

La gestion du changement organisationnel

Troisième partie **Implantation des technologies de l'information: du laboratoire à la pratique**

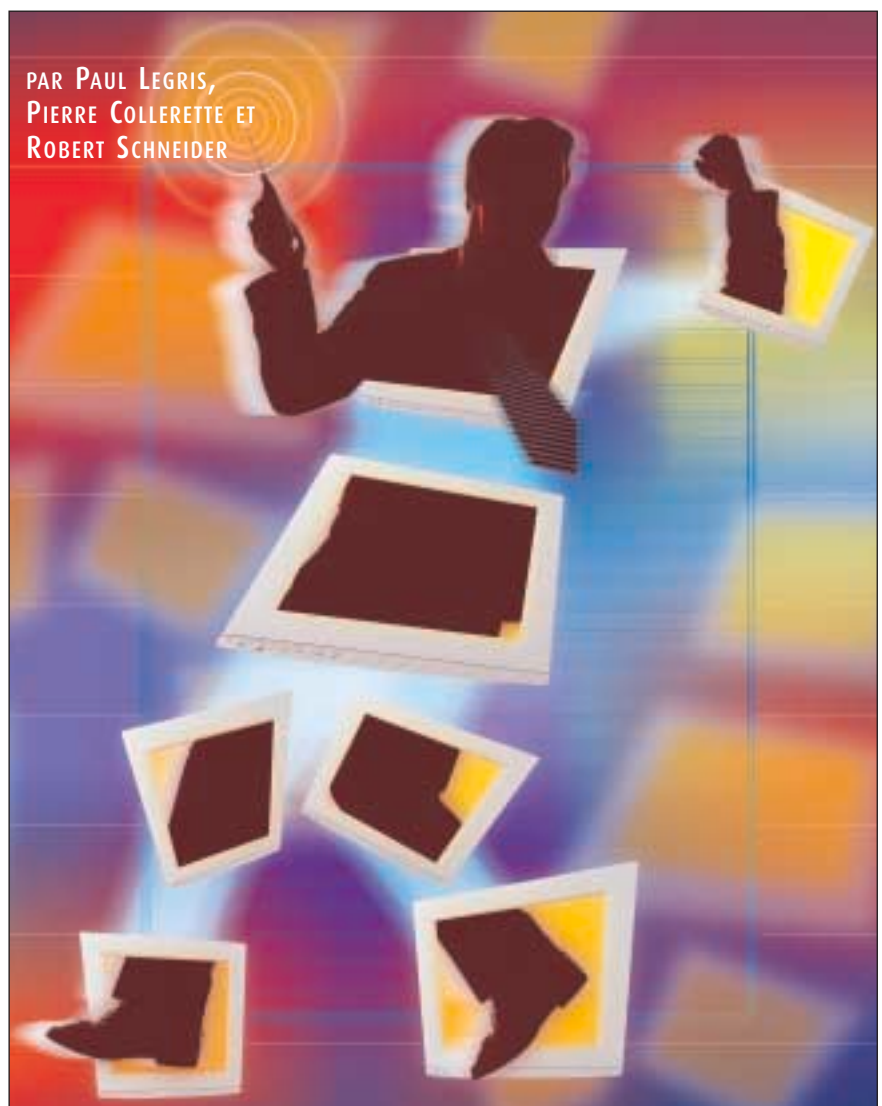
Cet article est le troisième d'une série portant sur les problèmes de gestion du changement dans les organisations. Chaque article traite d'un problème particulier, et propose des mesures pour y faire face. Celui-ci aborde certains problèmes classiques d'implantation des technologies, et plus spécialement le processus décisionnel.

Une expérience difficile

Pour entrer au cœur du sujet, allons voir l'expérience vécue par les Papiers Tournesol¹⁾, une entreprise spécialisée dans la production de papiers fins. Nous sommes en septembre 1999 et l'entreprise, qui compte 7 850 employés, opère cinq usines réparties dans trois pays, deux des usines ayant été acquises quelques mois auparavant. Sept syndicats y représentent les employés, et deux des conventions collectives sont en négociation.

