoi il faut changer.

Le facteur de succès : La pertinence des informations recueillies et fournies aux principaux acteurs.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

À cette phase, la planification du projet de changement technologique se résume essentiellement à monter un dossier sur la situation à changer, sur les raisons qui motivent ce changement et sur les quelques solutions envisagées. Pour ce faire, vous devrez recueillir des informations aussi bien à l'interne qu'à l'externe de l'organisation afin de bien documenter la cause qui vous tient à cœur. Toute la crédibilité de cette démarche dépend du caractère objectif et vérifiable des informations recueillies. Voici quelques activités qui favoriseront l'atteinte de cet objectif. Signalons que ces activités seront de préférence réalisées de façon concomitante plutôt que séquentielle. Comme elles nécessitent toutes un certain temps, vous avez avantage à les mener de front mais, surtout, elles demandent la collaboration des trois autres processus PACT. Assurez-vous que la vision du changement proposée est partagée par une grande majorité des acteurs organisationnels avant d'entreprendre la phase de légitimation.

ACTIVITÉS DE PLANIFICATION PROPOSÉES

1. Accumuler des indices, des faits, des données sur la situation à changer.

L'idée du changement a peut-être pour source une conférence entendue, une discussion avec des collègues, l'offre d'un contrat, une panne majeure de vos systèmes informatiques, une baisse momentanée des revenus ou encore une demande d'un groupe d'employés. Si l'idée vous semble intéressante, peut-être vaut-elle la peine d'être explorée. Ouvrez un dossier et notez-y les faits, les indices, en somme toutes les informations qui renforcent l'intérêt d'un changement. Il s'agit

d'informations de nature stratégique, technologique, commerciale, financière ou opérationnelle. Il vous faut démontrer chaque fait, preuve à l'appui. Et si l'information n'est pas disponible, il faut la trouver et la consigner ou encore mandater quelques personnes pour le faire.

2. Recueillir des informations sur l'environnement externe de l'organisation.

Votre dossier doit inclure une analyse des occasions d'affaires et des menaces qui se trouvent dans votre environnement. Certaines informations sur l'industrie ou le secteur dans lequel vous évoluez, par exemple sa stabilité ou sa turbulence, sa croissance actuelle ou encore votre positionnement concurrentiel, permettent de mieux évaluer la nature des occasions favorables et des risques inhérents au positionnement stratégique de votre entreprise. Les actions de vos concurrents doivent être scrutées et vous devez être au courant de toute loi et règlement susceptibles d'avoir un impact, favorable ou non, sur le projet, par exemple la Loi sur les droits d'auteur. La disponibilité ou l'absence d'une main-d'œuvre qualifiée et la proximité de centres de formation peuvent également affecter l'issue du projet. Bien souvent, d'autres ont vécu le même problème et y ont possiblement apporté des solutions différentes. N'hésitez pas à vous renseigner sur ces expériences et même à rencontrer les principaux intéressés pour obtenir leur point de vue. Bien analyser la nature d'un changement similaire effectué ailleurs, les moyens utilisés et les effets de ce changement sur une organisation qui n'est pas la vôtre constitue une forme d'expérimentation peu coûteuse et dont vous pouvez tirer des leçons très utiles.

3. Collecter des informations sur votre organisation.

Comme vous devrez détenir plusieurs atouts dans votre jeu pour mener ce projet à terme, il importe de faire le point sur les caractéristiques de votre milieu de travail susceptibles de faciliter sa réalisation ou de l'entraver. Pour ce faire, vous pouvez vous inspirer des leviers stratégiques exposés à l'annexe. Chez vous, quelle place fait-on au changement, à la technologie, aux ressources humaines? Si votre organisation compte un ou plusieurs syndicats, quel est le niveau de leur pouvoir? Un climat de travail sain facilitera de beaucoup votre travail et la situation contraire nécessitera une planification

spéciale et détaillée du volet « relations de travail ». L'histoire des changements vécus, de leur ampleur, de leur caractère récent, de leur nombre vous fournira un bon indice de l'état d'esprit des personnels. Vous devrez également considérer le statut, la moyenne d'âge, l'ancienneté, l'expérience, la formation et l'expertise des employés qui seront touchés par le changement. Évidemment, la taille, la structure de l'entreprise et son style de gestion peuvent favoriser le changement ou, au contraire, le décourager. Les sauts quantiques qui impliquent un changement de A à Z sont évidemment fort risqués et nécessitent une attention très particulière.

4. Établir une liste des solutions possibles, technologiques ou autres.

La technologie n'est pas une panacée ; dans certains cas, d'autres solutions sont envisageables, par exemple augmenter le personnel au lieu de chercher un système informatisé plus performant. Pour toutes les solutions plausibles, technologiques ou autres, des études de faisabilité doivent être réalisées pour s'assurer d'un choix judicieux et bien adapté aux besoins de l'organisation. Une difficulté supplémentaire se pose lorsqu'il n'existe aucune solution technologique, ce qui n'est pas rare pour des projets de grande envergure. Une telle situation se présente lorsque la technologie recherchée n'existe pas et que vous devez recourir à des activités de recherche et développement pour la développer. Dans un tel contexte, vous devrez décrire le plus précisément possible les caractéristiques du bien ou service désiré et vous demanderez l'avis d'experts pour évaluer a priori l'ampleur des activités de développement et les risques inhérents.

5. Formuler clairement la situation à changer, l'objectif visé et la solution technologique privilégiée.

L'ensemble des informations recueillies constituent à un moment donné un dossier bien étoffé, bien documenté. Les analyses préliminaires de faisabilité vous ont permis d'établir les principaux risques reliés au projet, risques externes et internes, risques financiers, organisationnels ou humains. Le temps de cogitation s'achève lorsque vous êtes à même de formuler un projet complet, c'est-à-dire la situation à changer, les motifs de ce changement et la solution recommandée. Vous êtes alors en mesure de prévoir la nature des risques les plus probants, c'est-à-dire les domaines précis qui nécessiteront de votre part une attention soutenue.

6. Vérifier la pertinence de ce changement en regard de la mission, des objectifs et de la stratégie de l'organisation.

Le projet en vue doit s'inscrire dans le plan stratégique de l'organisation. Il importe donc de démontrer sa contribution à l'atteinte des objectifs organisationnels de performance. Ce projet devrait permettre de réduire l'écart entre la stratégie visée et celle réalisée. Certaines organisations ont formalisé leur processus de sélection des projets d'investissements et exigent un plan d'affaires du projet technologique en bonne et due forme. Si vous êtes peu familier avec cette façon de procéder, n'hésitez pas à consulter un livre qui en traite¹.

7. Échanger avec les autres processus PACT toute l'information sur le projet.

Les quatre processus PACT génèrent et diffusent l'information sur le projet de changement, sur les acteurs, sur les technologies discutées et sur la réception du message lors des activités de communication. Assurez-vous que toute l'information pertinente est transmise aux quatre responsables et, en particulier, aux divers groupes d'acteurs qui seront appelés à jouer un rôle dans ce changement. En tant que responsable de la planification, gardez à l'esprit que l'une de vos nombreuses responsabilités est d'orchestrer le tout.

1. *Un plan d'affaires gagnant*, de Paul Dell'Aniello, publié aux Éditions Transcontinental en 2001 pourra vous intéresser. Même si le plan proposé vise à soutenir la création d'une entreprise, celui requis pour promouvoir un projet de changement technologique utilise sensiblement la même approche.

Le processus Gérer les acteurs

Votre objectif : Déterminer les parties prenantes au changement et les sensibiliser à la situation.

La mesure de son atteinte : La proportion des acteurs participant à la discussion et à la prise de décision.

Le facteur de succès : Une écoute active.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

La gestion des acteurs débute par l'identification des parties prenantes au changement, employés et intervenants externes, s'il y a lieu. Par la suite, vient une période de consultation au cours de laquelle tous les acteurs concernés sont sensibilisés à la nécessité d'un changement. Une situation problématique est d'abord portée à leur attention et la recherche de solutions s'amorce. Par des échanges et discussions, les acteurs contribuent à définir une vision qui se forge en essayant de répondre à cette question : quelle serait la situation idéale, rêvée ? À cette phase, il faut également désigner un champion, à la fois porteur de dossier et parrain, qui prendra à cœur le projet et le défendra tout au long du parcours. Nous proposons ci-après quelques activités qui aideront à créer un intérêt autour du projet.

1. Repérer les parties prenantes.

Les parties prenantes comprennent l'ensemble des groupes qui seront touchés de près ou de loin par le changement. Des employés, bien sûr, mais également des clients ou des fournisseurs, des partenaires, des firmes externes et, à l'occasion, des organismes publics ou parapublics telle la Banque fédérale de développement ou une chambre de commerce locale. Trois groupes sont trop souvent négligés dans les projets de changement technologique : 1) le ou les syndicats qui représentent vos groupes d'employés, 2) la haute direction de l'organisation et 3) vos clients. Ne déterminez pas en vase clos ce dont ils ont besoin, demandez-leur tous leur avis. Tous trois doivent être impliqués dans votre réflexion le plus tôt possible.

2. Consulter les différents groupes d'acteurs.

Cette consultation comporte deux étapes. La première consiste à recueillir l'avis des principaux acteurs sur la nécessité d'un changement et à fournir toute information pouvant étayer la discussion. La seconde étape porte sur les solutions possibles. Amorcer une discussion sérieuse à ce stade vous permettra de connaître vos appuis ainsi que les résistances qui s'expriment afin de mieux planifier vos actions ultérieures. Si vous consultez pour la forme et n'avez pas l'intention d'écouter ni de tenir compte des avis reçus, il vaut mieux ne rien faire, car, au moins, on ne mettra pas en doute votre crédibilité. Le processus suivant, la gestion de la communication fournira quelques pistes sur les moyens de réaliser cette consultation.

3. Assurer l'adhésion la plus consensuelle possible à l'objectif poursuivi et à la solution retenue.

Certains changements technologiques, en particulier ceux entraînant des pertes d'emplois, ne feront jamais consensus. Le syndicat doit cependant prendre part à l'élaboration de mesures pour réorienter les employés touchés ou pour déterminer leurs besoins en formation. Mais dans tous les autres cas, le temps parfois considéré comme « perdu » sera vite rattrapé si vous avez réduit au minimum la résistance au changement en vous assurant de l'appui des groupes d'acteurs les plus importants.

4. Désigner un champion qui parrainera le projet.

Si dans les projets de petite envergure, un champion suffit, il n'en est pas de même des projets plus importants et plus complexes. Le champion se distingue de l'instigateur du projet bien que l'on puisse, à l'occasion, avoir affaire à la même personne. Qui est ce champion ? Il s'agit d'une personne près de la direction qui jouit d'une certaine notoriété dans l'organisation. Elle deviendra le porte-parole du projet, son ambassadeur autant auprès de la haute direction que de l'ensemble des groupes d'acteurs. Investie d'un certain pouvoir et d'une grande crédibilité, elle verra à la bonne marche du projet et interviendra lorsque des problèmes se présenteront. Si, dans les projets de faible envergure, elle assumera également la gestion quotidienne du projet, dans les projets plus larges et plus complexes,

un champion opérationnel dirigera le projet alors qu'un champion exécutif prendra en charge les aspects plus « politiques » du dossier telles des représentations auprès de la haute direction. Le rôle de champion, de leader a largement été discuté dans la littérature ; nous vous invitons à consulter l'ouvrage suivant pour mieux faire le point sur ce sujet².

Le processus Gérer la communication

Votre objectif : Informer, consulter et stimuler la discussion sur la situation.

La mesure de son atteinte : Un consensus quant à la situation à changer.

Le facteur de succès : La variété des moyens de communication.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

La communication est au cœur même de la gestion des acteurs, car il sera difficile, voire impossible, d'introduire un projet de changement sans communiquer avec les principaux intéressés. La gestion de la communication consiste à développer un plan de communication qui promeut le ou les objectifs à atteindre et qui tient compte des particularités de chaque groupe d'acteurs. Il sera donc élaboré de concert avec les responsables des processus PACT afin de tenir compte de l'information sur le projet, sur les acteurs et sur la ou les technologies discutées. Au cours de la phase de gestation, les activités à réaliser consisteront en des consultations, des réunions d'information et la production et distribution de quelques documents résumant bien la problématique en cours. Voici la liste des activités du processus gestion de la communication.

2. Le livre de Manfred Kets de Vries, *La face cachée du leadership*, 2^e édition, publié en 2006 par Village mondial décrit les rôles de leader sous leurs multiples facettes.

1. Susciter et stimuler un questionnement auprès des décideurs.

Une rencontre du comité de direction vous fournira une bonne occasion de présenter votre dossier à l'équipe de direction. Mais peut-être préférez-vous débiter par une rencontre informelle de chacun des principaux dirigeants de l'organisation. Même les directeurs peu ou pas impliqués dans le projet de changement technologique doivent être informés, et il vaut toujours mieux qu'ils le soient par vous que par des employés. Assurez-vous que le message est clair, exempt de termes techniques et insistez sur les aspects stratégiques du projet, c'est-à-dire sur le lien entre la réalisation de ce projet et l'amélioration de la performance de l'organisation. Présentez une vision à parfaire et non un projet bien ficelé !

2. Amorcer la campagne de sensibilisation des acteurs.

Les principaux groupes d'intérêt ayant été repérés, vous devez décider des moyens à prendre pour les sensibiliser au projet. Peut-être convoquerez-vous les employés les plus touchés par ce projet par petits groupes afin d'amorcer un dialogue. Peut-être, au contraire, choisirez-vous de convoquer une assemblée générale. Les stratégies sont multiples, à vous de choisir les mieux adaptées au contexte organisationnel dans lequel vous vivez. Mais attention ! Le silence n'est que très rarement une stratégie valable ou viable.

3. Établir une vision de la situation projetée après le changement et la partager avec les acteurs.

Rien de pire que d'entreprendre un voyage difficile et de ne pas en connaître la destination. Essayez de broser un tableau du point d'arrivée, de la situation après le changement anticipé. Afin de réduire l'incertitude et les préoccupations des principaux intéressés, informez-les sur les impacts du changement sur leur poste, sur leur tâche, sur les processus de travail en cours et sur l'ampleur des ajustements qu'ils auront à faire. Cette information sur les impacts du changement concerne le gestionnaire de projet qui, évidemment, participera autant à la conception du message qu'à sa communication. Peut-être à ce stade n'avez-vous qu'une idée sommaire des répercussions du changement projeté ; si c'est le cas, n'hésitez pas à l'admettre tout en prévoyant des mécanismes de communication

qui tiendront les groupes intéressés au courant. Un journal, un site Web ou un message occasionnel entretiendront l'intérêt de tous à l'égard du projet.

4. Étayer le lien entre la situation à changer et la solution proposée.

Si le changement projeté passe par l'adoption d'une nouvelle technologie, cette nouvelle TIC doit être au cœur de votre campagne de sensibilisation. Il est important de montrer aux principaux intéressés, et ce, hors de tout doute, comment cette technologie contribuera à améliorer leur situation. Évitez cependant les présentations trop techniques peu adaptées au niveau de connaissances informatiques des employés, par exemple celles que ferait un vendeur ou un fournisseur de systèmes informatisés. Présentez les faits de façon réaliste et, si possible, donnez des exemples d'entreprises qui ont adopté cette technologie.

Le processus **Gérer la technologie**

Votre objectif : Établir un lien entre la situation et les options technologiques disponibles.

La mesure de son atteinte : Un choix technologique aligné sur la situation à changer.

Le facteur de succès : Une analyse réaliste et crédible des besoins.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Si, dans certains cas, la nécessité d'un changement constitue l'élément déclencheur qui suscite la recherche de solutions technologiques, bien souvent, c'est le contraire qui se produit. Séduits par les mérites d'une nouvelle technologie, certains gestionnaires (et certains vendeurs) tenteront de démontrer que l'organisation ne peut tout simplement pas s'en passer ! C'est vrai que les TIC offrent des possibilités alléchantes pour de nombreuses organisations, mais encore faut-il s'assurer que ces avantages stratégiques sont réels et accessibles. La gestion de la technologie en phase de gestation visera donc à assurer un choix technologique éclairé, c'est-à-dire aligné sur la stratégie organisationnelle. Nous suggérons ces quelques activités.

1. Déterminer la ou les technologies susceptibles d'améliorer la situation.

Vous ne pouvez vous limiter à un seul avis ni à une seule solution. Il vous faut donc multiplier les démarches, et ce, auprès des spécialistes tant internes qu'externes à l'organisation. Les contacts à établir proviendront de vos connaissances ou seront issus d'un processus formel de veille technologique. Aucune technologie unique ne répond en général à tous vos besoins, c'est pourquoi il importe de garder l'esprit ouvert à de multiples solutions.

2. Recueillir les informations sur chacune des solutions technologiques.

Chaque solution doit être analysée en fonction de vos besoins. Par conséquent, vous devez vous assurer d'avoir en main toutes les informations pertinentes sur les fonctionnalités, les coûts, les droits d'utilisation et d'adaptation, la modularité, la connectivité et par-dessus tout, la convivialité des applications informatiques convoitées. Dressez une liste de critères pour réaliser, comparer et peser le pour et le contre des solutions envisagées et déterminer dans quelle mesure chacune répond à vos besoins.

3. Consulter des organisations ayant vécu une situation similaire.

Même s'il s'agit d'une démarche que l'on hésite à faire, communiquer avec une organisation qui a introduit un changement similaire vous évitera bien des déboires. Si vous n'avez aucun nom en tête, demandez à votre fournisseur ou à la firme de consultants avec qui vous faites affaire ou même consultez les membres d'une association professionnelle telle la Fédération d'informatique du Québec³.

4. Proposer des critères de choix.

Prenez garde aux choix réalisés selon le critère du moindre coût ! Déterminez une liste de critères, quantitatifs et qualitatifs, pour bien soupeser les avantages et inconvénients de chaque option. La proposition finale ou la décision relèvera d'un comité dûment mandaté pour faire la sélection des projets stratégiques à réaliser. L'important pour vous est de faire une recommandation et de bien étayer votre proposition.

3. Vous trouverez le site Web de la FIQ à l'adresse <www.fiq.qc.ca/>.

5. S'assurer de l'alignement entre les critères de choix et la situation à changer.

Nous ne saurions trop insister sur la nécessité pour le projet de s'inscrire dans la vision stratégique de l'organisation, voilà un premier type d'alignement dont il faut se préoccuper. La solution préconisée doit également être en continuité avec les développements technologiques déjà réalisés, car l'alignement sur l'architecture technologique en place ne peut non plus être négligé. Si l'alignement stratégique ou technologique fait défaut, il faut en être conscient. Par exemple, introduire des solutions technologiques à la fine pointe des développements actuels dans une organisation où la culture technologique est quasi inexistante constitue un virage radical qui ne pourra être réalisé d'un seul coup. L'alignement inclut la compatibilité avec les systèmes existants mais aussi avec les connaissances et l'expertise détenues par l'organisation, avec ses méthodes de travail et avec sa culture.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DE LA PHASE DE GESTATION

La phase de gestation correspond à une période de remise en question durant laquelle germe l'idée de changer certaines façons de faire. C'est le moment où se définit la vision d'une situation « idéale », celle que l'on veut atteindre. C'est à la haute direction que revient la responsabilité de proposer une vision de l'organisation « améliorée ». Tout changement proposé par la base doit nécessairement être appuyé par les hauts dirigeants. La logique et le réalisme reliés au problème ou à l'occasion à saisir et à sa solution favoriseront le partage de cette vision. Si, de plus, toute cette démarche de réflexion est soutenue par une communication franche et ouverte entre tous les acteurs organisationnels, les chances de succès de la phase de gestation sont amplifiées.

LISTE AIDE-MÉMOIRE – Phase de gestation de votre projet

Processus de planification

1. Avez-vous en main un dossier complet, un plan d'affaires
- qui décrit la situation à changer et les motifs pour le faire ?
 - qui formule clairement le problème ou l'occasion à saisir ?
 - dont l'argumentation repose sur des faits, des informations vérifiables ?
-
2. Avez-vous évalué sérieusement au regard du projet
- les occasions favorables et menaces que recèle votre environnement externe ?
 - les forces et faiblesses internes à votre organisation ?
-
3. Pouvez-vous indiquer, à l'aide d'exemples vécus dans des organisations similaires, les avantages et inconvénients liés au changement proposé ?
-
4. Avez-vous analysé
- au moins quelques solutions technologiques ?
 - au moins une solution non technologique ?
-
5. Avez-vous retenu une solution qui tient compte
- des besoins et attentes des acteurs ?
 - de la faisabilité du projet ?
 - des objectifs stratégiques de l'organisation ?
-
6. L'information sur le projet de changement technologique circule-t-elle
- entre les responsables des processus PACT ?
 - auprès des groupes d'acteurs concernés par ce changement ?

Processus de gestion des acteurs

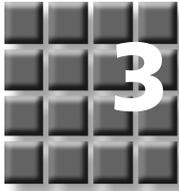
7. Connaissez-vous toutes les parties prenantes au projet et leur pouvoir respectif ?
-
8. Les avez-vous consultées
- sur leur perception de la situation à changer ?
 - sur les solutions possibles ?
-
9. Avez-vous désigné
- un champion exécutif qui agira comme porte-parole du projet ?
 - un champion opérationnel qui agira comme gestionnaire du projet ?
-

Processus de gestion de la communication

10. Avez-vous déterminé une stratégie de communication
- pour sensibiliser la haute direction de l'organisation ?
 - pour informer et consulter les principaux groupes d'acteurs ?
-
11. Le moyen utilisé laisse-t-il place
- à une communication dans les deux sens, soit informer et recevoir les avis ?
 - à une communication qui rejoint tous les acteurs ?
-
12. Le message communiqué aux acteurs
- présente-t-il la situation à changer et les raisons pour le faire ?
 - explique-t-il dans des termes compréhensibles la technologie retenue ?
 - fournit-il un ou des exemples d'organisations ayant réalisé un changement similaire ?
 - offre-t-il une image de la situation visée après le changement ?

Processus de gestion de la technologie

13. Avez-vous relevé plusieurs options technologiques reliées à la situation ?
-
14. Avez-vous recueilli les informations pertinentes sur
- plus d'une option technologique ?
 - le lien entre chaque option et la situation à changer ?
 - les choix technologiques d'organisations similaires ?
-
15. Avez-vous établi une liste de critères qui guideront votre recommandation ?
-
16. Ces critères de choix cadrent-ils avec les objectifs stratégiques et technologiques de votre organisation ?
-



La deuxième phase LA LÉGITIMATION

**VOTRE
OBJECTIF**



Légitimer le changement auprès de tous les acteurs afin qu'ils en reconnaissent la pertinence.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

La majorité des acteurs concernés par ce changement en reconnaissent la pertinence et approuvent la solution retenue.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

La détermination de la haute direction à définir le projet de changement avec tous les acteurs.

LA PHASE DE LÉGITIMATION

Cette phase constitue le cœur même du modèle PACT et également sa particularité, car nombre de gestionnaires, une fois un changement décidé, passent vite à l'action. Or, ils escamotent alors une des phases cruciales du changement technologique, celle de la légitimation. La légitimité renvoie au droit d'agir concédé au détenteur du pouvoir par ceux qui le subissent. Un projet de changement technologique est donc jugé « légitime » lorsque les acteurs touchés par ce changement acceptent que ce changement ait bel et bien lieu. Cette acceptation suppose une reconnaissance de la pertinence du changement projeté et de la solution retenue. La légitimité du projet repose d'abord sur le droit qui est conféré aux acteurs d'amender le projet qui leur est proposé ; elle repose également sur le leadership et l'expertise reconnus de celui ou de ceux qui le promeuvent. Pourtant, il ne s'agit pas nécessairement d'une décision de type consensuel. La décision finale résulte d'un arbitrage que la haute direction doit faire entre les intérêts de l'organisation, ceux des acteurs et les exigences du projet lui-même. La décision est recommandée par un comité exécutif à la haute direction qui l'accepte, la rejette ou encore l'amende. Elle tient compte des avis des acteurs mais aussi des objectifs stratégiques de l'organisation et de la faisabilité du projet. La phase de légitimation s'achève lorsque les principaux acteurs connaissent ce choix et les raisons qui le motivent. Voyons maintenant ce que PACT propose pour vous aider à traverser cette deuxième phase.

Proposer une vision et non seulement un projet !

Le système de gestion des cas prévu permettra à l'organisation d'offrir à chaque client un service individualisé basé sur une relation plutôt que sur une transaction. L'adoption d'une telle approche entraîne une réorganisation complète des activités de l'organisation, une redéfinition des tâches et l'abolition de certains postes. L'équipe de projet invite le responsable du syndicat à se joindre à elle afin de bien protéger ses membres. Elle entreprend une tournée de tous les bureaux régionaux pour présenter cette nouvelle mission que veut se donner l'organisation. Elle explique en même temps comment le passage d'une approche transactionnelle vers une approche relationnelle pourra être soutenu par la nouvelle technologie et en profite pour consulter les gens en place sur les moyens à prendre pour amorcer un tel virage.

Le processus Planifier

Votre objectif : Définir le changement avec les principaux acteurs.

La mesure de son atteinte : Une très grande majorité des acteurs a contribué à définir le plan du projet.

Le facteur de succès : La souplesse du plan proposé.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

À la phase de légitimation, les activités de planification visent à définir ensemble le plan du projet à réaliser, non pas un plan immuable, mais un plan qui se précise tout au long de la phase de légitimation. Il s'agit de détailler les activités à réaliser pour effectuer le changement. Il est également temps de former un comité directeur qui assumera la responsabilité globale du projet ; celui-ci choisit un directeur de projet et l'assiste dans la formation de l'équipe de projet. L'équipe de projet procède à une définition plus détaillée du projet, évalue les coûts et les bénéfices, en analyse la faisabilité et établit un échéancier. Cette activité est réalisée en consultation avec les acteurs touchés par le changement et elle permet de préciser le projet dans ses moindres détails. Les acteurs ayant contribué à l'élaboration d'un plan détaillé du projet sont ainsi informés du projet et conscients de l'ampleur de la tâche qui les attend. Voici donc une brève liste d'activités visant à soutenir le processus de planification.

ACTIVITÉS DE PLANIFICATION PROPOSÉES

1. Mettre en place la structure de gouverne du projet.

La structure de gouverne dépend évidemment de l'ampleur du projet. En règle générale, l'organisation met sur pied un comité directeur formé de la haute direction. Ce comité prend toutes les décisions importantes relatives au projet, en particulier celles qui concernent les éléments d'actif de l'organisation. Compte tenu de la nécessité de réaliser un suivi des quatre processus PACT, ce comité devrait inclure minimalement les responsables de la planification, de la gestion des acteurs (généralement les ressources humaines), de la

gestion de la communication et de la gestion de la technologie. Dans le cas de projets de plus faible envergure, deux ou plusieurs rôles peuvent incomber à la même personne. L'important, c'est que celle-ci prenne conscience de ses forces et faiblesses et associe au projet des personnes compétentes dans les domaines où elle ne l'est pas. Dans les projets de plus grande envergure, une équipe de projet travaille sous l'égide du comité directeur et se penche sur la gestion quotidienne du projet. Si le projet de changement nécessite l'implantation d'une nouvelle technologie, par exemple un système intégré de gestion ou ERP, et le recours à un fournisseur externe, ce dernier aura développé sa propre méthodologie d'implantation. Cette méthodologie ne cible généralement que la phase de transition, et le guide PACT, qui offre une approche holistique incluant tous les acteurs et toutes les phases, conserve toute son importance. L'équipe de projet encadre alors l'équipe technique en s'assurant que les facteurs autres que technologiques sont pris en compte.

2. Réaliser une étude de faisabilité.

L'une des priorités de l'équipe de projet consiste à réaliser ou faire réaliser une étude détaillée de faisabilité. Cette étude couvrira évidemment les quatre processus PACT. Plusieurs méthodologies existent et si vous êtes familier avec l'une d'entre elles, n'hésitez pas à l'utiliser. Cette étude doit vous permettre de répondre aux deux questions suivantes : 1) Avons-nous en main toutes les ressources et les compétences pour réaliser ce projet ? 2) Quels domaines (organisationnel, humain, technique ou financier) présentent peu ou pas de problèmes et, au contraire, quels domaines nécessitent un support additionnel ? L'étude inclura les moyens à mettre en œuvre pour réduire certains risques, par exemple en les externalisant ou en procédant à de la formation ou même à l'embauche des expertises manquantes.

3. Établir avec les principaux acteurs un plan de projet.

Le plan de projet diffère de l'étude de faisabilité en ce sens qu'il opérationnalise le projet de changement. Ce plan inclut une charte du projet et un plan détaillé de son déroulement. La charte va au-delà d'une simple description du projet et incorpore les normes et les valeurs que partageront les membres de l'équipe de projet. Le plan détaillé du projet porte également le nom de « structure de

fractionnement du travail » ou SFT. Il comporte une brève description des activités et sous-activités à réaliser, des ressources et des échéanciers prévus pour chacune. Vu la complexité du plan et la nécessité de l'adapter régulièrement, de nombreuses entreprises utilisent un logiciel tel MS Project ou Primavera pour maintenir ce plan à jour et le rendre disponible aux membres de l'équipe de projet. Si vous êtes peu familier avec les méthodes et outils de gestion de projet, consultez un ouvrage sur le sujet¹.

4. Modifier ce plan de projet, au besoin.

Le plan de projet doit être modifié régulièrement tout au long du projet, après consultation avec les divers groupes d'acteurs. Le plan du projet et ses composantes, les activités et sous-activités, les ressources nécessaires et l'échéancier font partie de l'information à partager et à discuter avec les principaux acteurs. Ce plan sert d'outil de légitimation auprès des membres de l'organisation qui prennent connaissance des caractéristiques du projet et peuvent réagir et donner leur avis. Son accessibilité par le ou les responsables des processus de gestion de la communication et de gestion des acteurs est essentielle au bon déroulement de la phase de légitimation.

5. Repérer les risques organisationnels, humains, technologiques et financiers liés au projet.

L'étude de faisabilité aura permis d'identifier certains risques liés aux divers processus PACT. Il importe maintenant d'en définir la nature, d'analyser les causes et les conséquences et de planifier des actions de surveillance et d'intervention en cas d'occurrence. Le ministère québécois de la Justice² offre d'ailleurs sur son site un guide de gestion des risques simple et efficace. Une fois les risques documentés, on peut dresser une carte des risques en fonction de la probabilité de leur incidence et ainsi se créer un outil de suivi des risques simple mais efficace.

-
1. Le livre de Bernard-André Genest et Tho Hau Nguyen, *Principes et techniques de la gestion de projets*, publié aux Éditions Sigma Delta en 2002 offre un excellent aperçu de la gestion de projet ; pour un ouvrage plus détaillé, *Management de projet* de Clifford F. Gray et Erik W. Larson, publié chez Chenelière McGraw-Hill en 2007, adaptation française de Yves Langevin, constitue un excellent choix.
 2. Le site peut être consulté à l'adresse <www.justice.gouv.qc.ca/francais/accueil.asp>.

6. S'assurer de la saine gestion des trois autres processus.

C'est le processus de planification qui fournit l'orientation aux trois autres processus. Il génère, d'une part, l'information sur le projet et il agit, d'autre part, comme noyau, comme centre de tri et de diffusion de l'information entre les processus. Le responsable de la planification agit comme maître d'œuvre du projet de changement technologique et s'assure que le projet maintient le cap.

Le processus Gérer les acteurs

Votre objectif: Susciter la participation des principaux acteurs à l'élaboration du projet.

La mesure de son atteinte: La proportion des acteurs et groupes d'acteurs qui s'impliquent.

Le facteur de succès: Une communication bidirectionnelle.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Les principaux acteurs sont maintenant connus; il est temps de développer une série d'activités qui favorisera leur implication à l'élaboration du projet. Il faut d'abord les informer, puis les consulter et recueillir leurs avis, mais, surtout, en tenir compte! Et pour ce faire, un plan d'implication des acteurs est nécessaire. Le gestionnaire responsable de ce dossier doit avoir une bonne connaissance des divers groupes afin de repérer d'abord ceux sur lesquels il pourra miser pour sensibiliser les autres employés et agir comme porte-parole de leur groupe. C'est également le moment d'identifier le ou les groupes susceptibles d'agir comme groupes cibles d'un projet pilote. Enfin, vous décèlerez les résistances au changement et développerez des interventions propres à atténuer les appréhensions exprimées. Voici en bref, quelques activités suggérées pour mieux gérer les acteurs.

ACTIVITÉS DE GESTION DES ACTEURS PROPOSÉES

1. Évaluer la position et le pouvoir de chaque groupe d'acteurs.

Le pouvoir des divers groupes d'acteurs varie d'un groupe à l'autre et d'une organisation à l'autre, c'est pourquoi l'analyse de la position de chaque groupe revêt une grande importance. Si vous devez négocier par exemple avec un fournisseur qui détient un monopole ou avec une panoplie de fournisseurs, évidemment que la stratégie que vous adopterez variera. L'approche sera également différente selon que votre organisation est fortement ou faiblement syndicalisée. Posez-vous la question suivante : Qu'est-ce que chaque groupe d'acteurs a à gagner et à perdre dans ce changement ? La réponse vous permettra de connaître les atouts et les enjeux reliés à chaque groupe et d'adapter votre approche en conséquence. Certains groupes veulent le changement, d'autres pas. Si vous désirez une aide additionnelle pour mieux soutenir les divers groupes d'acteurs, nous vous suggérons de consulter un ouvrage sur le sujet³.

2. Développer une structure et un plan de participation des principaux acteurs.

Une fois les groupes d'acteurs mieux connus, vous devez mettre en place une structure et un plan qui assurent leur participation à l'élaboration du projet. Cette structure peut prendre la forme d'un comité de représentants de chaque groupe, de réunions régulières, de dîners-causeries ou encore de rencontres informelles. Tout en diffusant l'information, vous recueillerez les avis, les suggestions, les doléances et vous vous assurerez que cette information se rend aux personnes concernées et qu'elles y répondent. Dans la majorité des cas, vous adopterez une variété de moyens pour assurer la participation des acteurs à l'élaboration du projet. Un acteur particulièrement important est le syndicat qui représente les employés. L'expérience démontre que de travailler de concert avec le syndicat est essentiel et utile à plusieurs égards, car cela permet de prendre rapidement le

3. Nous recommandons en particulier le livre de Yves-Chantal Gagnon, *Prenez part au changement technologique – Guide d'accompagnement des intervenants*, publié en 2006 aux Presses de l'Université du Québec.

pouls des acteurs, d'évaluer leur degré d'accord avec le projet et de rechercher, dans la concertation, des moyens d'atténuer les difficultés qui ne manqueront pas de surgir.

3. Assurer un lien constant entre la haute direction et les membres de l'équipe de projet.

Une fois les membres du comité de direction et de l'équipe de projet nommés et connus de tous, il importe de prévoir un mécanisme pour assurer une communication régulière entre la direction de l'entreprise et celle du projet. Particulièrement au moment où un projet prend son envol, la haute direction doit intervenir afin d'assurer au projet une plus grande légitimité. En outre, comme les gestionnaires de projet doivent transmettre des informations pertinentes à l'ensemble des employés, il faut s'assurer que le projet est bien compris et que les porte-parole ont en main l'information la plus récente possible sur les enjeux stratégiques et organisationnels du projet. Par exemple, une organisation qui connaît des difficultés financières imposera peut-être des limites budgétaires qui affecteront la définition du projet, le choix de solutions et l'ampleur des modifications à apporter.

4. Recueillir et analyser les commentaires et suggestions et en tenir compte.

À quoi sert de demander des avis si les décisions sont déjà prises ? Les informations recueillies lors des consultations doivent être analysées et des explications supplémentaires doivent suivre de façon à ce que les acteurs, en particulier ceux en première ligne, sentent qu'ils sont parties prenantes au projet de changement et que leur avis importe. Une façon de réduire les inquiétudes des employés est certainement de leur fournir des informations les plus complètes possibles sur le déroulement du projet, sur ses impacts sur les tâches et sur les postes. L'écoute et la prise en compte des suggestions des divers groupes d'acteurs demeure la clé d'une gestion efficace des ressources humaines affectées au projet.

5. Permettre à tous les groupes d'acteurs d'exprimer leurs inquiétudes et leurs réticences et en tenir compte.

En même temps que leurs suggestions, les acteurs manifestent et expriment leurs inquiétudes et, à l'occasion, leur résistance au changement. Ne vous bouchez pas les oreilles et ne fermez pas les yeux ! Prenez en compte ces manifestations et recherchez-en les causes

profondes. En organisant des rencontres afin que chaque groupe puisse exprimer ses appréhensions et, évidemment, être écouté, vous pourrez déterminer s'il s'agit d'une réaction d'insécurité due à un manque d'information ou de formation, à une charge excessive de travail ou encore à une incapacité à s'adapter. Dans la plupart de ces cas, les rencontres en petits groupes où chacun peut s'exprimer librement sont idéales. Quiconque cherche à approfondir les divers outils et techniques pour analyser le degré de résistance des employés et transformer cette résistance en approche positive peut consulter un livre qui aborde cet aspect⁴.

6. Déceler les risques humains et organisationnels reliés à ce projet de changement.

De la discussion avec les divers groupes d'acteurs concernés émerge la localisation de groupes d'acteurs qui éprouvent divers problèmes tels un manque de personnel pour mener de front le changement en même temps que les activités quotidiennes ou des employés incapables ou rétifs à l'acquisition de nouvelles compétences. Prévoyez des activités d'intervention pour cibler ces problèmes : rencontres individuelles ou par petits groupes, nomination de représentants avec lesquels on cherchera des solutions adaptées, information et formation plus adéquates. Avec des employés qui ne peuvent ou ne veulent se résoudre à faire un changement, la reclassification, l'affectation à un autre poste, le transfert ou la mise à la retraite peuvent être des solutions à envisager. Certains acteurs veulent, d'autres pas, certaines compétences peuvent être développées, d'autres pas, voilà une des grandes réalités de la gestion du changement !

4. Nous recommandons le livre de Céline Bareil, *Gérer le volet humain du changement*, publié en 2004 à Montréal par les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Le processus Gérer la communication

Votre objectif : Faire circuler l'information sur le projet et ses implications parmi tous les acteurs.

La mesure de son atteinte : L'ampleur du consensus relativement au plan à suivre pour réaliser le changement.

Le facteur de succès : La transparence dans toutes les activités de communication.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Si le responsable de la gestion des acteurs se préoccupe des personnes, celui qui gère les communications se penche sur le message et son mode de transmission. Il faut donc préciser le message et l'adapter aux attentes de chaque clientèle ; en effet, l'information requise par les employés qui assurent le service aux clients diffère de celle à diffuser aux préposés aux comptes. Il importe surtout de prévoir des mécanismes de participation qui permettent aux futurs utilisateurs d'être informés et consultés. Procéderons-nous par des rencontres, à quelle fréquence et avec qui ? Voilà autant de questions auxquelles le gestionnaire de la communication devra répondre. Son action reposera principalement sur les activités proposées ici.

ACTIVITÉS DE GESTION DE LA COMMUNICATION PROPOSÉES

1. Établir un plan de communication qui favorise la participation de tous les acteurs.

Il ne s'agit en aucun cas d'élaborer une campagne publicitaire. Dans un contexte de changement technologique, le projet de changement se précise à travers l'interaction entre les gestionnaires responsables du projet et les futurs utilisateurs de la technologie. Définir le cadre dans lequel s'inscrira cette participation, par exemple l'ampleur du réseau de communication et les médias qui véhiculeront les échanges d'information, constitue le premier pas à franchir. Par la suite, il faut s'attarder au message lui-même. Fournit-il toute l'information nécessaire pour bien comprendre le projet ? Répond-il aux attentes des employés ? Son contenu est-il adapté à l'auditoire ? Enfin, vous vous préoccuperez de stimuler la participation en assurant un dialogue

ouvert entre les utilisateurs, leurs représentants et l'équipe de gestion de projet. Vous réaliserez cet objectif en instaurant des mécanismes de communication variés et adaptés à chaque groupe et à chaque circonstance.

2. Diffuser l'information sur le changement et les objectifs visés.

La participation des divers groupes d'acteurs n'a de sens que s'ils reçoivent d'abord l'information leur permettant de comprendre les enjeux et d'être en position d'en discuter intelligemment. Il revient au gestionnaire de la communication de rendre cette information disponible dans un format adapté aux divers groupes d'acteurs. Trop souvent, l'information fournie revêt un caractère trop technique. Des études volumineuses ne sont pas non plus la solution ! Assurez-vous que la relation entre le changement projeté et les objectifs organisationnels poursuivis est évidente pour tous. Reprenons à cet effet l'exemple donné dans l'annexe. La satisfaction des clients de l'entreprise exigeait que les besoins de ces derniers soient connus, ce qu'une stratégie de micromarketing pairée à une approche relationnelle pouvait fournir. Une technologie comme les systèmes de gestion de la relation avec le client, communément appelés CRM⁵ s'avérait un outil très adéquat puisqu'elle permet de créer des bases de données sur les clients, d'analyser cette information en fonction de divers critères et de faire un suivi personnalisé des relations fournisseurs-clients.

3. Présenter à tous les acteurs la solution technologique retenue.

Évidemment, le message doit être adapté aux clientèles et il faut, à ce stade, éviter à tout prix l'information trop technique qui ne ferait que semer la confusion. Une démonstration de la technologie, si elle est simple et claire, peut faciliter grandement cette activité. Éviter cependant que la communication ne prenne l'allure d'un message publicitaire qui embobine les employés et propose une vision irréaliste de la technologie et des efforts à consentir pour l'utiliser.

5. Cet acronyme réfère au terme anglais *Customer Relationship Marketing*.

4. Prévoir des mécanismes de consultation et d'échange d'information.

Une fois l'information de base connue de tous, les assises d'une coopération entre utilisateurs et gestionnaires sont établies. Les utilisateurs questionnent, précisent certaines données, font des suggestions ou corrigent le tir. Ils participent à l'étude détaillée des besoins en documentant les processus de travail ; ils proposent des modifications qui améliorent la performance du projet et qui en facilitent le déroulement. En tant que responsable de la communication, vous devez susciter, encourager cet apport d'information provenant des futurs utilisateurs. Pour ce faire, vous disposez de divers moyens : formation d'équipes, sessions de travail, réunions de suivi, documents papier ou numérisés ; à vous de choisir le ou les moyens les mieux adaptés au contexte de votre organisation.

5. Promouvoir la participation de la haute direction.

Trop souvent, la haute direction d'une organisation se retire d'un projet dès que la décision concernant le choix d'une solution technologique est prise. Dans une action de concertation, les quatre gestionnaires des processus PACT doivent, d'une part, maintenir la haute direction informée de l'état d'avancement de la définition du projet avec les acteurs et, d'autre part, susciter sa participation régulière à certaines activités reliées au projet, par exemple lors de rencontres d'information, d'une conférence par un invité ou d'une cérémonie de lancement du projet. L'objectif à atteindre est celui-ci : que tous les groupes d'acteurs comprennent que la haute direction de l'organisation est engagée à fond dans le projet de changement technologique, qu'elle l'appuie sans réserves.

6. Présenter des témoignages, exemples sur des changements comparables réalisés ailleurs.

Ne dit-on pas qu'il faut prêcher par l'exemple ? Si vous pouvez enrichir votre message d'exemples concrets d'entreprises similaires à la vôtre qui ont réalisé un tel changement, nul doute que vous parviendrez ainsi à convaincre un plus grand nombre d'acteurs quant à la pertinence et à l'intérêt de la solution retenue. Cet échange peut se réaliser par des visites d'organisations ciblées, par des contacts entre responsables de fonctions similaires, par l'invitation d'employés à venir témoigner de leur expérience ou de conférenciers.

Le processus Gérer la technologie

Votre objectif : Proposer des choix technologiques en fonction des besoins et de la faisabilité.

La mesure de son atteinte : Le degré de compréhension des acteurs de la solution technologique.