Les projets d'implantation de technologies posent d'importants problèmes de gestion du changement, et entraînent souvent des pertes, qui atteindraient les 100 milliards de dollars par année

À la séance hebdomadaire du Comité de direction, le PDG annonce qu'après quelques mois d'analyses et de réflexion, il conclut à la nécessité d'intégrer tous les systèmes d'information de l'entreprise sous un «seul système



intégré de gestion²⁾ » (SIG). En effet, un certain nombre de systèmes différents cohabitent dans l'entreprise, et il craint que ce soit là une faiblesse devant la croissance anticipée de la demande.

Il termine son explication en disant : «Tous nos concurrents ont leur SIG et il nous faut suivre le mouvement; c'est une question de survie, et nous devons en faire une priorité». Dans les couloirs, les mauvaises langues diront plutôt que les représentants du fournisseur de SIG ont bien fait leur travail... À la même séance, le VP Systèmes d'Information (VPSI) se voit confier le pilotage du projet, dont il devra faire rapport au comité de direction.

Dans les semaines qui suivent, à partir d'un cahier des charges sommaire approuvé par le comité de direction en même temps qu'une analyse coûts-bénéfices, le VPSI sélectionne un fournisseur de SIG ainsi qu'un intégrateur³⁾. Un budget de USD 10,6 millions est affecté au projet, et les travaux commencent. Pendant ce temps, les systèmes existants vont continuer d'être opérés et supportés par le personnel informatique de l'entreprise, qui éventuellement devra faire le passage vers le nouveau système.

En début mars 2000, le projet en est à son septième mois, et le VPSI fait face à de nombreux problèmes. Voici comment se déroule sa journée du lundi :

9:00 Rencontre avec adjoint et secrétaire administrative

Il passe en revue l'agenda de la semaine et s'assure d'avoir toutes les informations nécessaires. Il obtient les dernières rumeurs : le personnel de l'informatique est mécontent car il se sent écarté du projet et pense que c'est un mauvais investissement; le VP aux opérations répète à qui veut l'entendre que le service de l'informatique vit dans une tour d'ivoire.



10:30 Rencontre de travail avec les responsables des systèmes existants.

La tension est palpable. On constate à nouveau que des retards s'accumulent dans les travaux. Les responsables se plaignent que les demandes de changements aux systèmes existants augmentent, alors que seuls les changements essentiels devaient être apportés.



11:15 Entretien avec un des responsables

Le responsable de la base de données des systèmes existants l'informe qu'il démissionne. Il a accepté une offre d'une autre entreprise. En outre, il n'apprécie pas l'orientation actuelle.



12:00 Lunch avec le VP aux opérations

Le VP opérations fait part des difficultés de son service qui selon lui sont attribuables au mauvais support informatique. Les changements aux systèmes ne se font pas assez vite, et comportent trop souvent des bugs. Pourtant, dit-il, son personnel ne demande que les changements essentiels!



13:30 Suivi correspondance et téléphone à son bureau

Le VPSI obtient des données sur la fiabilité des systèmes d'information et sur la nature des changements demandés par le VP opérations. Ces données ne convergent pas avec les prétentions de ce dernier.



14:15 Rencontre de travail avec l'intégrateur

Le responsable de l'intégrateur fait part de ses difficultés à obtenir un engagement des gens des opérations sur les devis des nouveaux processus d'affaires. Les travaux ont du retard. À son avis, le personnel affecté à cette démarche par le VP opérations n'a pas les compétences requises.

Seulement 26% des tentatives d'implantation de systèmes d'information auraient été réussies

1) Nom fictif pour protéger l'identité réelle de l'entreprise.

2) Connue en anglais sous "Enterprise Resources Planning" ou "ERP" (par exemple SAP, People Soft, Baan, Oracle).

3) La firme chargée de faciliter l'intégration des processus d'affaires de l'entreprise dans les différentes fonctions du SIG.

4) Lientz P., Rea K. (1998). Breakthrough Technology Project Management. Academic Press, Harcourt Brace & Company.

5) The Standish Group International (1998). Chaos: Charting the Seas of Information Technology, a special Compass report.

15:15 *Comité de direction*

Au moment de se rendre au Comité de direction hebdomadaire, le VPSI hésite encore sur l'attitude à adopter. Devrait-il mettre sur la table la problématique telle qu'il la perçoit, ou devrait-il plutôt éviter une confrontation avec le VP opérations et dire à ses collègues que le projet évolue normalement ? Il choisit finalement d'éviter la confrontation.