Le facteur de succès : La capacité de vulgarisation des choix possibles et de la solution retenue.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

L'étude préliminaire des besoins a permis durant la phase de gestation de trouver une solution technologique susceptible de favoriser l'atteinte de l'objectif stratégique visé. Il est temps de produire une étude détaillée des besoins, avec quelques scénarios d'implantation si possible, afin que les divers groupes d'acteurs aient leur mot à dire et contribuent à la définition finale du projet. Il incombe donc à l'équipe technique de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux technologiques par l'ensemble des acteurs, y compris la haute direction. Durant la phase de légitimation, l'équipe technique fournit, d'une part, l'information technique la plus complète et la plus exacte possible de façon à enrichir la discussion et, d'autre part, réalise, avec tous les acteurs, l'étude détaillée des besoins. Si une grande majorité des acteurs participent à la définition des besoins et à l'élaboration d'un plan d'implantation, nul doute que la légitimité du projet sera assurée !

ACTIVITÉS DE GESTION DE LA TECHNOLOGIE PROPOSÉES

1. Réaliser, avec les acteurs, une étude détaillée de faisabilité.

L'étude de faisabilité comporte quatre principaux volets. Chaque volet nécessite une participation active des divers groupes d'acteurs organisationnels pour le réaliser. La faisabilité financière vise à établir un budget complet des coûts directs et indirects du projet. Elle permet également de préciser les bénéfices attendus en termes

de retour sur investissement, de valeur ajoutée, etc. La faisabilité humaine répond à la question suivante : les employés détiennent-ils les compétences pour réaliser ce projet et, sinon, par quels moyens pouvons-nous les acquérir ? L'analyse de faisabilité organisationnelle vise, quant à elle, à évaluer la capacité de l'entreprise à accepter et à réaliser le changement prévu. Le moment est-il bien choisi ? le climat est-il propice ? le changement est-il trop radical par rapport au vécu actuel ? La faisabilité technologique détermine jusqu'à quel point la solution est innovatrice et si l'organisation devrait envisager une externalisation du risque technologique. N'oubliez surtout pas que seuls les employés directement impliqués dans les processus de travail peuvent les décrire et évaluer leurs besoins informationnels.

2. Choisir la méthodologie de développement et d'implantation.

La solution technologique peut consister en l'acquisition d'un progiciel plutôt qu'à un développement maison. Le développement par prototypage est-il pertinent ? Divers critères entrent en considération dont la disponibilité de systèmes clé en main, les coûts de développement et /ou d'acquisition et l'expertise détenue par l'entreprise et celle disponible sur le terrain. Il en va de même pour l'implantation où des questions se posent quant aux prétests à effectuer, au choix d'un projet pilote. Autant de questions auxquelles seule une équipe technique compétente peut répondre à la suite d'une évaluation avec les futurs utilisateurs de leurs capacités et compétences. Plusieurs méthodologies sont actuellement disponibles sur le marché dont, à titre d'exemple, la méthode DMR+. Utilisez celle avec laquelle vous êtes familier mais assurez-vous que tous les groupes d'acteurs appuient votre démarche.

3. Planifier la conversion de l'ancien système vers le nouveau.

Les deux systèmes se chevaucheront-ils ou procédera-t-on au basculement de l'ancien vers le nouveau système ? La conversion des données exige souvent un ajout de personnel, ce qu'il faut également planifier ; elle exige surtout des employés bien préparés. L'équipe technique, en collaboration avec l'équipe des ressources humaines et la direction des services ou départements concernés et les principaux acteurs, repère les employés susceptibles d'agir comme personnes-ressources et comme intermédiaires entre elle-même et les utilisateurs

de la technologie. L'expérience démontre que, dans certains cas, les volontaires accourent alors que, dans d'autres, il faut vraiment les rechercher activement.

4. Analyser l'opportunité d'un recours à une expertise externe ou celle d'un développement à l'interne.

La décision d'acquérir un système ou un progiciel, d'externaliser certaines activités, nécessite une connaissance approfondie de la dynamique stratégique de l'organisation. L'analyse des cinq leviers stratégiques présentée en annexe permet de dégager les forces et les faiblesses de l'organisation. Dans les cas où une externalisation de certains processus ou l'engagement d'experts et de consultants pour compléter l'équipe en place se révèle nécessaire, c'est l'encadrement de ces ressources qui doit être bien planifié. L'équipe technique prévoit alors des mécanismes de collaboration entre les équipes externe et interne ainsi que des activités de suivi, de contrôle et de transfert afin que ces investissements servent véritablement les besoins de l'organisation et des groupes d'acteurs.

5. Déterminer les processus de travail touchés par la technologie.

Trop souvent, on planifie l'achat des équipements et des logiciels ou progiciels sans tenir compte des changements engendrés dans les processus et activités de travail. Pourtant, tout changement dans les processus amène des réaménagements dans les tâches et les postes. Avec les acteurs des unités touchées par le changement, analysez les procédures en place et les impacts de la nouvelle technologie sur ces derniers. Mobilisez des équipes de travail issues des divers services ; ensemble, ces représentants peuvent mieux définir les changements à prévoir, leur nature et leur ampleur.

6. Adapter la technologie aux impératifs organisationnels, s'il y a lieu.

Une technologie basée sur le partage ou la libre circulation de l'information va parfois à l'encontre de la culture organisationnelle en vigueur. De la même façon, certains progiciels partagés par l'entreprise et ses fournisseurs exigent que des protocoles d'entente soient négociés et signés. La décentralisation de l'information est souvent perçue par les employés comme une perte de pouvoir, encore un autre aspect à considérer et sur lequel on doit intervenir. Si tout le processus

d'élaboration du projet se réalise avec la participation des acteurs, cette activité sera caduque, car le projet développé tiendra forcément compte des impératifs technologiques et organisationnels.

7. Déceler et évaluer les risques technologiques liés au développement et à l'implantation.

L'ensemble des activités précitées permettent à l'équipe de gestion de la technologie de bien cerner les risques technologiques relatifs à la phase de légitimation. Prévoyez un plan de gestion des risques technologiques, des indicateurs pour les suivre, des stratégies pour en réduire les effets s'il y a lieu et des plans de substitution.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DE LA PHASE DE LÉGITIMATION

Comme légitimer un changement signifie convaincre les différents acteurs de sa pertinence, il va sans dire qu'une communication franche et ouverte entre ces derniers et, plus particulièrement, entre la direction et les employés s'impose. Ensuite, la qualité du processus de planification conférera au projet toute sa crédibilité. Finalement, en phase de légitimation, on ne saurait négliger l'impact d'un champion exécutif, un porte-parole qui jouit du respect et de la confiance de la majorité des acteurs et qui exercera son leadership pour obtenir l'adhésion et la participation de tous dans le projet.

LISTE AIDE-MÉMOIRE – Phase de légitimation de votre projet**Processus de planification**

-
1. Avez-vous mis en place une structure de gouverne pour gérer ce projet qui inclut
- un comité directeur ?
 - une équipe de projet et un chef de projet ?
 - des responsables de chacun des quatre processus PACT ?
-
2. Avez-vous en main une étude détaillée de faisabilité qui inclut...
- la faisabilité financière ?
 - la faisabilité humaine ?
 - la faisabilité organisationnelle ?
 - la faisabilité technologique ?
-
3. Avez-vous en main un plan de projet qui prévoit
- les activités et sous-activités à réaliser ?
 - les ressources financières, matérielles et humaines requises ?
 - un échéancier réaliste ?
-
4. Ce plan a-t-il été élaboré avec la participation des groupes d'acteurs suivants :
- avec les acteurs touchés par le changement technologique ?
 - avec les responsables des processus PACT ?
 - avec la haute direction de l'organisation ?
-
5. Avez-vous envisagé les risques reliés au projet et avez-vous un plan de gestion de ces risques ?
-

Processus de gestion des acteurs

6. Avez-vous évalué la position et le pouvoir de chaque groupe d'acteurs :
- ceux des employés des départements touchés ?
 - ceux de la haute direction ?
 - ceux des membres de l'équipe de projet ?
 - ceux des acteurs externes tels les clients, les fournisseurs ?
-
7. Avez-vous en main une structure et un plan pour amener tous les groupes d'acteurs à participer, y compris la haute direction ?
-
8. Avez-vous recueilli et analysé les commentaires et les suggestions ? Y avez-vous répondu ?
-
9. Avez-vous favorisé l'expression des inquiétudes, des réticences, voire des résistances ? Avez-vous élaboré un plan d'intervention à cet effet ?
-
10. Avez-vous identifié les risques humains et organisationnels reliés au projet et avez-vous un plan de gestion de ces risques ?

Processus de gestion de la communication

11. Avez-vous en main un plan de communication qui favorise la participation de tous les groupes d'acteurs ? Inclut-il la haute direction ?
-
12. Avez-vous fourni à tous les acteurs l'information sur
- les objectifs stratégiques visés par le projet ?
 - la nature du changement projeté ?
 - la solution technologique retenue ?
-
13. Avez-vous prévu des mécanismes de consultation et d'échange d'information ? Lesquels ?
-
14. Avez-vous intégré à votre message
- un ou des exemples d'organisations ayant réalisé un changement similaire ?
 - des témoignages d'employés qui ont vécu un tel changement ?
-

Processus de gestion de la technologie

15. Avez-vous réalisé une étude détaillée de la faisabilité de ce projet
- au plan financier, sur les coûts et bénéfices ?
 - au plan humain, le soutien disponible et les résistances à vaincre ?
 - au plan organisationnel, les processus, postes et tâches touchés ?
 - au plan technologique, les compétences requises ?
-
16. Avez-vous choisi
- une méthodologie de développement ?
 - une méthodologie d'implantation ?
-
17. Avez-vous prévu les impacts du changement
- sur les tâches ?
 - sur les processus de travail ?
 - sur les postes ?
-
18. Avez-vous en main un plan de conversion de l'ancien vers le nouveau système ? Les employés concernés ont-ils collaboré à sa réalisation ?
-
19. Avez-vous recours à de l'expertise externe et, dans ce cas, avez-vous prévu des mécanismes de sélection, de suivi, de contrôle et de transfert ?
-
20. Avez-vous envisagé les risques technologiques liés au développement et à l'implantation de la technologie et avez-vous un plan de gestion de ces risques ?
-



La troisième phase LA TRANSITION

**VOTRE
OBJECTIF**



Réaliser le changement avec la participation de tous les groupes d'acteurs concernés.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

Les acteurs utilisent la nouvelle technologie.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

Une équipe technique et de projet compétente.

LA PHASE DE TRANSITION

Voici venu le temps de passer de l'ancien système au nouveau. Indéniablement, il s'agit d'une phase particulièrement difficile et complexe puisque les processus de travail sont chambardés, la nouvelle technologie nécessite des ajustements et, en conséquence, la majorité des utilisateurs éprouvent certaines difficultés à réaliser leur tâche. Patiemment, il faut alors mettre en place des conditions propices au changement, par exemple de la formation adaptée aux besoins particuliers de chaque poste, une période d'essai durant laquelle les deux systèmes se chevaucheront ou encore des employés additionnels pour éviter les surcharges de travail. Ainsi, non seulement faut-il s'assurer de préparer les personnels au changement, mais de surcroît il faut préparer les lieux de travail. La réalisation de certains changements nécessite en effet l'ajout d'appareils, le réaménagement des locaux ou même un déménagement. Dans tous les cas, les employés sont soumis à un grand stress pour arriver à maîtriser leur nouvel environnement de travail. Mais dites-vous que la qualité de votre écoute et un soutien adéquat peuvent changer bien des choses. Quant à l'équipe technique, lui fixer des objectifs de temps irréalistes ou lui allouer un budget très réduit l'obligera à tourner les coins ronds au moment précis où elle doit avoir les coudées franches pour faciliter la transition en y allouant toutes les ressources nécessaires. Notez que certaines de ces activités ont été amorcées en phase de légitimation ; dans le cas où elles se poursuivent durant la transition, nous avons cru bon de les répéter en précisant les sous-activités propres à la transition. Voici donc de façon plus détaillée, les activités suggérées pour réaliser une transition sans trop de heurts.

Un mécanisme de développement bien pensé !

Une organisation a recours à un contrat d'intégration de biens et services pour développer un système de gestion de bases de données très complexe. Les employés des deux organisations (client et fournisseur) partagent les mêmes locaux ; une procédure de développement incluant des mécanismes d'assurance qualité sont mis en œuvre : à partir d'une spécification définie par les utilisateurs, les analystes du fournisseur complètent la programmation. La fonctionnalité est ensuite testée et approuvée par un gestionnaire de l'organisation cliente. En cas de mésentente, le problème est soumis aux deux chefs de projet qui, ensemble, trouvent une solution.

Le processus Planifier

Votre objectif : Préparer avec tous les acteurs un plan de transition et le modifier au besoin.

La mesure de son atteinte : L'absence de crise ou de panique générale.

Le facteur de succès : Le réalisme et la souplesse du plan de transition.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Les activités de planification visent à établir de concert avec les groupes d'acteurs, un plan d'implantation de la technologie. Ce plan doit inclure un calendrier des activités à réaliser et des ressources humaines, techniques et financières nécessaires pour chaque activité. Le plan doit également préciser pour chaque activité, quels seront les acteurs touchés, les impacts sur leurs tâches et les mesures à mettre en œuvre pour faciliter le changement. Mais surtout, il faut prévoir un mécanisme de suivi de projet qui intègre tous les acteurs et permet au responsable de la planification d'adapter le plan en fonction des difficultés éprouvées par les utilisateurs. Pour ce faire, il doit détenir un pouvoir discrétionnaire qui lui donne accès à des ressources additionnelles, lorsque le besoin s'en fait sentir. Il doit également faire le point régulièrement avec les responsables des trois autres processus PACT. Voici quelques activités liées au processus de planification en phase de transition.

ACTIVITÉS DE PLANIFICATION PROPOSÉES

1. Définir le plan de transition avec la participation des acteurs.

Ce plan doit inclure tous les processus PACT (planification, gestion des acteurs, gestion de la communication et gestion de la technologie). Découper la phase de transition en étapes à franchir permet de maintenir la motivation des divers groupes d'acteurs en leur proposant des sous-objectifs plus facilement atteignables. Le plan se composera d'activités et sous-activités, des ressources nécessaires et d'un échéancier de réalisation. Le ou les responsables doivent également mettre en place un mécanisme de suivi du projet qui leur permette d'intervenir et de modifier le plan en fonction des suggestions et des difficultés auxquelles se sont heurtés les utilisateurs de la technologie. Cet ajustement nécessite souvent des mesures de soutien sous la forme de libérations de tâches, d'ajout de personnel ou encore de l'intervention d'un expert. Quant au suivi, il peut être réalisé au moyen de rencontres hebdomadaires des responsables de chaque dossier, d'un tableau de bord alimenté par chaque unité administrative, de visites sur le terrain, etc. Dans les projets d'envergure, l'équipe de pilotage coordonnera les activités d'implantation et veillera à leur suivi régulier alors que le comité directeur interviendra davantage pour assurer la disponibilité de ressources.

2. Déterminer avec les acteurs concernés les changements dans les rôles et responsabilités.

Durant la transition proprement dite, plusieurs acteurs voient leur tâche modifiée, souvent par l'ajout de responsabilités. Le temps dont ils disposent pour réaliser leur travail se trouve amputé par des périodes de formation et diverses réunions. Trop souvent, ils doivent mener l'ensemble de leurs activités courantes en même temps que celles reliées à l'implantation de la nouvelle technologie. Pour éviter l'épuisement, certaines ressources doivent être libérées et d'autres secondées durant cette période de grand changement. C'est le temps de prévoir du personnel supplémentaire, du temps supplémentaire pour le personnel en place et un soutien de tous les instants. Avec qui réaliser cette activité? En collaboration avec les gestionnaires de première ligne, quelques représentants des futurs utilisateurs de la

technologie et le syndicat. Ce comité se penchera sur la problématique de l'unité de travail qu'il représente ainsi que sur les impacts de la technologie sur les processus de travail, les tâches et les postes.

3. Concentrer les ressources sur des activités clés telles que la formation ou le tutorat.

Aucune organisation ne dispose de ressources illimitées et un arbitrage doit être fait pour établir les priorités d'allocation des ressources. La formation des personnels constitue une activité clé de la transition et, pour cette raison, on doit lui accorder la priorité. De préférence, celle-ci doit être réalisée sur les lieux de travail et avec le matériel dont dispose l'organisation. La formation en vase clos rend trop souvent le transfert difficile et les employés sont nombreux à se plaindre qu'au bureau, cela ne marche pas comme chez le fournisseur ou que l'ordinateur qu'ils utilisent n'est pas le même. La solution idéale dans un tel cas est de former quelques employés clés au préalable, par exemple quelques mois à l'avance, afin qu'ils initient leurs collègues. Les activités de formation doivent précéder l'implantation de peu afin que les nouvelles connaissances acquises soient encore fraîches.

4. Assurer un soutien professionnel, technique et psychologique pour les acteurs touchés.

Pour certains employés, le changement sera la goutte qui fera déborder le vase ! Il faut donc prévoir divers types d'aide. Sur le plan technique, un service de dépannage accessible en tout temps permettra de résoudre la majorité des difficultés qui se poseront. Cependant, pour les employés qui, malgré tout, démontreront un niveau de stress très élevé, mieux vaut prévoir un soutien psychologique approprié. La planification doit également comprendre un soutien professionnel au cas où les connaissances et compétences nécessitent une remise à niveau. Dans les cas extrêmes d'incapacité à s'adapter ou d'abolition de poste, il est évident qu'un soutien professionnel de reclassification, de réorientation ou de formation doit être offert.

5. Assurer une plus grande flexibilité dans la structure hiérarchique.

Il s'agit ici de promouvoir une communication plus directe entre les divers paliers décisionnels durant la transition. Une politique de porte ouverte, un système de suggestions, de plaintes et des mises au point régulières maintiennent la communication ouverte et favorisent la résolution des problèmes dès qu'ils sont portés à votre connaissance. Il ne sert à rien de laisser une situation difficile s'envenimer.

6. Faire un suivi sur les risques indiqués dans votre plan de projet.

Les risques définis avec les acteurs en phase de légitimation doivent faire l'objet d'un suivi régulier. Si un risque se concrétise, analysez avec les principaux intéressés ses impacts et sa gravité et veillez à intervenir promptement. Si aucune mesure ne peut réduire ce risque, assurez-vous d'avoir un plan d'urgence ; par exemple, si la nouvelle technologie ne vous permet pas de préparer les paies et que l'ancien système ne peut plus être utilisé, vous devriez pouvoir recourir à un fournisseur externe pour obtenir ce service.

7. Prévoir un mécanisme de règlement des problèmes.

Comme il est tout à fait normal que des problèmes surgissent dans le cadre de projets de changement technologique, pourquoi ne pas mettre en place, avant le fait, un mécanisme de gestion des problèmes. Souvent inscrit dans une charte, ce document définit clairement les niveaux hiérarchiques qui auront à intervenir lors de règlements de changements, de problèmes ou de conflits, des gestionnaires de première ligne à la haute direction de l'entreprise. Il prescrit également un délai pour le règlement d'une solution. Par exemple, après 48 heures, le « problème » est passé au niveau hiérarchique supérieur. Un tel mécanisme est très efficace lorsqu'il s'agit de gérer des changements dans le contrat tels les ajustements et ajouts demandés.

Le processus Gérer les acteurs

Votre objectif : Préparer les acteurs au changement, les soutenir et les encourager.

La mesure de son atteinte : Le nombre de plaintes, de griefs.

Le facteur de succès : Une écoute attentive de tous les instants.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Pour la majorité de ceux qui ont à la vivre, la transition constitue une phase de double emploi durant laquelle il faut maintenir les activités courantes de l'organisation tout en introduisant de nouvelles façons de faire. Le niveau de stress atteint un degré inégalé. Gérer les acteurs demande donc d'abord de les préparer au changement en les informant sur la transition à venir, ses implications et ses difficultés. Cette information doit être accompagnée d'une écoute des besoins des utilisateurs et d'un soutien constant durant toute la période de transition. Il faut surtout veiller à maintenir le moral des troupes, les encourager et les stimuler en faisant valoir, par exemple, les étapes déjà franchies, les effets positifs du changement tels que l'enrichissement des tâches et l'acquisition de compétences nouvelles. Suivent quelques activités à réaliser pour mieux gérer les acteurs en phase de transition.

ACTIVITÉS DE GESTION DES ACTEURS PROPOSÉES

1. Adapter le plan de transition aux particularités des divers groupes d'acteurs.

Le plan de transition ou d'implantation doit faire l'objet d'une évaluation sérieuse afin d'y déceler les oublis, les prévisions erronées ou irréalistes. Ce plan sera par la suite adapté pour chaque groupe d'acteurs : la haute direction, les gestionnaires, les représentants syndicaux, les technologues, les spécialistes en ressources humaines et en communication, les employés des différentes unités administratives. Cette adaptation du plan doit se faire au début mais également tout au long de la phase de transition. Cette adaptation repose sur une évaluation régulière du degré d'avancement du projet et des difficultés éprouvées par les acteurs. Des rencontres régulières avec les

acteurs touchés par le changement et leurs représentants permettront d'établir une communication bidirectionnelle et d'adapter le plan par la suite aux réalités du vécu. Enfin, ce plan doit proposer des objectifs à court, moyen et long terme en mettant l'accent sur la théorie des petits pas : répartir les difficultés et les espacer dans le temps. De même que l'on s'enquerra de l'avancement du projet, de même on se préoccupera du moral des troupes.

2. Former, soutenir et responsabiliser les gestionnaires touchés par la transition.

Comme les activités quotidiennes sont supervisées par les gestionnaires de première ligne, pouvoir compter sur leur appui constitue un atout majeur pour une transition relativement douce. Donc une fois que vous aurez repéré ces gestionnaires, informez-les, formez-les et soutenez-les, car ce sont eux qui assureront la gestion du changement auprès des employés qu'ils supervisent. En plus de bien les connaître, ils sont au fait des tâches qui leur sont assignées et c'est pourquoi ils sont les véritables « agents du changement ». Reconnaissez-les comme tels ! Vous manifesterez cette reconnaissance en leur donnant accès à l'information avant leurs employés et en tenant compte de leurs avis. S'ils bénéficient en plus d'une certaine marge de manœuvre, ils pourront anticiper les problèmes et agir en conséquence. Ils ne peuvent cependant faire de miracle et vous devez donc vous assurer qu'ils sont suffisamment dégagés des activités quotidiennes pour jouer leur rôle adéquatement.