Au dix-huitième mois du projet, le VPSI prend sa retraite, et au vingtième mois, en raison de nombreux problèmes et retards, le PDG commande un audit à une firme externe. La recommandation de cette dernière: abandonner le projet, car après des déboursés de USD 7,9 millions, il faudrait en injecter au moins USD 8,8 millions additionnels pour terminer le travail, et reprendre une partie de l'analyse préliminaire. À regret, le PDG doit annoncer l'abandon du projet.

Le choc du réel

Cette histoire est bien réelle, et il en existe malheureusement d'autres semblables. Les projets d'implantation de technologies sont fréquents dans les entreprises, mais l'expérience montre qu'ils posent d'importants problèmes de gestion du change-

ment, et entraînent souvent des pertes, qui atteindraient les 100 milliards de dollars par année⁴⁾.

Les ordinateurs ne sont pas nouveaux dans le paysage des entreprises. Leur présence est cependant plus marquée depuis l'arrivée massive des micro-ordinateurs, dont l'introduction s'est souvent faite de façon anarchique, sans véritable vision corporative. Au cours des années 1990, plusieurs entreprises ont investi des sommes considérables pour restructurer leurs systèmes d'information, et revoir leurs processus d'affaires.

Ces efforts de restructuration n'ont cependant pas été sans peine. Selon une étude du Standish Group International⁵⁾, seulement 26 % des tentatives d'implantation de systèmes d'information auraient été réussies, c'est-à-dire complétées en respectant l'échéancier, le budget et le devis projeté. Plus de 46 % des projets ont connu des retards, des dépassements budgétaires et n'ont pas livré les fonctionnalités prévues au devis. Plus du quart des projets (28 %) ont été abandonnés.

Il serait pourtant possible de faire mieux. Voyons d'abord ce que les recherches dans le domaine peuvent nous enseigner pour y parvenir.

L'utilité perçue du système et sa facilité d'usage sont les deux facteurs les plus influents sur l'intention d'utiliser un nouveau système et sur son utilisation réelle

Les apports de la recherche

On peut regrouper les efforts de recherche des trente dernières années sous deux grandes tendances: les recherches portant sur la satisfaction des utilisateurs, et celles portant sur le processus d'intégration des technologies.

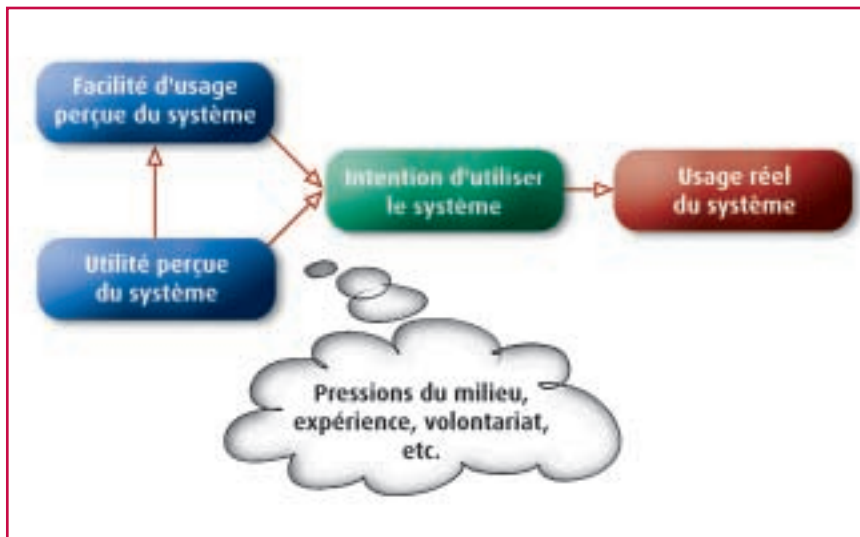


Figure 1: Version simplifiée du modèle TAM

La satisfaction des utilisateurs

À partir des années 1970, les chercheurs ont voulu comprendre ce qui fait que les gens acceptent d'utiliser les technologies de l'information (TI). Pour cela, ils se sont concentrés sur la mesure de la satisfaction des usagers, faisant l'hypothèse que si les gens apprécient les TI, alors ils les utiliseront.

Ces recherches ont fait apparaître 39 facteurs ayant une influence sur la satisfaction de l'utilisateur, comme par exemple l'implication de la haute direction, la détermination des priorités, l'attitude du personnel informatique, l'intégration des systèmes, la fiabilité du système. Bien que sur le plan de la recherche ces conclusions aient été intéressantes, dans la pratique, la gestion d'autant de facteurs et de leurs interactions s'avérait hors de portée.

Les principaux problèmes rapportés ont été de nature humaine, les problèmes technologiques ayant été plutôt marginaux

Les chercheurs ont alors voulu regrouper ces facteurs. Il en est ressorti des modèles comme le suivant: des variables incontrôlables (tâche-technologie, échéancier organisationnel), des variables partiellement contrôlables (climat institutionnel, inventaire des travaux informatiques), et des variables contrôlables (formation des usagers, statut du responsable des TI, politiques des TI). Si cette approche permettait à la recherche de progresser, ici encore elle s'avérait trop peu utile pour le praticien.

Le processus d'intégration des technologies

À partir de la fin des années quarante, les chercheurs se sont tournés vers le processus d'intégration des technologies. Parmi les divers modèles qui ont été développés, celui ayant le plus retenu l'attention a été le «Technology Acceptance Model®» (TAM). Ce modèle isole les facteurs qui affectent le plus le processus d'intégration, et qui donc permettent de prédire l'usage des TI. La figure 1 illustre de façon très simplifiée l'explication qu'il propose.

Il ressort que l'utilité perçue du système et sa facilité d'usage sont les deux facteurs les plus influents sur l'intention d'utiliser un nouveau système et sur son utilisation réelle. Les autres facteurs sont moins importants, interviennent de façon indirecte, et suivant des combinaisons complexes.

Suivant la logique du modèle, en agissant sur les facteurs qui influencent la perception des gens à l'endroit d'un système, on peut en augmenter la probabilité d'utilisation, et du même coup la réussite de son implantation.

Plusieurs études ont été conduites avec ce modèle au cours des quinze dernières années. De façon générale, il permettrait d'expliquer près de 40 % de la variance dans l'utilisation des TI. C'est là un taux relativement élevé sur le plan statistique, qui confirme la pertinence des facteurs identifiés. Toutefois, quand on se prépare à faire des investisse-

6) Davis, F. D., Bagozzi, R., et Warshaw, P. R. « User Acceptance of Computer Technology: A comparison of two theoretical models ». *Management Science* (35:8), août 1989, 982-1003.

ments importants dans un système d'information, on souhaite une valeur prédictive plus élevée.

L'expérience nous suggère qu'il faut ajouter aux facteurs identifiés dans TAM d'autres facteurs, de type organisationnel ceux-là, pour mieux expliquer le processus d'adoption des TI. La **figure 2** présente les principales leçons à retenir des recherches réalisées avec le modèle TAM.

Récemment, des efforts ont été faits pour intégrer au modèle TAM les résultats de recherches menées sur la diffusion de l'innovation⁷⁾ depuis

Figure 2: Quelques leçons à retenir des recherches sur l'intégration des technologies

Les facteurs suivants devraient faciliter l'intégration d'une nouvelle technologie dans une organisation, tout en sachant que leur importance varie d'une situation à l'autre.

- ❑ Les utilisateurs perçoivent que cette technologie sera utile pour l'accomplissement de leur travail.*
- ❑ Ils pensent que cette technologie sera facile à utiliser.*
- ❑ Ils ont déjà l'expérience des technologies de l'information.
- ❑ La technologie introduite fournit des données pertinentes pour l'accomplissement de leur travail.
- ❑ Elle est bien perçue des leaders du milieu.

* La figure 3 présente des instruments de mesure de ces facteurs.