3. Permettre aux acteurs d'expérimenter un prototype de la technologie.

Si un prototype est disponible, les acteurs visés directement par le changement devraient pouvoir faire des essais et ainsi développer une compréhension des fonctionnalités de la nouvelle technologie. Grâce à cette expérimentation, il se peut qu'ils découvrent certaines failles dans le système et qu'ils proposent certains ajustements ou améliorations à la nouvelle technologie. Cette activité peut se dérouler dans le cadre d'une journée « porte ouverte » durant laquelle les futurs utilisateurs sont invités à venir essayer la nouvelle technologie à partir de quelques exemples préparés pour la démonstration.

4. Définir les changements dans les processus de travail et former les principaux intéressés.

L'employé habitué à remplir tel formulaire et à le diffuser en un certain nombre de copies ou un autre qui a toujours reçu l'information pour réaliser une tâche d'un département particulier et souvent d'une personne précise doit comprendre la nature du changement du processus de travail. Donc l'initier à la nouvelle technologie ne résout pas tous les problèmes, il faut en outre le former aux nouveautés qui ont été apportées au processus de travail. L'ajustement des tâches en particulier doit se réaliser en tenant compte des opinions des employés qui ont à faire l'apprentissage du processus de travail en question, et ce, en reconnaissant la valeur éducative de l'erreur. En tout temps, l'employé doit se sentir compris, encouragé, motivé et valorisé.

5. Agir auprès des leaders formels et informels afin de les mobiliser.

Les responsables de la gestion des acteurs et les gestionnaires de première ligne connaissent les leaders formels et informels de leur unité administrative. Ces meneurs, s'ils sont impliqués plus activement dans le changement, ont la capacité de mobiliser leurs collègues. Voilà un levier non négligeable pour susciter l'engagement de la majorité des acteurs dans la transition. «Faites ce que je dis et non ce que je fais» mène directement à la démotivation des employés. C'est pourquoi les gestionnaires des divers paliers organisationnels doivent prêcher par l'exemple et mettre la main à la pâte en utilisant la nouvelle technologie et en ayant recours, si nécessaire, à de l'aide. Admettre que le changement est difficile ne résout pas le problème mais crée une cohésion entre acteurs et encourage la collaboration et l'entraide.

6. Mettre en place des mécanismes de participation.

Ces mécanismes peuvent prendre la forme de petits comités du changement ou d'équipes d'utilisateurs-experts, de sondages, d'évaluations régulières par les acteurs. Cette participation ne fonctionnera que si les principaux intéressés réalisent qu'ils sont écoutés, que l'on

répond à leurs demandes et que l'on réagit à leurs commentaires rapidement. Des activités sociales telles qu'un cinq à sept, un dîner communautaire ou simplement un café-rencontre permettent aux employés de relaxer, de partager leurs expériences dans des moments de grand stress. De telles activités cultivent l'esprit de corps et, par conséquent, la participation ; ces temps d'arrêt permettent par la suite de reprendre le travail avec plus d'ardeur. Si le projet comporte plusieurs étapes, il est bon de célébrer la fin de chacune d'elles afin que les acteurs se rendent compte des pas franchis ainsi que de leurs victoires.

7. Offrir un soutien professionnel aux groupes d'acteurs qui en manifestent le besoin.

Ce soutien comporte des activités supplémentaires de formation sur la technologie et sur les nouveaux processus mais également du coaching, du mentorat ou toute aide spécialisée requise. Il peut s'agir d'ateliers portant sur la gestion du changement et du stress, sur le travail d'équipe, sur la résolution de problèmes, etc. Ce besoin de soutien peut également se faire sentir dans l'équipe de projet et chez les responsables des autres processus PACT.

Le processus Gérer la communication

Votre objectif : Démystifier la transition, la nouvelle technologie et tenir les acteurs bien informés.

La mesure de son atteinte : Chaque groupe d'acteurs sait précisément ce qui l'attend.

Le facteur de succès : Pertinence, simplicité et honnêteté de la communication.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Puisque le message à communiquer est issu des processus de planification et de gestion des acteurs et de la technologie, le responsable de la communication travaille en collaboration étroite avec tout ces gens. La phase de transition, comme les précédentes, débute par l'élaboration d'un plan de communication propre à cette phase ou d'une section d'un plan global de communication portant sur la

transition. Ce plan fait également l'objet d'un suivi et d'ajustements fréquents en fonction de la réponse des divers groupes d'acteurs aux messages véhiculés. L'activité clé de cette phase consiste à informer et à expliquer la phase de transition et la technologie aux divers groupes d'acteurs dans un langage compréhensible et adapté. De plus, comme pour les autres phases, la responsabilité de mettre à contribution tous les acteurs et de promouvoir des échanges bidirectionnels francs et directs entre l'équipe technique et les futurs utilisateurs incombe au responsable de la communication. Les quelques activités suivantes vont permettre d'atteindre plus facilement les objectifs de la phase de transition.

ACTIVITÉS DE GESTION DE LA COMMUNICATION PROPOSÉES

1. Élaborer, en collaboration avec les acteurs, un plan de communication et en assurer le suivi.

Le plan de communication doit inclure, pour chaque groupe d'acteurs, le message à transmettre, le ou les médias de transmission ainsi que la fréquence de transmission. Il se prépare en collaboration avec les directeurs des diverses unités d'affaires et les gestionnaires de première ligne et tient compte des particularités de chaque groupe. Le message est honnête, simple et son contenu pertinent. Il couvre l'aspect rationnel, les tâches à réaliser, les connaissances à acquérir ainsi que le temps requis pour le faire. Mais il ne néglige pas non plus la composante émotive, les réactions prévisibles telles que le stress, la fatigue ou le surmenage et les conflits. Le plan vise à susciter la motivation des employés et à les mobiliser tout au long de la transition. Vous pouvez consulter un ouvrage sur le sujet si vous désirez approfondir ce thème¹.

1. Un livre comme celui de Solange Cormier (2006), intitulé *La communication et la gestion*, publié à Montréal par les Presses de l'Université du Québec offre de nombreux conseils sur la mobilisation des employés.

2. Expliquer la transition et en informer tous les acteurs.

L'explication fournie doit couvrir le déroulement de la transition et ses principales étapes (paramétrisation, conversion des données, tests, formation, mise en opération et ajustements) mais également ce vers quoi elle mène, c'est-à-dire la vision de l'organisation transformée par le changement en cours. Il faut répondre à trois questions que se pose chaque employé : 1) Qu'est-ce que j'ai à gagner de ce changement ? 2) Qu'est-ce que j'ai à perdre ? 3) Quels efforts dois-je déployer pour adapter mes fonctions à cette nouvelle technologie ? Évitez d'exagérer les bénéfices attendus ou de minimiser les difficultés à venir. Enfin, choisissez le moyen de communication et la forme du message qui conviennent le mieux à chaque clientèle.

3. Gérer les attentes des divers groupes d'acteurs.

Pour les gérer, il faut bien sûr les connaître, ce qui suppose que vous soyez près des utilisateurs ou de leurs représentants immédiats. Les divers groupes d'acteurs doivent être encouragés à exprimer leurs émotions, leurs préoccupations et vous devez vous assurer que la personne appropriée donne suite à ces feed-back. À cette fin, divers canaux de communication peuvent être utilisés : entrevues, rencontres individuelles, groupes de discussion, sondages ou discussions sur le Web dans le cadre de sessions de clavardage ou des activités d'une communauté de pratique. Portez également attention aux messages négatifs et réagissez promptement. La transparence et la franchise valent mieux que de tenter de cacher les problèmes et les difficultés.

4. Accentuer et multiplier les messages de la haute direction.

Encouragez la haute direction à être présente tout au long de la transition, d'abord pour rappeler les objectifs stratégiques et l'importance de ce projet de changement pour l'organisation. Les valeurs que privilégie la haute direction relativement aux changements en cours telles que l'apprentissage, la collaboration ou le dépassement doivent également ressortir dans les messages transmis. De plus, la participation de la haute direction à la phase de transition doit viser à encourager les utilisateurs et les stimuler à poursuivre leur bon travail. Elle confirme enfin l'importance que revêt ce projet pour l'organisation.

5. Informer tous les acteurs des mécanismes de soutien disponibles.

Prévoir des mécanismes de soutien sans en informer tous les utilisateurs potentiels n'est guère efficace. Cette information doit donc être disponible et accessible facilement. L'équipe de communication verra donc à publiciser les services offerts par les ressources humaines, d'une part, pour ce qui est de la gestion des acteurs et, d'autre part, par l'équipe technique en ce qui a trait à la technologie et au suivi technique. Un numéro de téléphone de dépannage peut faciliter la liaison entre le fournisseur du service et celui qui le requiert.

6. Tout au long du déroulement de l'implantation, tenir les acteurs informés et mobilisés.

Durant tout le processus d'implantation, le responsable de la communication maintiendra à jour un bulletin d'information ou un intranet pour que tous les acteurs puissent connaître l'état d'avancement du projet, les difficultés qui se sont posées, celles qui ont été résolues ainsi que celles qui sont à prévoir. N'hésitez pas à souligner les petites victoires, à organiser un événement spécial et ainsi encourager et stimuler les employés qui se sont dépensés sans compter. Lors de ces festivités, vous valoriserez les efforts d'individus ou d'équipes qui se sont démarqués et vous encouragerez tout le monde à poursuivre. Mettez l'accent sur le chemin parcouru plutôt que sur celui qui reste à faire. Une célébration est incomparable pour créer un esprit d'équipe entre acteurs, ne l'oubliez pas !

7. Établir et maintenir un ou des mécanismes de feed-back.

Non seulement l'information sur le projet doit-elle être transmise mais en tant que responsable de la gestion de la communication, vous devez établir un système de feed-back afin de recueillir les avis, les commentaires, les suggestions que les acteurs peuvent fournir. Qui plus est, vous devez transmettre cette nouvelle information aux personnes touchées et apporter des réponses de façon à établir une franche communication entre la haute direction, l'équipe de projet, les gestionnaires de première ligne et les acteurs concernés.

Le processus Gérer la technologie

Votre objectif: Réaliser l'implantation de la nouvelle technologie.

La mesure de son atteinte: Une technologie qui répond aux besoins est utilisée et livrée à temps.

Le facteur de succès: La compétence de l'équipe technique.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

À la phase transition, le processus de gestion de la technologie est central puisque c'est maintenant le moment de passer au nouveau système. Presque tout est entre les mains de l'équipe technique qui déterminera, avec la participation des principaux acteurs concernés, ce qu'il faudra changer, de quelle manière et à quel rythme. Cette équipe procédera également au développement et à l'implantation de la technologie et organisera les activités connexes telles que la paramétrisation, la conversion, les tests, la formation, l'implantation et le suivi post-implantation. N'oubliez cependant pas que le temps fait bien les choses; ainsi, en période de transition, il faut savoir prendre le temps et donner du temps aux autres afin qu'ils s'adaptent à la nouvelle technologie. Reprenons donc quelques activités clés du processus de gestion de la technologie.

ACTIVITÉS DE GESTION DE LA TECHNOLOGIE PROPOSÉES

1. Mettre sur pied un comité de pilotage, si ce n'est déjà fait.

Le comité de pilotage sera chargé de procéder à la paramétrisation, aux tests, à la formation, à la conversion des données, à l'implantation et au suivi des utilisateurs. Ce comité, composé principalement de technologues, s'adjoindra quelques représentants des unités administratives et du syndicat, s'il y a lieu, afin de développer ces diverses activités en concertation avec les divers groupes d'acteurs. Si les ressources internes ne sont pas suffisantes pour accomplir toutes ces tâches, le comité aura recours à des spécialistes externes. En tant que pilote du projet technologique, vous assumerez la responsabilité

des activités à réaliser, des ressources nécessaires et de l'échéancier de réalisation, le tout avec l'implication des divers groupes d'acteurs touchés par le changement technologique. Un point important à retenir : ce comité doit détenir un pouvoir correspondant aux responsabilités qui lui incombent !

2. Établir, avec les acteurs, un plan d'implantation de la technologie et en assurer le suivi.

La transition nécessite une planification très serrée des activités reliées à l'implantation de la nouvelle technologie. Le plan établi devra faire l'objet de réévaluations régulières et d'ajustements, si cela est jugé nécessaire à la suite des consultations avec les divers groupes d'acteurs. Le plan doit également prévoir les structures nécessaires aux activités telles que la conversion des données, la formation ou même le basculement vers la nouvelle technologie.

3. Prétester la nouvelle technologie dans le contexte particulier de l'organisation.

Les prétests assurent une implantation sans trop de difficultés. L'important est que ces derniers soient réalisés dans des conditions identiques à celles vécues dans l'organisation, autant en termes des matériels que des données disponibles. Autant que faire se peut, on tâchera de s'adjoindre un ou quelques utilisateurs afin de s'assurer de conditions conformes à la réalité.

4. Procéder par étape, avec prototype ou projet pilote.

La meilleure méthode pour réaliser un changement est celle des petits pas qui permet de répartir les difficultés et de s'appropriier les changements avant d'en apporter d'autres. Réaliser un prototype permet aux utilisateurs de se familiariser avec la nouvelle technologie et de formuler leurs attentes. Pour l'informaticien, le prototype l'assure qu'il a bien interprété les besoins des usagers. Le projet pilote joue un peu le même rôle puisqu'il permet d'introduire le changement sur une échelle restreinte avec un petit groupe avant d'impliquer toutes les unités administratives. Un autre avantage de ces méthodes est de permettre l'obtention de succès rapides qui encouragent les utilisateurs et les motivent à participer à la suite de l'implantation.

5. Prévoir un plan de formation dont le contenu couvre bien les nouvelles fonctionnalités mises en place.

Si l'équipe de gestion des acteurs peut évaluer les compétences actuelles des employés, il revient à l'équipe technique d'établir les compétences et connaissances requises par la nouvelle technologie et de préparer un contenu de formation qui permettra aux utilisateurs de satisfaire aux nouvelles exigences. Cette formation sera d'autant plus efficace qu'elle se fera sur le site même de travail et qu'elle fournira des exemples tirés du quotidien des utilisateurs. De plus, les séances de formation doivent être réparties tout au long de l'implantation des fonctionnalités au lieu d'être concentrées en une seule activité.

6. Bien documenter les changements implantés.

La documentation permet aux employés d'approfondir les nouveaux processus et leur utilisation tout en fournissant un dépannage de base. Par la suite, elle servira à la formation d'un nouvel employé ou encore à l'analyse des tâches. Si le système implanté nécessite quelques ajustements, la documentation pourra également être d'une grande utilité.

7. Fournir un soutien adéquat aux utilisateurs, en particulier lors du basculage vers la nouvelle technologie.

Dans les jours précédant et suivant le passage de l'ancien vers le nouveau système, le soutien technique se doit d'être très rapide et efficace. Maintenir un conseiller technique sur les lieux du travail ou une ligne ouverte durant ces quelques jours peut réduire sensiblement le stress des employés et favoriser une adoption progressive de la nouvelle technologie. Les informaticiens aguerris doivent éviter d'imposer leur propre rythme d'apprentissage à des utilisateurs novices. Un autre moyen permettant de faciliter le soutien aux usagers consiste à instaurer un mécanisme de feed-back qui permet de recueillir les réactions des usagers et d'y réagir promptement. Et si vous pouvez utiliser une méthode boule de neige au cours de laquelle vous formez quelques personnes-ressources qui, par la suite, offrent la formation à leurs collègues, eh bien, là, vous faciliterez encore davantage le transfert des connaissances !

8. Exercer un contrôle sur les ressources externes embauchées, s'il y a lieu, et assurer le transfert technologique.

Si l'équipe du fournisseur assure elle-même une partie importante de la transition, il faut que l'organisation prévoie la présence d'un nombre aussi important de ses propres ressources. Le fournisseur doit également respecter les façons de faire de l'entreprise de même que les engagements pris par contrat. L'équipe technique doit donc superviser les ressources externes et voir au transfert complet de la technologie et des compétences. Pour réaliser ce contrôle, elle doit accompagner le fournisseur et documenter ses faits et gestes, et ce, dans une optique d'apprentissage et non de surveillance, voire dans un climat de collaboration entre le fournisseur et vous-même.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DE LA PHASE DE TRANSITION

Il ne fait pas de doute que la compétence de l'équipe technique et de projet affectera la qualité du système, d'abord, et celle de son implantation par la suite. Vous ne sauriez négliger les compétences de cette équipe en gestion de projet ; la gestion de projet fournit en effet aux gestionnaires une panoplie d'outils pour assurer la planification du projet et son déroulement harmonieux. À cet effet, un livre peut être consulté, mais rien ne peut remplacer la présence de gestionnaires de projet compétents. Également, comme à toutes les phases, une communication franche et ouverte entre les parties permet d'aborder les problèmes et de les résoudre au moment où ils surgissent. Enfin, se donner le temps et le donner aux autres acteurs favorise l'apprentissage et le transfert des savoirs.

LISTE AIDE-MÉMOIRE – Phase de transition de votre projet**Processus de planification**

-
1. Avez-vous en main un plan de transition qui couvre
- le déroulement global du projet de changement technologique, activités, ressources et échéanciers ?
 - les activités, ressources et échéanciers pour la gestion des acteurs ?
 - les activités, ressources et échéanciers pour la gestion de la communication ?
 - les activités, ressources et échéanciers pour la gestion de la technologie ?
-
2. Ce plan a-t-il été réalisé avec la collaboration des acteurs concernés ?
-
3. Avez-vous prévu et mis en œuvre des mécanismes de suivi du projet ?
-
4. Les changements dans les processus de travail et dans les tâches sont-ils identifiés ?
- Les employés en sont-ils informés ?
 - Des ressources supplémentaires sont-elles prévues ?
 - Les employés ont-ils participé à cette identification ?
-
5. Avez-vous prévu des ressources adéquates
- pour la formation ?
 - pour le soutien professionnel, technique et psychologique ?
-
6. Avez-vous instauré pour la durée de la transition une plus grande souplesse et une plus grande accessibilité des gestionnaires et de la direction ?
-
7. Assurez-vous un suivi régulier des risques relevés à la phase précédente ?
-
8. Avez-vous mis en place un mécanisme formel de règlement des problèmes ?
-

Processus de gestion des acteurs

9. Votre plan de transition est-il adapté aux divers groupes d'acteurs?
-
10. Êtes-vous en mesure d'assurer un suivi sur ce plan par des mécanismes de feed-back?
-
11. Les gestionnaires touchés par la transition font-ils l'objet d'un suivi particulier sous forme de
- formation à la gestion du changement ?
 - soutien professionnel, technique ou psychologique, au besoin ?
 - latitude dans les actions qu'ils jugent appropriées ?
-
12. Les acteurs sont-ils préparés adéquatement ?
- Ont-ils pu expérimenter la nouvelle technologie ?
 - Ont-ils été informés des changements dans les processus de travail et formés à leur égard ?
 - Reçoivent-ils la formation, le tutorat, le dépannage et tout le soutien dont ils ont besoin ?
-
13. Avez-vous mobilisé les leaders formels et informels afin qu'ils encouragent et soutiennent leurs collègues ?
-
14. Avez-vous mis en place des mécanismes de participation diversifiés ?

Processus de gestion de la communication

15. Avez-vous élaboré, en collaboration avec les acteurs, un plan de communication ? En assurez-vous le suivi ?
-
16. Avez-vous bien informé tous les acteurs
- du déroulement de la période de transition ?
 - de l'état d'avancement du projet ?
 - de la nature du soutien disponible ?
-
17. Gérez-vous les attentes en apportant promptement des réponses ?
-
18. Avez-vous régulièrement suscité et fait circuler des messages de la haute direction ?
-
19. Avez-vous établi et maintenu un ou des mécanismes de feed-back entre tous les acteurs ? Lesquels ?
-
20. Avez-vous réalisé des activités susceptibles de susciter et de maintenir la mobilisation de tous les acteurs autour du projet ? Si oui, lesquelles ?
-

Processus de gestion de la technologie

-
21. Avez-vous mis sur pied un comité de pilotage du projet avec représentation syndicale ou des utilisateurs ?
-
22. Avez-vous établi un plan d'implantation de la technologie et en assurez-vous le suivi ?
-
23. Avez-vous prétesté la nouvelle technologie dans le contexte de l'organisation ?
-
24. Avez-vous divisé le projet en sous-projets, en étapes, ou procédez-vous par projet pilote ?
-
25. Avez-vous préparé un contenu de formation qui couvre toutes les fonctionnalités de cette technologie ?
-
26. Les changements technologiques implantés sont-ils bien documentés ?
-
27. Assurez-vous un soutien technique adéquat, en particulier durant la période de passage de l'ancien au nouveau système ?
-
28. Exercez-vous un contrôle adéquat sur les ressources externes embauchées, s'il y a lieu, et vous assurez-vous d'un transfert d'expertise adéquat ?
-



La quatrième phase L'APPROPRIATION

**VOTRE
OBJECTIF**



Institutionnaliser le changement auprès
de tous les groupes d'acteurs et de l'organisation.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

Les acteurs concernés par ce changement
vantent les mérites des nouvelles façons de faire
et de la nouvelle technologie.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

L'esprit d'équipe et de collaboration entre
les divers groupes d'acteurs.

LA PHASE D'APPROPRIATION

Les derniers modules, les dernières fonctionnalités de la nouvelle technologie sont maintenant opérationnels, vous quittez donc la phase de transition pour aborder la dernière, celle de l'appropriation. Comme son nom l'indique, ce qui est recherché est l'institutionnalisation du changement, c'est-à-dire que celui-ci entre pour ainsi dire dans les mœurs et s'inscrive dans le fonctionnement normal de l'organisation. L'heure est à la consolidation des acquis et au bilan. Gérer le savoir issu de cette expérience peut se faire en documentant les nouveaux processus de travail, en finalisant les flux d'information et en rajustant les tâches et les processus. L'heure est également au bilan formel du projet de changement technologique. Vous tirerez alors de l'expérience vécue quelques leçons qui seront utiles pour les projets à venir. C'est également le temps de reconnaître les efforts de tous et de célébrer. La boucle peut maintenant être refermée sur chacun des processus PACT.