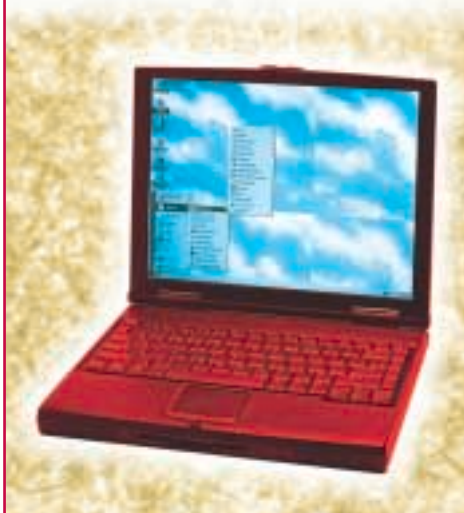


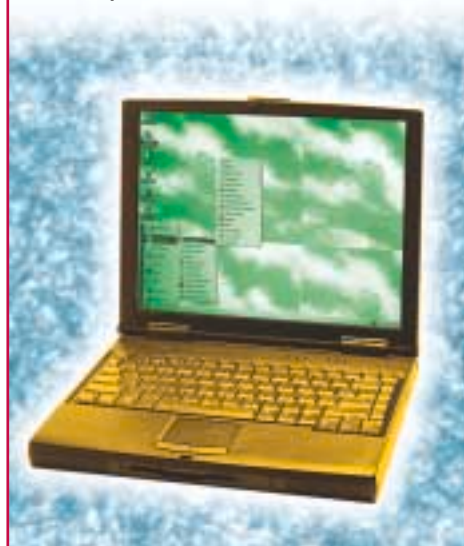
Figure 3: Exemples d'énoncés tirés de la recherche et pouvant servir à évaluer l'utilité du système et sa facilité d'usage

1. *Énoncés pour mesurer la perception qu'ont les gens de l'utilité du système:*

- ❑ L'utilisation du système va augmenter ma productivité.
- ❑ L'utilisation du système va augmenter ma performance au travail.
- ❑ L'utilisation du système va augmenter mon efficacité au travail.
- ❑ Dans l'ensemble, je suis d'avis que le système sera utile.

2. *Énoncés pour mesurer la perception qu'ont les gens de la facilité d'utilisation du système:*

- ❑ Apprendre à utiliser le système sera facile pour moi.
- ❑ Je suis d'avis que ce sera facile de faire ce que je veux avec le système.
- ❑ Je suis d'avis que le système est inflexible et d'interaction difficile.
- ❑ Dans l'ensemble, je suis d'avis que le système sera facile à utiliser.



quelques dizaines d'années. Bien que ces efforts soient trop récents pour en voir tous les apports, cette piste nous paraît prometteuse. C'est pourquoi nous rapportons à la **figure 4** certaines observations provenant de ce domaine de recherche, et qui nous paraissent pertinentes pour l'implantation des technologies.

Que ce soit par ignorance, par tradition, par besoin de sérénité ou par esprit d'optimisme, les dirigeants ont malheureusement l'habitude de sous-estimer l'importance du facteur humain

7) Rogers, E. V. (1995). Diffusion of Innovations (quatrième édition). The Free Press, New York.

**Trop souvent
on confond gestion
des opérations
courantes et gestion
du changement,
ne sachant pas que
l'un et l'autre font
appel à des logiques
différentes**

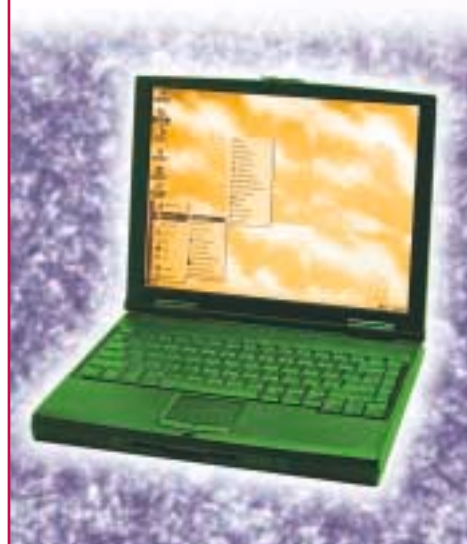
Études sur l'implantation des SIG

Au fil des ans, plusieurs enquêtes ont été menées auprès des entreprises pour documenter leur expérience. Une des plus récentes a été réalisée en 1999 par la firme Deloitte Consulting⁸⁾ auprès de 85 entreprises qui venaient de procéder à l'implantation d'un SIG. Elle révèle que les principaux bienfaits

Figure 4: Quelques observations tirées des recherches sur la diffusion de l'innovation

Les facteurs suivants contribuent habituellement à faciliter l'adoption d'une innovation:

- ❑ Les utilisateurs ont eu l'occasion d'essayer, d'expérimenter les applications.
- ❑ Les leaders du milieu n'y font pas obstacle.
- ❑ Parmi les premiers utilisateurs, on trouve des gens ayant de la crédibilité aux yeux de leurs collègues.
- ❑ Le nouveau système offre des avantages significatifs par rapport aux pratiques existantes.
- ❑ Il est facile à comprendre et à mettre en application.
- ❑ Il est compatible avec les valeurs, les pratiques, les besoins des utilisateurs.



attendus des fonctionnalités introduites étaient:

- une amélioration dans la qualité et la disponibilité de l'information,
- une amélioration des processus d'affaires,
- une meilleure intégration des processus d'affaires,
- une uniformisation de l'information,
- une capacité de répondre plus efficacement aux besoins des clients.

Parmi les bénéfices recherchés par ces entreprises, les principaux étaient la réduction du personnel, la réduction des inventaires, et la réduction des coûts technologiques.

Comme on peut le voir à **la figure 5**, les principaux problèmes rapportés dans cette étude ont été de nature humaine, les problèmes technologiques ayant été plutôt marginaux. Les problèmes humains les plus souvent évoqués ont été la gestion du changement, l'appariement du personnel de l'organisation, la formation offerte et l'équipe de projets. Les principaux problèmes de processus évoqués ont été la gestion de projet et la ré-ingénierie des processus. En somme, on peut dire que les principaux problèmes ont été managériaux et humains.

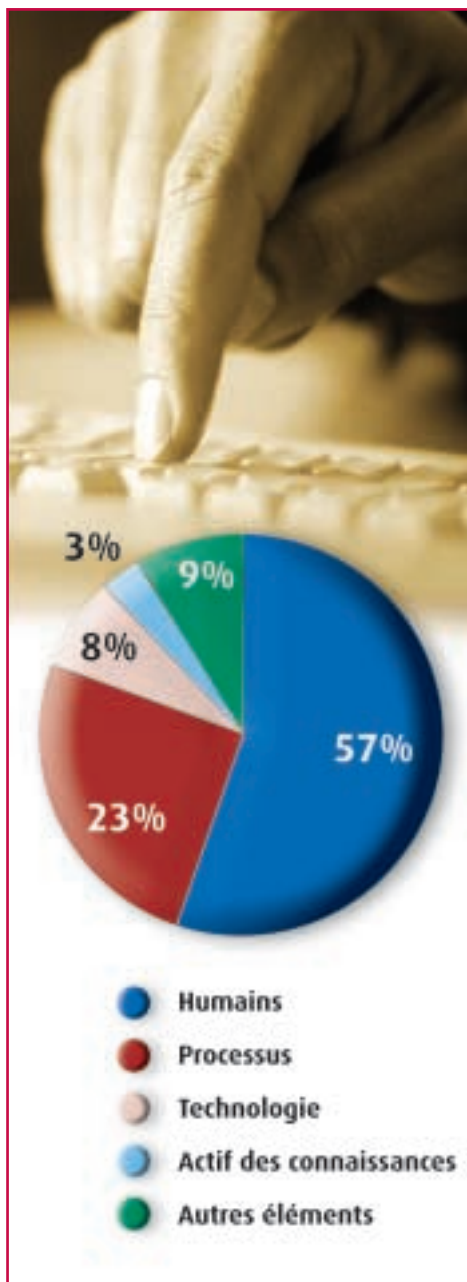
L'exemple qui suit illustre bien les constats de cette étude. En 1994, un service de police en Amérique décide de se doter d'un système informatique de traitement de l'information. L'expérience d'implantation s'avère cependant laborieuse. En effet, quatre ans plus tard, sa mise en opération est encore incomplète, et les modules en place sont peu utilisés. Les policiers comme les officiers véhiculent que le système comporte des problèmes techniques qui empêchent sa pleine utilisation.

En 1998, le directeur de la police prend sa retraite, et son successeur, qui croit à l'utilité des technologies de l'information, demande que le nécessaire soit fait pour que le système devienne rapidement opérationnel et d'usage courant. Quelques mois plus tard c'est chose faite.

Selon l'officier qui a coordonné le projet durant tout ce temps, la technologie n'avait jamais été un problème; c'est plutôt que la direction précédente

8) Deloitte Consulting (1999). *ERP's Second Wave, Maximizing the Value of Enterprise Applications and Process*, A Global Research Report.