Des adieux au vieux système d'information !

L'entreprise avait dû implanter en quelques mois seulement un système intégré de gestion de type ERP. Une fois la technologie en place et fonctionnelle, on s'est efforcé de « faire les choses autrement ». En effet, dans cette précipitation, toutes les énergies avaient été concentrées autour de l'apprentissage technologique. Il était temps de revoir les processus de travail et d'actualiser les bénéfices potentiels offerts par le système. Le travail en comités a donc repris et les employés ont revu les processus de travail en entier. Lors d'une célébration que personne n'est près d'oublier, un vieil ordinateur sur lequel roulait le système maintenant remplacé, a été détruit ! Personne n'aurait voulu retourner à cette façon de faire désuète !

Le processus Planifier

Votre objectif : Faire le bilan du projet et apporter les derniers ajustements, s'il y a lieu.

La mesure de son atteinte : Le bilan comporte des éléments positifs et des points à améliorer.

Le facteur de succès : L'honnêteté du bilan.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Le projet de changement technologique répondait à un objectif stratégique de l'organisation, évaluons maintenant le niveau d'atteinte de ce but. Pour ce faire, le responsable de la planification doit réaliser, avec la participation de tous les acteurs, un bilan formel du projet. Certaines modifications seront proposées afin d'améliorer la performance de la technologie, l'efficacité des processus de travail et la satisfaction des utilisateurs. C'est le temps de faire les choses différemment et, pour y parvenir, les équipes de travail mises en place lors de la phase de transition seront des plus utiles. Voici donc quelques activités susceptibles d'appuyer les activités de planification en phase d'appropriation.

ACTIVITÉS DE PLANIFICATION PROPOSÉES

1. Réaliser avec la participation des acteurs, un bilan formel du projet de changement technologique.

Le bilan demande d'abord de revoir le ou les objectifs organisationnels poursuivis lors du choix de ce projet de changement technologique. Ceux-ci vous permettront d'évaluer la réussite du projet de changement technologique. Les objectifs visés par l'organisation sont-ils atteints? Voyons si la nouvelle technologie livre les bénéfices attendus. Dans de nombreux cas, les employés font les choses comme avant, sauf que le système d'information qui les soutient est maintenant différent. Si telle est la situation chez vous, la phase d'appropriation et ses diverses activités vous aideront à tirer profit des investissements technologiques réalisés. Le bilan inclura une étude de satisfaction des acteurs, second critère de succès d'un projet de changement technologique. Il doit également comprendre une évaluation du projet (respect de l'échéancier, des coûts et des spécifications) et de la gestion des risques. Le bilan doit enfin couvrir

chaque processus PACT et chaque phase afin d'améliorer les pratiques de l'organisation en matière de gestion du changement et celles de ses gestionnaires. En tant que responsable du processus de planification, vous prendrez le leadership dans cet examen de conscience que vous réaliserez avec la participation de tous les groupes d'acteurs concernés par le projet de changement.

2. Définir les indicateurs susceptibles de mesurer l'atteinte des objectifs poursuivis.

L'atteinte des objectifs du projet de changement et de ceux du guide PACT proposés pour chaque processus à chaque phase doit être évaluée selon des critères mesurables et les plus objectifs possible. Par exemple, un sondage auprès des utilisateurs vous informera de leur degré de satisfaction ; la performance de certaines fonctionnalités peut être mesurée par des critères de temps/personne et les bénéfices attendus par divers ratios comptables. Le changement de culture, plus difficile à cerner, peut faire l'objet de groupes de discussion (*focus groups*) auprès des gestionnaires de première ligne et des acteurs concernés. L'équipe des responsables PACT peut, quant à elle, réaliser un post-mortem du projet, c'est-à-dire revoir les différentes phases et actions et tirer des leçons de l'expérience vécue. Le tableau de bord PACT incorporé au cédérom peut être utilisé à cette fin.

3. Interpréter les écarts constatés.

Dès que la situation post-changement s'écarte de celle souhaitée, vous tenterez de connaître la nature des écarts et leurs causes. Les divers groupes d'acteurs qui participeront au bilan vous fourniront des pistes à suivre pour corriger la situation. Faites une analyse de ces causes et des solutions proposées en vue d'établir un plan d'intervention adéquat et de remédier dans la mesure du possible aux petits problèmes qui nuisent à la bonne performance de la nouvelle technologie et de l'organisation.

4. Identifier les actions correctives à prendre.

Vous identifierez les actions susceptibles d'améliorer la situation et apporterez les derniers ajustements. Il peut s'agir d'éléments de formation manquants, d'un allègement des tâches d'un département particulièrement surchargé ou de modifications à apporter à la technologie elle-même tels un format de saisie à changer, l'ajout de données jugées importantes ou un rapport manquant. Plus souvent qu'autrement, c'est le changement de culture qui posera problème ; revenez alors à la case départ et « re-sensibilisez » tous les groupes d'acteurs aux objectifs stratégiques poursuivis.

5. Tirer des leçons, relever les meilleures pratiques en vue de projets futurs de changement technologique.

C'est le temps si ce n'est déjà fait de créer un répertoire de leçons apprises que l'on consultera au besoin. S'il existe déjà, il suffit que l'équipe PACT établisse une liste des apprentissages réalisés et les documente avant de les intégrer au répertoire. Ce répertoire sera utile en cas de changement des personnels, pour former les nouveaux venus, pour réaliser des formations ciblées ou pour guider les actions des responsables d'un prochain projet. Il permet de ne pas répéter les mêmes erreurs et de transmettre les pratiques exemplaires.

Le processus Gérer les acteurs

Votre objectif: Consolider le changement auprès de tous les acteurs.

La mesure de son atteinte: Les acteurs ne cherchent plus à revenir en arrière, ils considèrent les changements comme chose du passé.

Le facteur de succès: La patience et les efforts consentis par les gestionnaires de première ligne.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

La phase de transition a nécessité beaucoup d'efforts pour la gestion des acteurs de sorte qu'après, le premier réflexe est de fermer les yeux sur les petits problèmes qui surgissent ici et là. Il est vrai que la partie est quasiment gagnée, mais les dernières interventions sont souvent celles qui confèrent le plus de valeur ajoutée au projet. Avec les acteurs, et principalement avec les gestionnaires de première ligne, faites le point sur le vécu des membres de leur unité administrative, identifiez les améliorations qui peuvent être apportées et mettez tout en œuvre pour les réaliser, par exemple le rodage des processus de travail ou l'offre d'une formation pointue sur une fonctionnalité mal comprise. Assurez-vous, à la phase d'appropriation, que tous les acteurs sont à l'aise avec la nouvelle technologie et les processus de travail et profitez de ce moment pour célébrer les efforts de tous et chacun. En tant que responsable de la gestion des acteurs, voici quelques activités qui peuvent guider votre action durant la phase d'appropriation.

ACTIVITÉS DE GESTION DES ACTEURS PROPOSÉES

1. Expliquer de nouveau le changement aux divers groupes d'acteurs.

La technologie est maintenant opérationnelle et le temps ne presse plus. Revenez avec les divers groupes d'acteurs sur les objectifs visés, sur la vision dans laquelle le changement s'inscrivait et sur les bénéfices que l'on comptait tirer de son utilisation. Réévaluez la contribution de chaque groupe d'acteurs à la réalisation de la vision proposée au départ.

2. Écouter et aider tous les groupes d'acteurs à réaliser le bilan du projet à ce jour.

Quels objectifs sont atteints? Quels sont ceux qui requièrent une attention particulière? Quelles sont les difficultés auxquelles ils se heurtent? Que proposent-ils comme moyen d'ajustement ou de correction des problèmes perçus? Par des rencontres en petits groupes, par des groupes de discussion, vous susciterez de nouveau l'adhésion des divers groupes d'acteurs au projet et aux objectifs organisationnels poursuivis.

3. Demander la participation des acteurs aux diverses mesures correctives qu'ils ont suggérées.

Les gestionnaires de première ligne peuvent vous guider dans cette activité, car ils connaissent bien leurs employés. Le rythme d'apprentissage diffère d'un individu à un autre de même que la vitesse d'adaptation. Le respect de ces différences vous oblige à être à l'écoute de ces retardataires et, à l'occasion, de reprendre une intervention déjà réalisée. Il est possible que ces derniers ajustements nécessitent l'intervention de l'équipe technique. Un excellent moyen de vous assurer que tout va mieux est de mener à ce stade une étude de satisfaction auprès des divers groupes d'acteurs, en collaboration avec le responsable de la gestion de la communication.

4. Clarifier avec les acteurs les nouveaux rôles et les nouvelles responsabilités.

Comment réaliser cette clarification? Principalement par une intervention auprès des gestionnaires de première ligne, les supérieurs immédiats des utilisateurs de la technologie, car il s'agit d'évaluer le roulement des systèmes organisationnels et des processus de travail. Est-ce que le travail a repris un rythme normal? Des goulots d'étranglement ralentissent-ils la bonne marche des opérations? Les employés recourent-ils encore aux anciennes façons de faire? Si c'est le cas, l'ajout de ressources ou un supplément de formation peut-être aider. Une fois le rythme de croisière atteint, assurez-vous que les processus de travail et les tâches des employés sont standardisés, simplifiés et documentés et que les changements apportés sont notés.

5. Reconnaître les résultats et féliciter.

Les acteurs ont reçu de la formation, ils ont vécu le stress du changement, ils ont souvent dû faire du temps supplémentaire, tous ces efforts pour contribuer au mieux-être de leur organisation et pour améliorer leur propre sort. Reconnaissez la contribution des divers groupes d'acteurs à la réalisation du projet et faites leur prendre conscience des bénéfices qu'ils en retirent tels que l'enrichissement de leur tâche, la mise à jour de leurs connaissances et l'acquisition de nouvelles compétences. Il faut également profiter de la phase d'appropriation pour féliciter ceux et celles qui ont fourni des efforts exceptionnels au cours de ce changement. Cela peut prendre la forme d'une soirée reconnaissance, d'un tableau d'honneur, de la remise de petits souvenirs, de primes et même de promotions.

6. Encourager le perfectionnement du personnel et l'amélioration continue.

Maintenant habitués à l'action et stimulés par leurs accomplissements, les acteurs ne doivent pas être laissés à eux-mêmes, car il n'est pas rare que l'absence de défis crée une minidépession de type post-partum. Diverses activités de perfectionnement et d'amélioration continue peuvent alors être mises en branle afin de maintenir une certaine effervescence et de profiter pleinement des énergies disponibles. N'oublions pas que la réalisation de soi constitue un besoin fondamental chez tout être humain.

Le processus Gérer la communication

Votre objectif : Réaliser le bilan avec les acteurs et renforcer les nouveaux comportements.

La mesure de son atteinte : Une grande majorité des acteurs vante les mérites du projet de changement.

Le facteur de succès : La persévérance de l'écoute et la clarté du message.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

Arrive le moment où communiquer n'est plus une tâche mais un plaisir. En effet, à la phase d'appropriation, la communication a pour objectif de formaliser la fin du projet. Une dernière fois, les canaux de communication mis en place sont utilisés pour faire un retour sur le projet, recueillir le point de vue des acteurs et faciliter les derniers ajustements. Par la suite, il sera temps de célébrer la fin du projet de changement technologique. Assurez-vous de ne pas précipiter les choses ; cette célébration doit souligner la clôture du projet et donc avoir lieu à la fin de la phase d'appropriation. Il sera alors temps de féliciter les acteurs et de dire officiellement adieu à l'ancien système. C'est au responsable de la communication d'user de son imagination pour en faire un événement marquant ! Examinons de plus près les quelques activités de cette phase.

ACTIVITÉS DE GESTION DE LA COMMUNICATION PROPOSÉES

1. Soutenir l'évaluation du projet de changement par tous les groupes d'acteurs.

Pour dresser le bilan, cela nécessite que tous les groupes d'acteurs revoient les objectifs stratégiques poursuivis, qu'ils évaluent leur atteinte et qu'ils proposent des correctifs. Le responsable de la communication recevra cette information et l'acheminera à l'équipe des gestionnaires de PACT afin que chacun, selon son champ de compétence, prévoie les ajustements à faire au regard des tâches ou des postes, des processus, de la technologie ou, plus globalement, de la culture organisationnelle elle-même. Cette dernière consultation peut prendre la forme de groupes de discussion de type *focus group*,

de questionnaires, d'entrevues ou se faire à l'aide d'un formulaire à remplir. L'important est de maximiser la participation en s'assurant que l'audit inclut, outre l'évaluation du projet, de la technologie et des nouveaux processus de travail, celle de la méthodologie de gestion du changement, le guide PACT.

2. Communiquer le bilan.

Le bilan, une fois réalisé, doit être accessible à tous les acteurs, dans un format adapté. Peu de gens seraient intéressés à devoir prendre connaissance d'un rapport de 400 pages ! On doit y indiquer les points saillants du projet, les objectifs poursuivis et atteints, les événements qui ont favorisé ou entravé la réalisation du projet et les avantages et bénéfices retirés par l'organisation ainsi que par tous les acteurs. Ce même bilan pourra comprendre les dernières activités mises sur pied ou envisagées en vue de réduire les irritants toujours présents.

3. Participer au renforcement des nouveaux comportements.

De nombreux efforts sont encore déployés pour consolider le changement auprès des acteurs, améliorer leur utilisation de la technologie et, surtout, changer les façons de faire. N'hésitez pas à promouvoir ces activités et les résultats atteints. Ne ménagez pas les encouragements ni les félicitations et offrez même des récompenses. La carotte n'a-t-elle pas plus d'effet que le bâton ? Gardez à l'esprit que la communication contribue à maintenir le moral des troupes et qu'elle favorise la création d'un climat de collaboration.

4. Encourager les acteurs à s'investir dans le nouveau système.

La chanson dit « Ce n'est qu'un début... » et voilà en partie, la teneur du message que vous devez véhiculer à ce stade. La formation de groupes d'utilisateurs, l'offre de cours de perfectionnement sont des exemples d'activités qui seront publicisées et encouragées. Elles maintiendront un niveau de mobilisation des acteurs qui leur permettra de s'investir à fond dans l'utilisation de cette nouvelle technologie et d'en tirer tous les avantages. Comme responsable de la communication, vous pouvez mettre à la disposition des divers groupes d'acteurs une plateforme de discussion ou encore un répertoire de trucs, de façons de faire, de pratiques exemplaires ou même d'experts utilisateurs.

5. Célébrer l'adoption de la nouvelle technologie et le changement effectué.

La nouvelle technologie procure de nombreux avantages qu'il faut souligner : rapidité, qualité, facilité, accessibilité ou encore convivialité. Son adoption a contribué à moderniser l'organisation et à accroître l'efficacité des acteurs dans l'exercice de leurs fonctions. L'organisation et ses employés se retrouvent à la fine pointe de la technologie, ils sont par conséquent plus compétitifs. Valoriser cette réalisation contribue à consolider le changement accompli. Quoi de mieux qu'une fête pour partager la satisfaction du travail bien fait et la fierté d'avoir relevé ensemble un grand défi !

6. Informer les acteurs au sujet de tout projet futur.

Vous avez mis en place divers moyens de communication, peut-être un journal, un intranet, des groupes de discussion, etc. Profitez maintenant du fait que les divers groupes d'acteurs les utilisent et les consultent et continuez de les informer, par exemple sur les autres projets en cours ou en préparation.

Le processus **Gérer la technologie**

Votre objectif : Adapter la technologie et assurer le suivi post-implantation.

La mesure de son atteinte : La baisse radicale du nombre de demandes de soutien.

Le facteur de succès : Une équipe de soutien attentive et patiente.

	P	A	C	T
1				
2				
3				
4				

L'utilisation de la nouvelle technologie sur une certaine période de temps et par un nombre important d'utilisateurs permet de déceler les petites failles, les bogues et les problèmes non résolus. L'équipe de technologues assurant le suivi auprès des utilisateurs sera donc en mesure de fournir cette information et de résoudre les difficultés dépointées. Il faut aider les utilisateurs à surmonter ces petits problèmes et les rendre le plus autonomes possible avec la technologie, souvent

par une formation portant sur une dimension mal comprise. Très rapidement, les équipes techniques assignées au projet diminueront et vous devez, avant de perdre contact avec ces personnes, recueillir leurs avis et tirer les leçons qui s'imposent quant au processus de gestion de la technologie tel qu'il a été vécu durant le projet. Si vous avez eu recours à un fournisseur externe, assurez-vous que le transfert des savoirs et savoir-faire est complet avant leur départ. Voici un bref rappel des activités à réaliser durant la phase d'appropriation.

ACTIVITÉS DE GESTION DE LA TECHNOLOGIE PROPOSÉES

1. Évaluer avec les utilisateurs, la performance technique de la nouvelle technologie.

La nouvelle technologie doit faire l'objet d'une évaluation sérieuse. Les spécifications ont-elles été respectées et jusqu'à quel point ? Les coûts entraînés par l'implantation de la technologie correspondent-ils au budget prévu ? La technologie elle-même connaît-elle des ratés ? Est-elle conviviale ? La technologie favorise-t-elle l'atteinte des objectifs stratégiques ? Quel est notre degré de satisfaction quant au fournisseur choisi pour le matériel, pour les logiciels / progiciels, pour le service au client ? Avec les divers groupes d'utilisateurs, vous réaliserez le bilan technique du projet.

2. Ajuster la nouvelle technologie selon l'usage.

L'analyse des interventions de l'équipe de soutien aux usagers de même qu'une consultation des utilisateurs et des informaticiens en fonction permettront de recueillir les commentaires et suggestions et de procéder aux derniers ajustements de la nouvelle technologie. Surtout, ne pas négliger d'en informer les utilisateurs. Ajustez les écrans pour qu'ils soient le plus conviviaux possible, vérifiez la qualité des rapports produits, surveillez la performance du système en période de pointe, assurez la sécurité des données et des accès, voilà quelques-unes des actions que vous accomplirez en phase d'appropriation.

3. Instaurer une structure permanente de soutien aux utilisateurs et d'entretien de la nouvelle technologie.

Même si le projet de changement prend fin, la technologie demeure et doit faire l'objet d'ajustements et de mises à niveau. Les utilisateurs ont moins besoin d'une équipe de soutien sur place et disponible en tout temps, mais ils doivent savoir à qui rapporter un problème et tenter d'y trouver une solution. Assurez-vous donc de faire connaître les nouvelles procédures de soutien et désignez les personnes qui les assumeront. Le projet vous a peut-être permis de repérer des utilisateurs experts dans les différentes unités administratives, voyez à ce que leur nom figure sur une liste de personnes-ressources mise à la disposition de tous les utilisateurs de la technologie.

4. Prévoir un retour sur le projet par les membres de l'équipe technique.

Comme tous les processus PACT, celui de la gestion de la technologie doit réaliser un *debriefing* de l'équipe technique afin de tirer les leçons apprises durant le projet. Ces bonnes pratiques s'ajouteront au répertoire des leçons apprises sur l'implantation d'une nouvelle technologie et permettront de mieux orienter les actions des technologues à l'avenir.

5. Veiller au transfert des connaissances et de l'expertise développées.

Deux types de transfert sont à considérer. En premier lieu, entre l'équipe de projet et l'équipe permanente de maintenance des systèmes informatisés et, en second lieu, entre les fournisseurs, intégrateurs et consultants qui ont participé au projet et les propriétaires à l'interne de cette technologie. Ce transfert de connaissances peut être assuré par de la formation, par des processus documentés et par des activités de coaching ou de mentorat.

6. Mobiliser les membres de l'équipe en leur offrant de nouveaux défis.

L'équipe mobilisée pour réaliser ce projet doit maintenant être démembrée et plusieurs informaticiens et chargés de projet seront affectés à d'autres tâches. Vous devez proposer à ces ressources un nouveau défi : affectation à un nouveau projet, offre d'une séance de perfectionnement ou même des vacances. Maintenir la motivation et la mobilisation de votre équipe de spécialistes techniques permet à l'organisation de conserver toute l'expertise dont elle a besoin pour maximiser les avantages et les bénéfices de ses investissements en technologie.

LES FACTEURS DE SUCCÈS DE LA PHASE D'APPROPRIATION

Étant donné que l'appropriation par les utilisateurs se réalise petit à petit au fur et à mesure qu'on utilise la nouvelle technologie, les gestionnaires de premier niveau qui sont en contact constant avec les usagers jouent un rôle essentiel durant cette phase. La qualité de leur écoute et leur capacité à obtenir des ajustements dépend en bonne partie de l'esprit d'équipe créé dans les unités administratives. La célébration constitue un moyen privilégié d'alimenter cet esprit de collaboration. En effet, reconnaître les efforts consentis et marquer la fin du projet permet de prendre conscience que les difficultés sont derrière nous et que l'avenir s'annonce prometteur.

LISTE AIDE-MÉMOIRE – Phase d'appropriation de votre projet**Processus de planification**

1. Avez-vous réalisé, avec la participation des acteurs, un bilan formel du projet de changement technologique qui inclut le degré d'atteinte
- des objectifs stratégiques de l'organisation ?
 - des objectifs organisationnels et humains ?
 - des objectifs techniques ?
 - de la gestion du projet de changement avec le guide PACT ?
-
2. Avez-vous défini et utilisé des indicateurs mesurables et objectifs pour réaliser ce bilan ?
-
3. Avez-vous interprété les écarts, en avez-vous répertorié et analysé les causes ?
-
4. Avez-vous envisagé des actions correctives et les avez-vous mises en œuvre ?
-
5. Avez-vous tiré certaines leçons de ce vécu et les avez-vous inscrites dans un répertoire des leçons apprises ?