Figure 5 : Difficultés et obstacles rapportés par des entreprises ayant implanté un SIG.



n'était pas prête à s'engager à fond pour mener le projet à terme, ce qui semait le doute chez les collaborateurs. Ceux-ci n'utilisaient alors le système que sporadiquement, de sorte que l'information produite avait peu de valeur. Bref, le problème principal n'était pas technologique, mais plutôt managérial et humain.

Que ce soit par ignorance, par tradition, par besoin de sérénité ou par esprit d'optimisme, les dirigeants ont malheureusement l'habitude de sous-estimer

l'importance du facteur humain. Une étude réalisée auprès de 28 entreprises⁹⁾ ayant implanté un SIG révèle que dans seulement 24 % des cas la stratégie était centrée sur les dimensions humaines et de changement, alors que dans 36 % des cas le processus retenu était principalement technologique. Les auteurs de cette étude attribuent ce réflexe à une pensée trop simplificatrice chez plusieurs dirigeants.

Que faire ?

Ces quelques références aux études sur l'adoption et l'implantation des technologies ne sont certainement pas suffisantes pour couvrir les diverses facettes du sujet. Elles permettent néanmoins d'en montrer la complexité, et surtout de faire apparaître certaines constantes, dont le fait que les enjeux d'implantation des TI sont largement managériaux et humains.



Une évidence diront certains. Mais pourquoi alors un taux de réussite si faible? Peut-être parce que trop souvent on confond *gestion des opérations courantes* et *gestion du changement*, ne sachant pas que l'un et l'autre font appel à des logiques différentes.

Revenons à l'expérience des Papiers Tournesol pour proposer quelques mesures qui auraient pu faciliter le projet, plus spécialement sous l'angle du processus de décision et de certains jeux de pouvoir.

9) Wood, Thomaz et Caldas, Miguel. "Reductionism and Complex Thinking during ERP Implementations". *Business Process Management Journal*, Vol. 7 No. 5 (2001), 387-393.

Le processus de décision

Chez Papiers Tournesol, la décision a été essentiellement celle du PDG, qui estimait être bien placé pour entrevoir les problèmes de l'entreprise et prendre une décision éclairée. Devis, analyses financières et budget prévisionnel en main, il avait étudié les enjeux technologiques et financiers, et il pensait sincèrement que c'était suffisant pour appuyer sa décision et aller de l'avant.

À notre avis, l'analyse préalable à sa décision a été incomplète. En plus des aspects techniques et financiers, il aurait dû, avec ses collègues du comité de direction, procéder également à une analyse de son organisation pour en évaluer la capacité d'accueil à ce changement. Par analogie, prenons l'exemple d'un édifice important à construire. Avant de prendre des décisions, il est normal d'analyser le terrain choisi pour en vérifier les caractéristiques et s'assurer que l'on puisse y réaliser le projet à coûts raisonnables.

On procède alors par sondage et échantillonnage avec un degré de fiabilité plus ou moins grand selon la nature du projet, et on s'informe de la disponibilité des services publics. Ces analyses sont très importantes pour déterminer le réalisme d'un projet et en orienter la préparation.

C'est une approche semblable qui doit être adoptée pour les aspects managériaux et humains quand on veut implanter un nouveau système d'information, car elle permet d'éclairer le processus décisionnel et de concevoir une démarche d'implantation adaptée. En outre, les coûts de tels travaux préalables sont habituellement faibles, et constituent davantage un investissement qu'une dépense, sans compter que les outils pour faire de telles analyses sont faciles à utiliser (questionnaires, entrevues, consultations, discussions). Malheureusement, l'observation montre que souvent cette analyse est négligée.

Plus concrètement, voici six facteurs qui devraient faire partie de cette ana-

lyse, et qui constituent des conditions importantes pour des décisions fructueuses.

1. Les gens doivent percevoir que les TI en usage dans l'entreprise sont déficientes.

Les recherches ont clairement démontré que les gens sont mieux disposés à adopter une technologie s'ils pensent qu'elle leur sera utile. Si les gens sont satisfaits des TI en place, mais que le management prévoit que celles-ci seront bientôt inadéquates, il lui faut alors investir temps et énergie pour sensibiliser le personnel aux problèmes à l'horizon, lui démontrer en quoi les TI en place seront inadéquates et expliquer la vision de l'entreprise.