Processus de gestion des acteurs

6. Avez-vous expliqué de nouveau aux divers groupes d'acteurs
- le projet de changement ?
 - les objectifs visés ?
 - les bénéfices attendus ?
-
7. Avez-vous écouté et aidé tous les groupes d'acteurs à réaliser le bilan du projet ?
-
8. Avez-vous vu à ce que les acteurs participent à l'application des diverses mesures correctives ?
-
9. Avez-vous clarifié, avec les acteurs, leurs nouveaux rôles et responsabilités ?
-
10. Avez-vous reconnu les résultats du changement et en avez-vous félicité les principaux acteurs ?
-
11. Avez-vous prévu et offert des activités de perfectionnement et d'amélioration continue ?
-

Processus de gestion de la communication

12. Avez-vous mis en place un mécanisme de communication pour soutenir l'évaluation du projet par tous les acteurs?
-
13. Avez-vous communiqué le bilan
- à tous les acteurs?
 - dans un format et sous une forme qui leur soient adaptés?
-
14. Avez-vous renforcé les nouveaux comportements en assurant la visibilité d'activités
- de reconnaissance des améliorations?
 - de félicitations et de récompenses des acteurs ou groupes d'acteurs méritants?
-
15. Avez-vous encouragé les acteurs à s'investir dans le nouveau système par
- la création d'une plate-forme de discussion?
 - l'échange de meilleures pratiques, de trucs, etc.?
 - la création d'un répertoire d'experts?
-
16. Avez-vous informé tous les acteurs des suites de ce projet, des projets à venir dans l'organisation?

Processus de gestion de la technologie

17. Avez-vous évalué, avec les acteurs, la performance technique de la nouvelle technologie en considérant
- l'atteinte des objectifs techniques?
 - le respect des spécifications?
 - le respect des coûts?
 - la qualité, la convivialité et la satisfaction des utilisateurs?
 - la satisfaction relative aux services du fournisseur?
-
18. Avez-vous procédé aux ajustements requis à la suite d'un usage régulier?
-
19. Avez-vous mis en place une structure permanente de soutien aux utilisateurs et d'entretien du nouveau système?
-
20. Avez-vous assuré un retour sur le projet par les membres de l'équipe technique? Avez-vous transféré ces conclusions dans le répertoire des leçons apprises?
-

Processus de gestion de la technologie

21. Avez-vous pris les mesures pour réaliser le transfert des connaissances et de l'expertise
- entre l'équipe de projet et l'équipe permanente de maintenance du système ?
 - entre les experts externes (fournisseur, intégrateur, consultant) et les responsables de cette nouvelle technologie ?
-
22. Avez-vous mobilisé les membres de l'équipe technique en leur offrant de nouveaux défis?
-



RÉPERTOIRE DE BONNES PRATIQUES

**VOTRE
OBJECTIF**



Tirer profit de l'expérience des autres.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

Vous avez retenu quelques bonnes pratiques susceptibles d'améliorer la gestion du projet de changement auquel vous participez.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

Votre capacité à adapter ces bonnes pratiques à votre propre environnement.

Vous voici outillé pour entreprendre votre projet de changement technologique. Vous avez compris la dynamique organisationnelle de votre organisation et ses cinq leviers (voir l'annexe) et vous êtes familier avec le guide de gestion PACT, ses quatre phases et ses quatre processus. À titre de complément, voyons quelques bonnes pratiques apprises par des organisations qui ont vécu l'implantation d'une nouvelle technologie et ont connu certaines difficultés mais également certains succès. Peut-être vous inspireront-elles et vous permettront-elles d'enrichir votre répertoire de pratiques exemplaires. Pour en faciliter la consultation, les bonnes pratiques sont classées par phase du guide PACT, de la gestation à l'appropriation. Quelques bonnes pratiques s'appliquent à tout le projet.

Chaque bonne pratique est appuyée par les propos de quelques gestionnaires ayant participé à la gestion d'un projet de changement technologique ; ils ont été interviewés dans le cadre de nos travaux de recherche¹. Certains de ces projets ont été réalisés par un développement à l'interne, d'autres selon un modèle client-fournisseur et certaines autres en collaboration avec un ou des partenaires.

1. Voir par exemple le *Guide de gestion* disponible sur le site du CEFRIQ, produit en 2002 dans le cadre d'un projet sur les nouveaux modèles de collaboration pour la prestation des services publics par Préfontaine, Ricard et Sicotte. Il est disponible à l'adresse <www.cefrio.qc.ca>.

*Bonne pratique à appliquer en phase de gestation***BONNE PRATIQUE 1** Définir les objectifs de l'organisation.

Il faut définir les objectifs visés par l'organisation avant de préciser le projet de changement technologique lui-même.

- ▶ « Au début, l'équipe de direction a pensé le projet puis nous avons réalisé deux trois rencontres préparatoires avec nos employés pour le préciser. »
- ▶ « Dans toute relation d'affaires, il faut que les deux [le client et le fournisseur] partagent les mêmes objectifs. Si un pense technologie et l'autre profits, ça ne marche pas. »
- ▶ « Pourquoi ça n'a pas marché du premier coup ? On a vu la technologie et on s'est dit : c'est ça que ça nous prend ! Ensuite, pour éviter toute perte de temps, on a procédé à l'acquisition : une fois installée, évidemment que les employés vont l'utiliser, voilà ce qu'on s'est dit ! »

Tous les gestionnaires interviewés soulignent l'importance de bien définir les objectifs stratégiques avant d'élaborer le projet de changement et d'en informer tous les groupes d'acteurs. Plusieurs projets ont connu des ratés à cause d'une planification trop vite faite. Par conséquent, prenez le temps de bien analyser vos besoins et vos attentes, et ce, avec la participation des principaux groupes d'acteurs. Assurez-vous également que le projet de changement concorde avec les objectifs stratégiques de votre organisation. Le contre-exemple fourni par le troisième gestionnaire illustre malheureusement une situation vécue dans de nombreuses organisations : le syndrome du « tout le monde le fait, pourquoi pas moi ? ». Dans le guide PACT, la phase de gestation débute par cette recherche d'un objectif commun qui ralliera tous les acteurs et donnera un sens à l'action.

*Bonne pratique à appliquer en phase de gestation***BONNE PRATIQUE 2** Développer une vision unique partagée.

Le succès d'un projet repose sur le partage d'une vision clairement définie qui, de surcroît, constitue une grande source de motivation pour tous les groupes d'acteurs.

- ▶ « Éléments qui ont favorisé la participation ? Définir quel est le jeu et quelles en sont les règles et les suivre jusqu'au bout. On peut les ajuster, mais la direction, elle, doit être maintenue. Sinon, on ne gagne pas le match. »
- ▶ « Le succès de ce projet est dû aux aspects suivants :
 1. Une vision claire et bien définie du projet ;
 2. Des objectifs communs, c'est-à-dire partagés. »
- ▶ « L'implication de tout le monde sur le projet lui a assuré le succès. Ils étaient engagés vis-à-vis de la vision, ils croyaient dans la transformation que nous voulions réaliser. »
- ▶ « Nous recherchions un idéal, celui d'aider les gens et eux [les responsables TI] rêvaient d'une technologie. »

Combien de fois hésite-t-on à parler d'un projet parce qu'on appréhende les réticences de certains groupes d'acteurs ! L'expérience démontre pourtant qu'une grande majorité de gens aiment relever des défis professionnels et que cela les motive. Mais attention ! Comme le précise le dernier gestionnaire interrogé, le défi, c'est plus qu'une technologie à adopter ; ce qui importe davantage, c'est un idéal à atteindre, une vision de l'avenir. Si PACT insiste tant sur le partage d'une vision, c'est que cette vision partagée favorise la participation des employés, leur apporte un enrichissement personnel et professionnel, leur offre un défi à relever qui, en fin de compte, profite aussi à l'organisation.

*Bonne pratique à appliquer en phase de gestation***BONNE PRATIQUE 3** Obtenir l'appui de la haute direction.

Un appui et une volonté ferme de la haute direction de l'organisation doivent être au cœur de tout projet de changement technologique, car s'il n'est pas soutenu par les plus hautes instances de l'organisation, un tel projet est voué à l'échec.

- ▶ « Le projet a été rendu possible par la volonté du ministre de répondre aux besoins des citoyens. »
- ▶ « [...] les facteurs critiques de succès de ce projet ? [...] La volonté des dirigeants de mettre en place un centre de services comme celui-là ! »
- ▶ « La recette est simple : vous avez d'abord besoin d'un support politique et ensuite d'un support financier qui, lui, vient avec le support politique et en troisième d'une bonne relation avec le gars en charge du projet. »
- ▶ « Un haut dirigeant a cru dans le projet et a ouvert plusieurs portes. »

L'appui de la haute direction dont parlent ces gestionnaires est incarné par le pouvoir décisionnel dans l'organisation, qu'il s'agisse de celui d'un président-directeur général, d'un ministre ou d'un chef de direction. Plus grand est le projet, plus son budget est important et plus le leader du projet doit occuper un poste élevé dans la hiérarchie de l'organisation. Ce type d'appui, souvent appelé « appui politique », est indispensable pour dégager le budget substantiel que nécessitera ce changement stratégique majeur pour l'organisation. Une fois l'appui politique acquis, c'est celui de la direction de l'organisation qui doit être recherché. Il suffira d'un directeur sceptique pour entraver le projet tout au long de son déroulement, et dans certains cas, le faire avorter. Cette bonne pratique rappelle que, dans toute entreprise, tout dossier d'investissement comporte un aspect « politique » : certains projets voient le jour à la suite de pressions ou de jeux de pouvoir. Leur valeur intrinsèque n'est pas nécessairement considérée.

*Bonne pratique à appliquer en phases de gestation
et de légitimation*

BONNE PRATIQUE 4 Analyser les besoins du client.

Miser sur une bonne connaissance des besoins du client interne ou externe du projet afin d'orienter judicieusement le projet de changement.

- ▶ « Historiquement (avant l'arrivée du directeur général), le mouvement fut initié par un sondage auprès de nos clients [...] qui notaient la difficulté de nous rejoindre. »
- ▶ « Gérer le changement constituait véritablement LE risque de ce projet. Comment a-t-on abordé ce problème ? Avec un bon "baseline", des *focus groups* avec les bureaux régionaux et également avec les clients. Nous avons discuté avec eux sur comment ils travaillent, comment ils gèrent les dossiers, qu'est-ce qui est contrôlé, etc. »

Les clients internes, ce sont les employés qui utilisent la nouvelle technologie, ceux qui alimentent les systèmes en données et ceux qui utilisent ces données pour entreprendre d'autres activités. Peut-on seulement penser leur fournir un outil de travail sans même les consulter, les écouter ? Le même questionnement vaut pour les clients externes, qu'il s'agisse d'un fournisseur ou d'un client final qui utilisera cette technologie pour nous rejoindre, qui fera l'acquisition d'un bien ou service produit à son intention. L'erreur trop souvent commise par les organisations est celle de croire que l'équipe de projet sait mieux que le client lui-même ce qui est bon pour lui !

*Bonne pratique à appliquer en phase de légitimation***BONNE PRATIQUE 5** Démontrer la légitimité du projet.

S'assurer que tous les intervenants sont convaincus de l'intérêt du projet, s'en faire des alliés, des partenaires.

- ▶ « Pour nous autres, à la base, ça signifiait qu'on devait présenter notre projet à nos dirigeants, les convaincre du bien-fondé du projet et de la nécessité d'aller de l'avant. Tout ça, dans les plus brefs délais ! »
- ▶ « De plus, l'objectif est louable et actuel, il est alors facile de créer une adhésion. C'est une belle "business". Ce sont des conditions gagnantes. »

La première citation renvoie au cas particulier où la volonté de changer émane de la base de l'organisation. L'idée doit alors faire son chemin du bas vers le haut, situation qui pose certaines difficultés dans des entreprises fortement hiérarchisées où la communication ne circule généralement que dans un sens, du haut vers le bas, du dirigeant vers l'employé. Mais, dans tous les cas, convaincre les divers groupes d'acteurs de la légitimité d'un projet, c'est plus facile à dire qu'à faire. La participation des acteurs à la définition du projet demeure l'outil de base pour en assurer la légitimité. Les employés adhèrent alors à « leur » projet. Rappelez-vous que pour assurer cette adhésion, on doit établir une communication ouverte et franche entre les parties, une communication bidirectionnelle qui suppose que l'on parle mais également que l'on écoute.

*Bonne pratique à appliquer en phase de légitimation***BONNE PRATIQUE 6****Évaluer son expertise interne et recourir à des ressources externes au besoin.**

Être à même de reconnaître objectivement ses forces et ses faiblesses pour bien combler, à l'interne ou à l'externe, les ressources nécessaires au bon déroulement du projet.

Avoir la sagesse de s'allier à un partenaire d'expérience et à la fine pointe de la technologie, si besoin est.

- ▶ « On ne se voyait pas comme développeurs. On irait chercher ailleurs. Ce n'est pas notre "business" d'être un spécialiste en technologique et on n'investit pas de capital pour développer une telle expertise. Par contre, nous sommes ouverts à rechercher un fournisseur. »
- ▶ « En fait, trois choix s'offraient : la constitution d'une équipe interne, chercher un partenaire externe ou donner le mandat à la direction informatique de l'entreprise. La décision a été d'aller à l'externe, car créer une équipe interne de toutes pièces ou utiliser la nôtre, réduite et sans expertise avec cette technologie, n'avait pas de sens. L'expertise n'était tout simplement pas là ! »

Prahalad et Hamel² ont proposé au début des années 1990 une vision de l'entreprise basée sur ses compétences. « Profession épicier », ce slogan publicitaire entendu régulièrement sur divers canaux de télévision, illustre bien ce mouvement. Il s'agit pour une organisation de s'en tenir aux activités clés reliées à ses compétences de base et d'externaliser toute activité qui l'éloigne trop de sa mission principale. Or l'expertise avec les TIC, l'organisation ne la détient pas toujours. L'analyse des cinq leviers stratégiques proposée à l'annexe permet d'évaluer les forces et les faiblesses de l'organisation et de prendre une décision éclairée.

2. Le livre de Gary Hamel et C.K. Prahalad, *La conquête du futur*, publié chez Dunod en 2006 constitue la version la plus récente de cet ouvrage qui est paru dans plusieurs langues.

*Bonne pratique à appliquer en phase de légitimation***BONNE PRATIQUE 7** Travailler avec toutes les parties prenantes.

Il est important de bien connaître toutes les parties prenantes, de n'oublier personne et, surtout, d'impliquer les syndicats dans le projet de changement projeté.

- ▶ « Un gros problème de notre service informatique est sa méconnaissance du rôle précis des divers départements. Nous aurions dû être consultés avant qu'ils n'arrivent avec leur solution coulée dans le béton. »
- ▶ « Il ne fallait jamais oublier qu'il fallait informer les syndicats avant que leurs membres le soient. C'est essentiel : les syndicats doivent montrer qu'ils ont le contrôle de la situation. Sinon, ils nous font subir d'énormes pressions... »

Attendre que tout soit « coulé dans le béton » pour parler aux gens n'est pas à conseiller. Trop souvent, les informaticiens et les programmeurs ont une idée plutôt vague des fonctions des autres services. Voilà pourquoi le guide PACT propose de regrouper des gestionnaires en ressources humaines, en communication et en technologie au sein du projet : pour assurer une participation de tous les groupes d'acteurs.

En tant que parties prenantes au projet, les syndicats ne peuvent non plus être ignorés. Les consulter constitue peut-être le premier pas vers une relation de collaboration plutôt que d'affrontement ! Même si, au départ, l'élaboration du projet prend plus de temps, si elle se réalise dans la concertation, l'expérience de nombreuses entreprises démontre que ce temps « perdu » est vite rattrapé en cours de projet.

*Bonne pratique à appliquer en phases
de légitimation et transition*

BONNE PRATIQUE 8 Communiquer, communiquer...

La communication, c'est savoir établir une compréhension commune : écouter, comprendre et faire comprendre.

- ▶ « La clé du succès, c'est de communiquer, communiquer, communiquer. »
- ▶ « Dans un premier temps : vendre notre projet. Quand on a su qu'on mettait des machines, il y a eu de bonnes discussions. Savoir communiquer et établir des liens de confiance, c'est primordial. »
- ▶ « Personne n'est passionné comme vous [le gestionnaire de projet] pour ce projet. Chacun s'intéresse à ses petites affaires, c'est pourquoi vous avez besoin de communication. »
- ▶ « Nous avons fait beaucoup de travail avec les gestionnaires afin qu'ils puissent communiquer les changements aux clients au fur et à mesure que le projet progressait. Pour cela, nous avons même été les rencontrer en région. »

La communication favorise la création d'un climat de confiance nécessaire à la légitimation d'un projet et à sa bonne marche. Permettre aux divers groupes d'acteurs d'exprimer leur pensée et d'en discuter éveille l'intérêt pour le projet qui s'élabore peu à peu. La diffusion d'information et l'écoute incitent les personnes concernées à participer et à adhérer au projet de changement. C'est par la communication que vous créez cette synergie entre les divers groupes d'acteurs.

*Bonne pratique à appliquer en phases
de légitimation et de transition*

BONNE PRATIQUE 9 Impliquer le client interne.

Informers et impliquer son client interne, soit ses employés, car s'ils participent à l'élaboration de la solution, ils l'adopteront plus facilement.

- ▶ « On a sous-estimé les inquiétudes des employés. Les informer sur tout ce qui se passe, c'est important. Ça fait trois ans déjà qu'on a démarré ce projet et on vit encore des problèmes reliés aux opérations. »
- ▶ « Des problèmes : Nous n'avons pas eu assez de formation au départ. Nous n'avons pas reçu assez d'information. Ils croyaient [l'équipe technique] que ça se résumait à nous envoyer une feuille de directives. »
- ▶ « Y a-t-il des choses que vous feriez différemment ? [...] J'aurais dû mettre du temps pour expliquer le projet afin que tout le monde chez nous soit au courant de ce qui se passait et qu'ils aient une bonne perception du projet... j'aurais eu une meilleure participation. Les relations à l'interne, voilà un aspect que j'avais minimisé et une erreur que je ne ferai plus. »

L'implication du client interne peut prendre différentes formes mais toutes ont pour objectif de faciliter le changement. Consulter le client interne, l'impliquer dans le projet permet de réduire les difficultés au moment même où elles émergent. La formation constitue elle aussi une excellente façon d'impliquer le client puisqu'elle initie l'utilisateur final à la nouvelle technologie, lui offre la possibilité de l'expérimenter tout en le soutenant dans ses apprentissages. Se rappeler également que l'implication nécessite à la base une information transmise à tous les clients internes, c'est-à-dire les utilisateurs de la nouvelle technologie, car c'est difficile de donner son avis sans connaître le projet et ses conséquences.

Bonne pratique à appliquer en phases de légitimation et de transition

BONNE PRATIQUE 10 Développer une relation de confiance.

La confiance et la transparence entre groupes d'acteurs, entre clients et fournisseurs ou entre partenaires permettent d'établir des communications claires et des relations qui tiennent compte des intérêts de chacun.

- ▶ « Comment bâtir la confiance ? En se fiant à la notoriété des gens. Il faut être capable de s'appuyer. Par exemple, si je signe avec [...], je sais qu'ils ne me feront pas dans les mains, si vous me passez l'expression. Si je dois faire affaire avec un fournisseur que je ne connais pas, je vais l'éplucher, je vais voir s'il est possible d'avoir confiance en lui, je ne bâtirai pas le contrat de la même façon. »
- ▶ « La transparence. En termes de participation, c'est la meilleure chose à avoir. Il faut pouvoir connaître les attentes de chacun. Quand on regarde les intérêts de chacun, on trouve toujours un terrain d'entente. Sans la transparence, on risque de partir dans des mauvaises directions. »
- ▶ « Les succès de cette ampleur-là sont rares. La raison : il y a eu un respect mutuel entre nous tous. »

La confiance se bâtit entre individus qui travaillent ensemble, qui partagent un même vécu et qui n'hésitent pas à se dire les vraies choses. Dans un contexte où l'organisation acquiert la technologie, le contrat supplée en partie au comportement opportuniste d'un fournisseur mais, comme tout ne peut être écrit, le développement d'un sentiment de confiance entre client et fournisseur est essentiel à la collaboration. Cette confiance se développe à partir de la réputation, de l'expertise détenue et reconnue et des expériences partagées. Il lui faut du temps pour se développer. Donnez-lui en !

*Bonne pratique à appliquer en phase de transition***BONNE PRATIQUE 11** Prévoir des mécanismes de coordination.

La coordination entre les divers groupes d'acteurs doit se faire sur une base continue afin de s'assurer que les efforts de chacun sont productifs.

- ▶ « Nous avons des gestionnaires de projet de trois groupes différents qui se réunissent à 8 h pour vérifier le statut du projet. Un représente le groupe des TIC, l'autre, notre fournisseur et le troisième, le projet. »
- ▶ « Pour que ça marche, il faut déterminer qui fait quoi, il faut de l'encadrement, définir le rôle et les responsabilités de chacun, définir le processus. C'est une planification de tous les intervenants, soit l'intégration des ressources et du suivi, des feuilles de temps. »
- ▶ « Je ne savais pas à qui j'avais affaire et donc je faisais attention à ce que je disais. Mais dès que l'on s'est rencontré lors de la première réunion, j'ai vite été convaincu que l'on pouvait parler ouvertement avec lui. »

Les mécanismes de coordination sont multiples : comités, rencontres, correspondance, procédures de suivi ou de contrôle, échéanciers, tables de spécifications, contrats, plans, etc. Ils favorisent les échanges entre les divers groupes d'acteurs aux différentes phases du projet et les régularisent. L'important est de bien doser les échanges face à face et les échanges virtuels, car sans socialisation préalable, il est difficile pour les acteurs de collaborer efficacement sur le plan professionnel.

*Bonne pratique à appliquer en phase de transition***BONNE PRATIQUE 12 Assurer le suivi du projet et la rétroaction.****Développer des outils pour mesurer l'avancement du projet en facilite le suivi et l'évaluation.**

- ▶ « Notre préoccupation, c'était l'équipe de projet en place. L'ensemble de la planification tenait compte du fait que nous avons les moyens de supporter le projet. On avait des objectifs mesurables, des échéanciers, une procédure pour le contrôle des retards, des indicateurs informatisés. »
- ▶ « Au sein de ce projet, on a mis en place un régime de suivi par comités. Les comités portent sur le déploiement, l'exploitation, le développement, l'architecture technologique, la commercialisation, et la direction globale est quant à elle assumée par le comité exécutif. »

Il ne faut surtout pas attendre d'être arrivé au terme du processus pour évaluer le projet de changement technologique. À cet effet, le guide PACT vous offre deux outils : les listes aide-mémoire à la fin de chaque chapitre et le tableau bord informatisé sur le cédérom. Définir des indicateurs objectifs et quantifiables pose certaines difficultés, particulièrement en cours de projet. L'approche par objectif proposée dans ce livre est basée sur 20 objectifs, un pour chacune des quatre phases, et un pour chaque processus de chaque phase. Son principal avantage est de fournir une évaluation qualitative de l'état du projet, ce qui est fait, ce qu'il reste à faire. Une telle approche est particulièrement utile, car elle fournit au gestionnaire des pistes pour améliorer sa gestion.

*Bonne pratique à appliquer en phase de transition***BONNE PRATIQUE 13** Se donner des victoires.

Il est important d'accumuler des réussites, de démontrer à tous les acteurs organisationnels que le projet progresse afin de soutenir le rythme et la motivation.

- ▶ « Des victoires hâtives sont importantes surtout si vous n'avez aucun précédent historique d'un tel projet. »
- ▶ « Maintenez un momentum continu. Si on a l'impression que vous faites du surplace, vous perdez la confiance des gens. Il faut suivre les actions de chaque personne, les féliciter, être positif et faire des petits pas. »
- ▶ « On lance cette première borne interactive et ça va faire boule de neige, les départements non impliqués demandent déjà des présentations sur les services qu'ils pourraient offrir. »

Les victoires, même petites, ont un impact non négligeable sur l'enthousiasme des troupes. N'hésitez donc pas à souligner les réalisations de tous et chacun. Surtout, soyez bon stratège et débutez le projet par des activités simples et peu risquées qui fourniront des victoires rapides et créeront un climat positif autour du projet. Aborder un projet de changement complexe par un projet pilote, stratégie adoptée par le troisième gestionnaire cité ci-dessus, offre également de nombreux avantages si ce projet pilote connaît un certain succès. Par la suite, ce sont les autres départements eux-mêmes qui ont demandé à se prévaloir de la nouvelle technologie pour offrir leurs services.

*Bonne pratique à appliquer en phase de transition***BONNE PRATIQUE 14** Penser transfert
dès la négociation du contrat.

Intégrer les ressources externes le plus tôt possible dans le processus et les encadrer permet de mieux adapter la technologie aux besoins de l'organisation et facilite le transfert des connaissances et le développement d'une expertise interne.

- ▶ « Le développement de la technologie s'est fait à l'extérieur, sans tenir compte de nos processus. Le désavantage, c'est plus difficile pour l'arrimage, pour le transfert des connaissances. Nous avons maintenant le problème de ramener les connaissances à la "shop" informatique à l'interne. »
- ▶ « Si c'était à refaire, ce qu'on conserve et ce qu'on change : le transfert de responsabilité à une équipe interne a été ardu. Il y a eu beaucoup de problèmes, ça n'a pas été harmonieux, ça a été difficile. Si c'était à refaire... On met l'emphase sur l'accompagnement des ressources externes. »
- ▶ « Les questions cruciales que l'on se pose maintenant concernent l'après-contrat avec le fournisseur, les modalités de transfert de l'expertise et la manière d'envisager la gestion du projet pour la prochaine année, mais c'est un peu tard ! »

Ces gestionnaires évoquent la difficulté du transfert des connaissances si l'activité de transfert a lieu en fin de projet. Prévoyez de telles activités dès le début de la phase de transition. Lorsqu'on a affaire à des experts externes, une façon de faciliter le transfert est d'assigner à une équipe interne le mandat d'accompagner le fournisseur de la technologie ou l'intégrateur de biens et services dans toutes ses activités. Assurez-vous alors que votre propre équipe est comparable à celle du fournisseur tant sur le plan du nombre que sur celui du niveau d'expérience et de compétence de ses membres.

*Bonne pratique à appliquer en phase de transition***BONNE PRATIQUE 15** Stabiliser la composition des équipes de projet.

Des équipes de travail et un environnement stables favorisent le bon fonctionnement des projets. Un renouvellement des personnels trop fréquent déstabilise les équipes et ralentit le projet.

- ▶ « Il faut remarquer que la grande stabilité des employés, présents dans la société depuis plusieurs années, a permis d'entretenir des relations durables et de confiance entre les divers groupes d'acteurs. Ces relations évitent de perdre du temps et facilitent le contact avec les personnes ayant le pouvoir décisionnel. »
- ▶ « J'aimerais ajouter qu'un élément perturbateur dans tous ces projets est le roulement de personnel dans l'équipe de projet. Ce phénomène est lié aux pratiques de gestion des ressources humaines de plusieurs organisations, dont la nôtre. »
- ▶ « Après les premières tentatives de négociation de l'entente-cadre, [...] le projet est tombé au point mort jusqu'à l'automne. Puis là, les élections sont arrivées, il y a eu les nouvelles nominations, tout était à refaire sur ce projet. »

Autant dans le secteur privé que public, les équipes de projet sont rarement stables, ce qui perturbe la bonne marche des projets. Il faut tenter de définir les mandats du personnel concerné tant en ce qui a trait au temps alloué qu'aux tâches à accomplir. Lorsque des objectifs de réalisations professionnelles sont incorporés aux plans de carrière des employés, leur déplacement entre projets n'est pas encouragé tant que ces derniers ne sont pas terminés et qu'ils n'ont pas atteint certains objectifs. Ce problème est particulièrement épineux dans les organisations à structure matricielle qui fonctionnent par projet. Dans de tels cas, un même gestionnaire de projet est souvent affecté à plus d'un projet et l'établissement des priorités parmi les projets crée souvent des remous.

*Bonne pratique à appliquer en phase de transition***BONNE PRATIQUE 16 Favoriser l'expérimentation et l'apprentissage.**

L'acquisition d'habiletés et de l'expertise passe par l'expérimentation, la formation et le soutien donné en cours d'implantation de la technologie.

- ▶ « Ce qu'on a fait d'innovateur, on a pris sur nous de faire de la formation parce que le service doit se faire. »
- ▶ « Nous avons développé un programme de formation très complet, en quelque sorte une formation sur mesure. Au fur et à mesure que nous progressions, nous avons réalisé qu'il fallait le "packager" en plus petites unités. Par la suite, nous devions fournir un support post-formation. Je crois que les gens avaient encore beaucoup à apprendre après la formation. »
- ▶ « Je m'attendais à ce que l'équipe des TI ait l'habileté de travailler avec nous, de nous montrer comment être plus efficaces, de nous fournir le support technologique pour atteindre nos objectifs. Nous n'avions pas un niveau de compétences technologiques très élevé. »

La formation permet certes l'acquisition de nouvelles habiletés et connaissances mais à certaines conditions ; en particulier, assurez-vous qu'elle soit adaptée à la capacité d'apprendre des utilisateurs. D'où l'importance de la répartir en unités de taille raisonnable pour faciliter l'apprentissage. Plusieurs courtes séances de formation seront plus profitables qu'une seule de plusieurs jours. De plus, la formation doit être complétée par un accompagnement, un service de soutien aux utilisateurs pour favoriser l'intégration des connaissances. Ne lésinez pas sur la formation, car une telle dépense représente un investissement et non un coût !

*Bonne pratique à appliquer à la phase d'appropriation***BONNE PRATIQUE 17** Accompagner le client externe en phase d'appropriation.

Le changement sera d'autant plus efficace si l'on accompagne le client externe et qu'on l'encourage à s'approprier la nouvelle technologie.

- « Tous ces moyens sont dans l'intérêt de se soucier des clients. L'intérêt est dans l'accompagnement ; ils veulent transiger avec quelqu'un qu'ils connaissent. »
- « Par exemple, le support téléphonique pour l'utilisation du Web n'est pas là. Les informations de base sont fournies au client, mais les applications ne sont pas venues ; nous avons quelques formulaires et services en ligne, mais c'est pas complet. »

Une fois la nouvelle technologie prête à être mise en ligne, prévoyez un accompagnement du client afin qu'il s'initie, si nécessaire, aux nouvelles façons de faire. Cet accompagnement ou soutien peut prendre des formes diverses : certains préfèrent se faire expliquer les choses, d'autres veulent voir les résultats, d'autres encore recherchent une documentation qu'ils peuvent consulter à leur rythme. Il faut donc multiplier les stratégies d'accompagnement en offrant des formats variés mais un service personnalisé.

*Bonne pratique à appliquer en phase d'appropriation***BONNE PRATIQUE 18** Procéder à une évaluation formelle du projet.

L'évaluation du projet n'est pas qu'une affaire de perception. Il faut reprendre les objectifs stratégiques énoncés au départ et vérifier le niveau de leur atteinte.

- ▶ « Projet : évaluation, très satisfaisante. Sauf que, il faut aller valider quelle étape on a franchie, on n'a pas de groupe témoin. Est-ce qu'on a fait une réelle différence ? »
- ▶ « On cumule des statistiques, on compile l'évaluation des clients et on dresse un profil. Ce sont des données précises qui nous donnent un portrait plus juste de la satisfaction de la clientèle. Une méthode qu'il faudrait prôner. »
- ▶ « L'équipe de projet a créé des indicateurs internes et en a même ajouté pour mieux servir la direction informatique. Le tout est intégré au bilan du projet remis aux dirigeants. »

De tous les projets analysés durant nos travaux de recherche, très peu ont été l'objet d'une évaluation formelle. Dans certains cas, on a vérifié l'atteinte des objectifs du projet, en particulier le respect du budget, des spécifications ou de l'échéancier. Plus rarement, on a comparé les bénéfices de l'ancien par rapport au nouveau système, et plus rarement encore on a procédé à une évaluation de la satisfaction des clients internes ou externes, soit les utilisateurs de la nouvelle technologie.

*Bonne pratique à appliquer à toutes les phases***BONNE PRATIQUE 19** Maintenir une relation de coopération.

De bonnes relations entre les acteurs assurent un niveau de collaboration qui est essentiel à leur participation et au bon déroulement du projet.

- ▶ « On n'était pas toujours d'accord alors on a mis en place des mécanismes de résolution des problèmes dans le but de les régler rapidement et que les personnes impliquées ne se sentent pas lésées. »
- ▶ « [...] On a acquis des connaissances et on a eu du succès ensemble. On voit d'un très bon œil de continuer à travailler ensemble parce qu'on a réussi ensemble, on a tissé une relation de confiance, et ceci, selon les objectifs, le budget et le calendrier. Le fait que l'utilisateur soit exigeant, c'est bon, car sinon on dérape. »

Il est impossible qu'un projet se déroule sans discussions, sans désaccords entre les divers intervenants. Le premier gestionnaire souligne l'importance de prévoir des mécanismes pour arbitrer les différends et maintenir une relation gagnant-gagnant. Le second, membre de l'équipe technique, manifeste sa satisfaction de côtoyer des utilisateurs exigeants qui le poussent à donner le meilleur de lui-même. Travailler dans un climat de coopération suppose que la confiance règne et que le recours aux clauses contractuelles, aux conventions collectives ou à des griefs n'est pas la solution privilégiée pour régler les problèmes. On mise plutôt sur la communication pour trouver un terrain d'entente.

*Bonne pratique à appliquer à toutes les phases***BONNE PRATIQUE 20** Prendre le temps.

Chaque projet nécessite un certain laps de temps durant lequel les acteurs se jaugent et dévoilent les buts qu'ils poursuivent. Une période d'ajustement de part et d'autre s'impose également lorsque la technologie est mise en place.

- ▶ « [...] Une fois le processus installé, ça a pris plusieurs mois, après ça, on n'a plus eu de problème. »
- ▶ « Cela va de mieux en mieux avec la technologie. Les systèmes se parlent entre eux. »
- ▶ L'adaptation s'est très bien faite. Il y a eu deux à trois années de consolidation avec beaucoup de compromis. »
- ▶ « Quelquefois, au début, il y a eu des conflits, ensuite, on a compris le rôle de chacun et ça s'est placé. On avait des réunions régulières [...] on a mis notre 100 %, on a traversé plusieurs épreuves, finalement, ça c'est bien passé... »
- ▶ « Le groupe de travail a mis beaucoup de temps à démarrer, ce qui a été bon pour le projet. Tous trouvaient que l'idée était bonne, mais ils avaient besoin de plus d'information pour bien comprendre. »

Le dicton « *time is money* » est quelque peu trompeur, car ne pas se donner le temps et précipiter les choses coûte souvent beaucoup plus cher, du moins à plus long terme. Prendre le temps offre un autre avantage : une fois l'adaptation réalisée, les difficultés se résolvent plus rapidement. Le problème demeure pourtant bien réel ; les organisations s'en tiennent généralement au vieux dicton et essaient de réduire le cycle du projet au minimum. Pourtant, une nouvelle technologie non appropriée par les utilisateurs ne peut créer de valeur ajoutée pour l'organisation. Et c'est pourtant là l'objectif initial poursuivi !

*Bonne pratique à appliquer à toutes les phases***BONNE PRATIQUE 21** Faire la promotion du projet.

Faire connaître le projet et trouver le bon canal de communication – en amont et en aval – sont essentiels à l'essor d'un projet.

- ▶ « L'autre gros problème est la mise en marché du site. Il n'est pas connu. Personne ne connaît l'adresse. Il n'y a pas de mise en marché. »
- ▶ « Je crois cependant que les services ne sont pas assez publicisés. Comment rejoindre le monde ? »
- ▶ « C'est le responsable de l'organisation qui a monté et promu le dossier auprès des autres filiales. Il a réussi à vendre le projet. »
- ▶ « Un dernier aspect pose des problèmes ; les clients ont entendu parler du service de nos compétiteurs. Comment leur présenter le nôtre ? »

Le bon déroulement d'un projet et sa légitimation reposent principalement sur la communication entre les acteurs mais également sur la promotion du projet. Ces gestionnaires conviennent que le succès d'un projet de changement technologique passe par la reconnaissance de cette réalisation par les membres de l'organisation d'abord et, à l'externe, ensuite par les clients. Trop souvent, l'équipe de projet, très préoccupée par le déploiement de la technologie, néglige de publiciser le projet. Dans plusieurs cas, par exemple lors du développement d'un site Web ou de l'amélioration d'un service existant, le marketing du service « amélioré », pourtant essentiel au succès du projet, est négligé. Or comment regagner une clientèle qui s'est éloignée si l'on ne cherche pas à faire la promotion du nouveau service ?

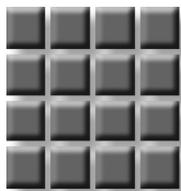
LES FACTEURS DE SUCCÈS ISSUS DES BONNES PRATIQUES

Les bonnes pratiques nous rappellent que le succès d'un projet de changement technologique tient à une multitude de détails tous aussi importants les uns que les autres. Comment ne pas en oublier ? Le secret réside dans une bonne planification, dans une gestion responsable des acteurs, dans une communication franche et ouverte et dans une gestion compétente de la technologie. Vous aurez compris que les quatre processus PACT sont la clé de la réussite de votre projet de changement technologique ! Et lorsque vous aurez cheminé avec PACT dans un projet de changement technologique, n'oubliez pas de documenter les bonnes pratiques que vous aurez expérimentées.

LISTE AIDE-MÉMOIRE – Pour un plus grand succès de votre projet...**Tous les processus PACT : planification, gestion des acteurs, de la communication et de la technologie**

Avez-vous pris connaissance des bonnes pratiques suivantes ?

- Bonne pratique 1 – Définir les objectifs de l'organisation.
 - Bonne pratique 2 – Développer une vision unique et partagée.
 - Bonne pratique 3 – Obtenir l'appui de la haute direction.
 - Bonne pratique 4 – Analyser les besoins du client.
 - Bonne pratique 5 – Démontrer la légitimité du projet.
 - Bonne pratique 6 – Évaluer son expertise interne et recourir à des ressources externes au besoin.
 - Bonne pratique 7 – Travailler avec toutes les parties prenantes.
 - Bonne pratique 8 – Communiquer, communiquer...
 - Bonne pratique 9 – Impliquer le client interne.
 - Bonne pratique 10 – Développer une relation de confiance.
 - Bonne pratique 11 – Prévoir des mécanismes de coordination.
 - Bonne pratique 12 – Assurer le suivi du projet et la rétroaction.
 - Bonne pratique 13 – Se donner des victoires.
 - Bonne pratique 14 – Penser transfert dès la négociation du contrat.
 - Bonne pratique 15 – Stabiliser la composition des équipes de projet.
 - Bonne pratique 16 – Favoriser l'expérimentation et l'apprentissage.
 - Bonne pratique 17 – Accompagner le client externe en phase d'appropriation.
 - Bonne pratique 18 – Procéder à une évaluation formelle du projet.
 - Bonne pratique 19 – Maintenir une relation de coopération.
 - Bonne pratique 20 – Prendre le temps.
 - Bonne pratique 21 – Faire la promotion du projet.
-



CONCLUSION

Le guide PACT que vous avez entre les mains ne résout évidemment pas, ni rapidement ni facilement, tous les problèmes liés à la gestion du changement technologique. Tout au plus avons-nous fourni une carte routière un peu à l'image d'un système GPS, qui vous signale les étapes à franchir, les activités à réaliser. Les actions suggérées sont multiples et, malgré tout, incomplètes, car tout contexte organisationnel et d'affaires constitue un univers en soi avec ses règles, ses modes de fonctionnement et ses acteurs propres. Pouvons-nous comme auteurs, vous donner un dernier coup de pouce pour vous aider à vivre avec succès cette grande aventure ? Ce dernier chapitre offre, en guise de conclusion, les quelques derniers trucs que l'étude des projets de changement technologique nous a appris. Nous survolerons d'abord avec vous le guide informatisé (sur cédérom) qui vous accompagnera dans vos activités de gestion.

SUIVEZ LE GUIDE

La lecture du livre constitue un guide manuscrit que l'on n'a pas toujours sous la main lorsqu'on est sur le terrain et que les activités dévorent tout notre temps et toutes nos énergies. C'est pourquoi vous trouverez à la fin du livre un cédérom qui, une fois chargé sur votre ordinateur, pourra vous assister dans votre gestion quotidienne du projet. C'est un tableau de bord informatisé qui est à la fois un outil de suivi du projet et un outil d'évaluation. Il permet d'abord de faire le suivi des activités que vous aurez réalisées, car vous pouvez à la fin de chaque semaine, par exemple, vérifier la liste proposée et cocher celles que vous avez complétées, et ce, pour chacun des quatre processus et chacune des quatre phases. Le tableau de bord vous indiquera alors les activités de la phase en cours que vous n'avez pas abordées sous forme d'un rappel. Enfin, le tableau de bord présente un état complet du projet, une forme d'audit faisant ressortir les points névralgiques qui nécessitent des efforts supplémentaires de même que ceux pour lesquels vous avez atteint les objectifs. Par conséquent, si donc vous saisissez les données sur l'état du projet régulièrement, le tableau de bord vous fournira au même moment un rapport automatisé de l'état du projet de changement technologique que vous gérez.

PRÔNEZ ET VIVEZ DANS UN ESPRIT DE COLLABORATION

Le succès du projet dont vous assumez la responsabilité totale ou partielle repose davantage sur l'esprit avec lequel vous abordez votre travail que sur des outils formels de gestion de projet que vous utilisez. À force de côtoyer des gestionnaires d'expérience, nous avons pu constater que ceux qui réussissent le mieux croient que la principale raison de leur succès réside dans la compétence de l'équipe qui les entoure. Ils manifestent une grande confiance envers les employés impliqués dans le projet et agissent en fonction de la règle suivante : le changement ne peut véritablement être géré que par ceux qui le vivent ! Vous ne pouvez imposer le changement, c'est-à-dire que vous pourriez toujours essayer, mais sans la collaboration des principaux acteurs, vos efforts demeureront vains. Et rappelez-vous que la clé de l'implication des acteurs se résume

en trois mots : informer, écouter, répondre. Ces trois actions toutes simples favorisent l'adhésion des divers groupes d'acteurs au projet ; vous aurez gagné vos galons de gestionnaire de projet du changement technologique lorsque le projet changera de promoteur : il ne sera plus « votre » projet mais le leur !

PROPOSEZ UNE DIRECTION ET MAINTENEZ LE CAP

L'être humain recherche les défis, que ce soit dans le sport, dans les loisirs ou dans le travail. Lui proposer un changement à réaliser, surtout si vous l'invitez à participer au projet, lui procure un moyen de se réaliser et de se dépasser. Tout joueur a également besoin d'un « plan de match », qu'il joue au hockey ou travaille dans une organisation. En tant que gestionnaire, il vous incombe de fournir ce plan, de donner un sens et une orientation aux efforts qui seront exigés des acteurs organisationnels impliqués dans le changement. Votre capacité à adopter une attitude qui se situe entre une rigueur excessive qui paralyse et une flexibilité qui s'apparente à du laisser-aller aura un impact considérable. Rappelez-vous surtout que prendre des détours ne signifie pas changer de cap et que ce cap, ce sont les objectifs stratégiques de l'organisation qui le fixent. Votre leadership inspirera confiance tant et aussi longtemps que vous n'abuserez pas du pouvoir dont vous êtes investi et que vous tiendrez compte des autres.

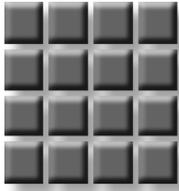
GÉREZ UN PROJET DE CHANGEMENT TECHNOLOGIQUE

Vous constaterez que la technologie peut devenir un catalyseur important pour instaurer un changement organisationnel majeur et profond. Elle traverse autant les frontières nationales que les silos organisationnels. Elle agit comme un outil de démocratisation de l'information en la rendant accessible aux employés comme aux hauts dirigeants. En outre, elle donne un certain pouvoir aux utilisateurs dans la mesure, bien sûr, où ils la maîtrisent ! L'approche proposée dans ce livre, la méthode PACT, a l'avantage d'être simple et facile à comprendre. Elle s'appuie sur la méthode des petits pas pour vous

amener progressivement vers la réalisation d'un projet de changement technologique, projet que vous apprécierez d'autant plus si vous faites équipe avec tous les groupes d'acteurs de l'organisation.

Le guide PACT s'appuie sur l'expérience d'une équipe de chercheurs, mais surtout sur celle des gestionnaires qui ont accepté de partager leur vécu et leur réflexion sur le sujet. Il n'est pas impossible d'ailleurs que certains se reconnaissent dans les propos reproduits dans le répertoire des bonnes pratiques. Comme vous l'aurez constaté tout au long de cette lecture, les activités et outils proposés pour les réaliser ont pour assise la dynamique stratégique d'une organisation et ses cinq leviers : un objectif à atteindre, des acteurs à mobiliser, des processus d'affaires à simplifier et des actifs tangibles et intangibles à investir dans le projet.

Notre aventure se termine ici et la vôtre commence... Il ne nous reste plus qu'à vous souhaiter bonne chance dans la gestion de votre projet de changement technologique !



ANNEXE

La dynamique stratégique d'une organisation en contexte de changement

**VOTRE
OBJECTIF**



Comprendre la dynamique stratégique de votre organisation.

LA MESURE DE SON ATTEINTE

Vous avez repéré les principaux leviers stratégiques de votre organisation, ses forces, ses faiblesses au regard de la réalisation du projet de changement technologique.

LE FACTEUR DE SUCCÈS

L'acuité de votre analyse.

Le changement technologique se vit dans une organisation. Analyser le changement hors de son contexte reviendrait à choisir une destination sans tenir compte des moyens de transport mis à notre disposition. En acquérant une meilleure compréhension du contexte organisationnel, nul doute que vous pouvez mieux adapter votre approche à la gestion du changement. Cette annexe propose une représentation de la dynamique d'une organisation, des forces qui se conjuguent pour réagir aux pressions concurrentielles du marché qui obligent l'entreprise à changer. De l'interaction entre acteurs (avec leurs aspirations et leurs problèmes), processus de travail (nécessaires à la réalisation de la mission), ressources financières, humaines et technologiques (dans la mesure de leur disponibilité), émerge la réponse de l'organisation aux impératifs de son environnement. Le terme «dynamique» fait référence à des interactions entre ces composantes que nous appelons «leviers stratégiques». Ces leviers, les acteurs, les ressources et les processus, représentent les forces motrices du changement, celles à partir desquelles la stratégie se met en œuvre. Cette annexe propose un outil simple qui s'inspire du tableau de bord prospectif de Kaplan et Norton¹.

Parce qu'il constitue un choix stratégique en vue de l'atteinte d'un objectif soit de performance, d'innovation, de croissance ou encore de rentabilité, le changement technologique est au cœur même de la stratégie organisationnelle. Quel est donc l'objectif que vous désirez atteindre? Si vous avez répondu «l'implantation d'une technologie», vous faites erreur et n'accordez donc pas une importance suffisante aux leviers stratégiques de l'organisation. Penchez-vous sur ces cinq leviers; c'est sur eux que repose toute l'approche du guide PACT: la mission et les objectifs de l'organisation; les acteurs organisationnels et externes; les processus de travail; les actifs tangibles et intangibles.

1. Voir le livre de Robert S. Kaplan et David P. Norton (2003). *Comment utiliser le tableau de bord prospectif*, 2^e édition, Paris, Éditions d'Organisation, 312 pages.

LE PREMIER LEVIER STRATÉGIQUE : UNE MISSION, UN OBJECTIF

La mission constitue le but ultime, la raison d'être de toute organisation. En ce sens, elle oriente toutes les actions et leur donne un sens. L'entreprise privée recherchera à travers ses activités à atteindre son objectif de rentabilité, tandis que l'organisme public visera l'intérêt général des citoyens par la mise en place de biens (surtout des infrastructures) et services publics. Plus concrètement, la mission s'opérationnalise dans la poursuite d'objectifs spécifiques, par exemple augmenter le chiffre d'affaires, étendre la ligne de produits et services offerts ou encore améliorer le service aux clients. Les gestionnaires décident alors des stratégies, des moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs. Le changement technologique constitue de nos jours un moyen privilégié d'actualisation des stratégies, car les TIC, en particulier, permettent d'améliorer considérablement l'efficacité, l'efficience, la qualité et la flexibilité des divers processus de travail, qu'elles soient utilisées dans le domaine de la finance, du marketing, de la production ou des ressources humaines. L'objectif visé, une vision « améliorée » de l'organisation, voilà l'élément déclencheur de la dynamique stratégique de votre organisation. Quel est l'objectif stratégique du changement que vous envisagez ? Ce questionnement renvoie à la phase de gestation du guide PACT.

LE DEUXIÈME LEVIER STRATÉGIQUE : LES ACTEURS

Évidemment, une entreprise n'a pas d'existence sans la présence d'acteurs internes et externes, parties prenantes qui influent sur la réalisation de la mission et sur les objectifs stratégiques poursuivis. Certains sont internes à l'entreprise, ce sont les employés, les dirigeants, les gestionnaires, les syndicats et les différents spécialistes qui œuvrent dans l'organisation. Plusieurs acteurs externes jouent également un rôle non négligeable. Pensons d'abord aux clients qui obligent l'entreprise à toujours faire mieux à coût moindre et les fournisseurs sans lesquels la production de biens et services serait souvent impossible. D'autres joueurs tels les actionnaires, les banquiers, les compétiteurs ou même les gouvernements déterminent certaines règles du jeu que l'entreprise ne peut ignorer. Ce qui importe

d'abord et avant tout est d'identifier ces divers groupes d'acteurs et de reconnaître la portée de leur rôle dans la réalisation des objectifs poursuivis, en particulier ceux reliés au changement technologique prévu. Dans votre organisation, quels sont les acteurs qui influencent vos décisions? Quels sont ceux qui seront au cœur du changement projeté? Vous répondez à ces questions durant la phase de gestation et poursuivez la gestion des acteurs tout au long du projet de changement technologique.

LE TROISIÈME LEVIER STRATÉGIQUE : LES PROCESSUS ORGANISATIONNELS

Les processus sont des façons de faire développées pour réaliser la mission de l'entreprise; ils réfèrent à votre modèle d'affaires. Les processus PACT quant à eux sont liés à la réalisation du changement technologique. Deux types de processus organisationnels revêtent une importance capitale en contexte de changement; les processus dits opérationnels ou fonctionnels et le processus d'innovation.

Les processus opérationnels décrivent les activités primaires réalisées en vue de la production d'un bien ou d'un service; pensons logistique, production, distribution, marketing et vente, et service après-vente. Les processus fonctionnels correspondent aux principales fonctions de l'organisation: les finances et la comptabilité, le marketing, les ressources humaines et la gestion de la technologie. Les processus opérationnels et fonctionnels sont ceux qui sont généralement modifiés pour atteindre un objectif stratégique. S'agit-il d'améliorer le service au client, la qualité des produits ou la gestion interne de l'entreprise? L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de certains processus d'affaires permet de cibler les zones problématiques ou celles qui fourniraient une opportunité de développement. Quels sont les processus sur lesquels repose le changement que vous prévoyez? En quoi en seront-ils affectés?

Un second processus non négligeable est celui de la capacité d'innovation. Plusieurs changements technologiques nécessitent en effet plus qu'une simple amélioration: ils exigent la création d'expertises, de biens ou de services nouveaux pour l'entreprise. Le processus d'innovation s'appuie sur de multiples facteurs dont les ressources qui y sont affectées mais surtout sur un climat organisationnel qui

encourage la créativité. Votre organisation est-elle réceptive au changement, ouverte aux idées nouvelles? La réponse à cette question influencera l'utilisation que vous ferez de PACT, car plus grand est l'écart à combler, plus vous devrez consacrer de temps, d'énergie et de ressources pour réaliser le changement.

LE QUATRIÈME LEVIER STRATÉGIQUE : LES ACTIFS TANGIBLES

Les actifs détenus par votre organisation se classent en deux catégories, les actifs tangibles et les actifs intangibles. En contexte de changement technologique, parmi tous les actifs tangibles que possède une organisation, les ressources financières et la technologie ressortent comme fondamentaux.

Les ressources financières permettent d'acquérir et/ou de développer de nombreux autres actifs et c'est pourquoi elles ne peuvent être ignorées, d'autant plus que le changement technologique nécessite des investissements importants en matériels, logiciels et en ressources humaines. Si votre organisation peut consacrer un budget adéquat à son projet de changement technologique, elle devrait pouvoir se doter d'éléments critiques tels que l'expertise, la formation ou l'accompagnement des usagers de la nouvelle technologie. Le budget dont vous disposez pour réaliser votre projet de changement est-il adéquat? Trop souvent, les coupures de budget se traduisent par une réduction du temps alloué à la participation des acteurs, à la formation et au soutien aux utilisateurs de la nouvelle technologie.

La technologie elle-même et l'utilisation qui en est faite constituent un second actif d'importance. Les TIC constituent en effet des moyens privilégiés pour accroître la productivité, pour améliorer l'efficacité des processus d'affaires ou même pour communiquer avec les clients. Votre organisation détient-elle les capacités, l'expérience et les compétences technologiques pour soutenir un tel changement? Les divers groupes d'acteurs sont-ils réceptifs à ce type de changement? L'ampleur de la tâche qui vous attend en tant que gestionnaire de projet dépend en bonne partie de la réponse à ces questions. Si la technologie fait partie intégrante du vécu de votre organisation, le changement sera grandement facilité.

LE CINQUIÈME LEVIER STRATÉGIQUE : LES ACTIFS INTANGIBLES

Parmi les actifs intangibles, deux sont particulièrement cruciaux en contexte de changement technologique : les compétences et le climat organisationnel. Les compétences des employés, leurs savoirs et savoir-faire constituent la base de l'entreprise, la matière première à partir de laquelle l'organisation apprend, croît et se développe. Dans un contexte de changement technologique, il importe d'évaluer la nature des compétences requises et de se demander : qu'est-ce que les employés doivent savoir pour bien utiliser cette nouvelle technologie et atteindre nos objectifs organisationnels ?

Un second actif intangible concerne le climat organisationnel que l'on peut décrire comme la résultante de la structure de l'organisation et de sa culture. La combinaison structure-culture favorise-t-elle une communication ouverte et l'établissement d'un esprit de collaboration entre les divers groupes d'acteurs, employés, syndicats, techniciens, gestionnaires et dirigeants ? Car pour bien réussir le changement technologique, la motivation des divers groupes d'employés et leur implication dans le changement seront primordiales, particulièrement durant la phase de transition. Le climat dans votre entreprise est-il favorable au changement ? ouvert ?

La figure A.1. illustre les cinq leviers stratégiques et leur dynamique.

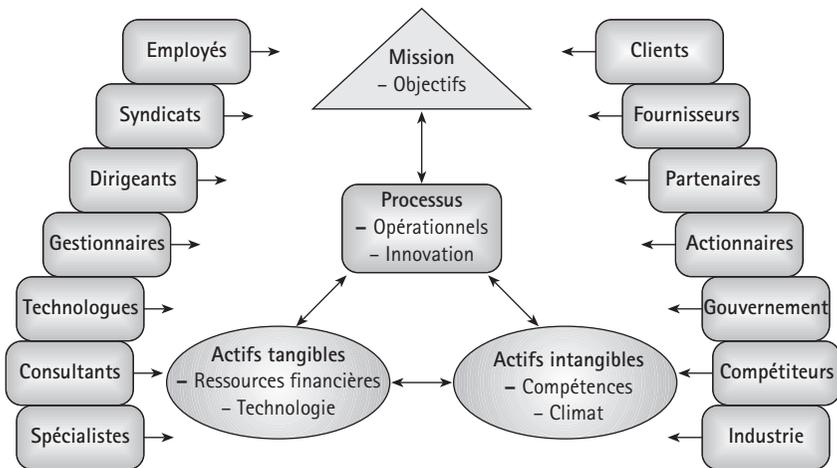


Figure A.1 – LA DYNAMIQUE STRATÉGIQUE ET SES CINQ LEVIERS

LES CINQ LEVIERS EN ACTION

Nous rapportons ici le cas d'une entreprise qui œuvre dans le domaine de l'alimentation et qui se spécialise dans la fabrication de croustilles et autres « grignotines ». L'analyse de la situation faite par ses dirigeants est la suivante : les marchés traditionnels sont saturés ; la compétition est importante, plusieurs gros joueurs se partageant le marché ; la possibilité d'augmentation des prix de vente est limitée, en partie à cause de l'inflation ; les gros clients, des supermarchés, sont peu captifs ; ils effectuent des études de rentabilité par produit et sont donc sélectifs quant aux marques ; les produits « santé » augmentent constamment leur part de marché au détriment des autres produits.

L'entreprise doit s'adapter à cette nouvelle donne et redresser sa situation. L'objectif qu'elle vise : accroître les bénéfices par une augmentation des ventes et une plus grande satisfaction des clients. Afin d'accroître sa clientèle et de fidéliser ceux qui sont déjà acquis, l'entreprise se propose d'offrir à tous ses clients une combinaison de produits qui maximise la rentabilité : offrir à ses clients anciens et nouveaux toute la gamme des croustilles qu'ils achètent. Les moyens mis de l'avant pour réaliser cet objectif sont triples : au regard du produit, s'adapter aux goûts locaux et créer, si nécessaire, de nouvelles variétés de croustilles ; au regard des processus, développer rapidement des spécialités locales et établir une politique de micromarketing pour considérer chaque point de vente comme un marché en soi. Mais cela nécessite une capacité de collecte et de traitement de l'information de loin supérieure à celle qu'elle possède actuellement ainsi qu'un changement de stratégie de la part de la force de vente. Celle-ci doit se recentrer sur une approche client de type relationnel et, pour ce faire, elle doit développer ses habiletés relationnelles, celles touchant l'utilisation de la technologie et le micromarketing. Ce changement constitue donc un virage à 180 degrés : passer d'une approche transactionnelle à une approche relationnelle et décentraliser la gestion marketing en faveur d'une gestion locale des clients.

Comme la technologie souhaitée n'était pas offerte sur le marché au moment où l'entreprise a pris la décision de l'acquérir, le projet de changement a connu un retard important. Lorsque, enfin, le progiciel est devenu disponible, l'entreprise a tenté de rattraper le temps

perdu et a procédé rapidement à son implantation. L'erreur majeure des dirigeants à ce moment-là a été de penser qu'une fois que la technologie serait en place, les employés s'y adaptent facilement, qu'ils utiliseraient les nouvelles données colligées sur chaque client pour changer leurs façons de faire et offrir un service personnalisé. Clairement, malgré le succès de l'implantation technologique (elle fonctionnait), rien n'avait véritablement changé. Les compétences des employés et leur vision du client n'avaient pas évolué d'un iota.

Clairement, l'approche client, c'est plus que la simple acquisition d'un progiciel de gestion de la relation client ou CRM². La figure A.2 illustre le rôle particulier qu'aurait dû jouer chaque levier pour réaliser la stratégie de cette organisation. En négligeant en premier lieu de centrer ses actions sur une plus grande satisfaction du client, l'entreprise a perdu de vue la raison de l'implantation du progiciel CRM. La réorientation du processus de marketing n'était pas automatique ; elle devait reposer sur une redéfinition de ce processus et l'adoption d'une nouvelle approche ; les employés n'ont pas été formés en ce sens ; la décentralisation des activités de marketing pour les rapprocher du client n'a pu se faire adéquatement. En fin de compte, seul le levier de la technologie a été activé, et, comme on pouvait s'y attendre, les résultats du projet ont été décevants.

L'analyse de cet exemple avec le guide PACT fournit des pistes en ce qui concerne ce qui aurait dû être fait. La vision n'a pas été transmise aux acteurs, encore moins définie avec leur participation. La phase de gestation a donc été escamotée. Le projet de changement ensuite défini n'a pas été légitimé. Les objectifs organisationnels ont été « oubliés » et la technologie a déterminé les actions posées. Une autre phase, celle de la légitimation, n'a pas été réalisée. Par la suite, en phase de transition, la formation a été réduite au minimum et personne ne s'est soucié du changement qu'il fallait apporter dans les processus de travail des employés. Enfin, l'appropriation aurait nécessité que l'on modifie les processus, que l'on guide chaque employé dans ces nouvelles façons de faire. Comme les autres phases de la gestion du projet avaient été trop vite traversées, l'appropriation du changement par les principaux acteurs devenait utopique.

2. Les systèmes de gestion de la relation client sont mieux connus sous l'acronyme CRM pour *Customer Relationship Management*.

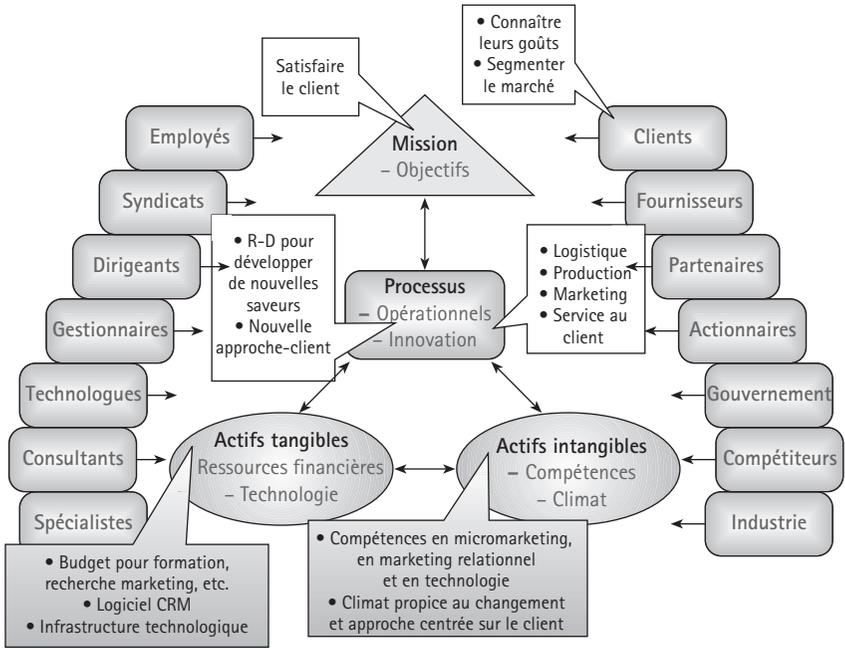


Figure A.2. – LES CINQ LEVIERS STRATÉGIQUES EN ACTION

L'analyse de la dynamique stratégique de votre organisation permet d'aborder un projet de changement technologique en misant sur les forces de votre organisation. Peut-être relevez-vous quelques faiblesses avec lesquelles vous devrez conjuguer. Ignorez un seul de ces cinq leviers et vous risquez fort de vous écarter de votre route et de ne pas réaliser vos objectifs stratégiques. Une bonne connaissance de votre organisation et du guide PACT de gestion du changement technologique favorisera la réussite des projets que vous entreprendrez.

**LISTE AIDE-MÉMOIRE – La dynamique stratégique
de votre organisation**

-
1. Pouvez-vous décrire la situation à changer dans votre organisation ?
-
2. Quel est l'objectif stratégique poursuivi ?
-
3. Quels sont les acteurs qui entrent en interaction avec votre organisation ?
4. Quel est le pouvoir relatif de chacun ?
-
5. Quels processus opérationnels et fonctionnels seront touchés ?
6. Le projet exige-t-il un effort d'innovation, d'appliquer des solutions jamais expérimentées par votre organisation ?
-
7. Des actifs tangibles seront-ils nécessaires ? Si oui, lesquels ?
- Au plan du financement ?
 - Au plan de la technologie ?
-
8. Des actifs intangibles seront-ils nécessaires ? Si oui, lesquels ?
- Au plan des compétences ?
 - Au plan du climat organisationnel ?
-

Pour démarrer le cédérom *Gérez un projet de changement technologique*, insérez-le dans votre lecteur.

Si le cédérom ne démarre pas de lui-même :

Ouvrez **Poste de Travail**, double-cliquez sur votre lecteur cédérom, puis double-cliquez sur le fichier **autorun.exe**.

Le cédérom inclus avec ce livre peut être lu avec Windows® 98 et supérieur.

Configuration minimale : Pentium 200 MHz, 32 Mo de RAM,
800 × 600 pixels.

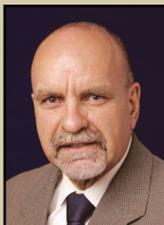
Code d'accès : 255227gpch

Ce guide propose un portrait du projet où figurent les différents domaines d'intervention, les principaux acteurs visés ainsi que les relations qui doivent s'établir entre eux. Il traduit la vision du projet pour l'ensemble du personnel concerné et comporte à la fois un cadre de gestion (une vision) et un plan d'intervention (une démarche par phase).

Loin de remplacer les manuels, plans et méthodes qui décrivent les modalités de réalisation de projets en précisant, par exemple, les rôles et responsabilités des intervenants, les principaux produits livrables, les jalons et les mécanismes de suivi, etc., *Gérez un projet de changement technologique* intervient de façon plus globale, dès les premières étapes du projet, alors que toutes les dimensions (stratégique, technique, économique, humaine, etc.) sont analysées afin d'amorcer le plus tôt possible une réflexion sur le changement que risque d'entraîner l'implantation de la technologie envisagée. Il permettra à chaque acteur, dans son propre domaine d'expertise, d'élaborer les procédures nécessaires qui tiendront compte des préoccupations et de la contribution des autres personnes visées, ce qui assurera l'atteinte des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.



LISE PRÉFONTAINE, Ph. D., est professeure titulaire en gestion de projet à l'École des sciences de la gestion de l'Université du Québec à Montréal, où elle dirige également le programme de doctorat en administration.



YVES-CHANTAL GAGNON, Ph. D., est professeur titulaire de la Chaire Bell en technologie et organisation du travail à l'École nationale d'administration publique de l'Université du Québec. Il a poursuivi des études postdoctorales à l'Université Jean Moulin de Lyon en France.



Le cédérom inclus avec ce livre peut être lu avec Windows® 98 et supérieur.
Configuration minimale : Pentium 200 MHz,
32 Mo de RAM, 800 x 600 pixels.