Cet effort d'éveil a été absent aux Papiers Tournesol. Fort bien intentionné, le PDG a annoncé qu'il avait une solution, mais il a négligé que ses collaborateurs n'avaient pas vu le problème.

2. Les gens doivent percevoir que la situation visée est importante pour l'avenir de l'entreprise

L'implantation d'un SIG est une opération perturbatrice pour les employés, particulièrement quand cela suppose une révision des processus d'affaires. C'est pourquoi eux aussi doivent en voir le caractère prioritaire et stratégique pour l'entreprise.

Chez Papiers Tournesol, les dirigeants auraient dû s'assurer que le personnel informatique saisisse bien le caractère prioritaire du projet. On aurait pu par exemple identifier les personnes du Service de l'informatique ayant de l'influence sur leurs collègues, pour les remplacer par du personnel occasionnel, et leur confier un rôle de premier plan dans la démarche. Une bonification liée à la réussite du projet aurait pu aussi être envisagée pour ces personnes.

Les relations de travail impliquent des rapports de pouvoir, et un projet d'implantation peut être pris en otage dans une situation de litige

3. L'entreprise doit avoir les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet

Une démarche de cette ampleur requiert de la part du personnel un effort additionnel important, et demande des compétences en gestion de projet, en gestion du changement et en technologie. Il faut porter un jugement réaliste sur les ressources disponibles et adopter une stratégie en conséquence.

Le PDG des Papiers Tournesol aurait dû s'interroger sur les compétences de son équipe en matière de gestion de projet, et au besoin prendre les dispositions pour les rehausser, ou encore recruter des personnes compétentes à l'externe.

4. Au niveau des relations de travail, le contexte doit être propice.

Les relations de travail impliquent des rapports de pouvoir, et un projet d'implantation peut être pris en otage dans une situation de litige. Il faut être vigilant pour éviter que l'intérêt de la haute direction pour ce changement ne soit utilisé comme levier dans le jeu des négociations.

Dans le cas des Papiers Tournesol, l'équipe de direction aurait pu prendre quelques minutes pour évaluer le risque que le projet de SIG soit utilisé à ses dépens dans la négociation, et ensuite décider s'il était quand même sage de lancer le projet avant de régler les conventions collectives.

Les auteurs



Paul Legris

est spécialisé en informatique et en administration publique. Il a accumulé plus de 20 ans d'expérience dans des fonctions de gestion dans le secteur des technologies de l'information et l'administration en général. Il s'intéresse plus spécialement à l'intégration des technologies dans les processus d'affaires des entreprises, et poursuit des recherches dans le domaine.

Université du Québec à Hull,
Bureau du Recteur, Hull (Québec),
Canada J8X 3X7.

E-mail paul.legris@uqah.quebec.ca



Pierre Collette

est professeur et chercheur en gestion à l'Université du Québec à Hull (Canada). Il a publié plusieurs ouvrages dans les domaines du changement organisationnel et des structures de gestion. En plus de ses activités académiques, il a occupé des fonctions de direction, et est intervenu comme consultant dans de nombreux projets au Canada et en Europe.

Département des sciences administratives,
Université du Québec à Hull,
Hull (Québec), Canada J8X 3X7.

E-mail pierre.collette@
uqah.quebec.ca



Robert Schneider

dirige sa propre firme de conseil, le Centre de recherche et d'intervention en gestion (CRIG). Il intervient depuis plus de 25 ans comme conseiller en gestion sur des enjeux de planification, de changement et d'organisation stratégiques. Il a également enseigné à titre de chargé de cours dans plusieurs programmes universitaires, et a publié plusieurs ouvrages et articles sur les organisations.

Centre de recherche et d'intervention
en gestion (CRIG).

E-mail crig.schneider@sympatico.ca

5. *La direction doit afficher clairement son intérêt pour le projet*

Ce type de projet, dont la durée sera longue et les écueils nombreux, requiert une grande solidarité des membres de la direction, et une reconnaissance explicite de sa priorité. Le projet ne doit pas être relégué, de façon formelle ou informelle, au bas de la liste des priorités, car ce serait alors interprété par le personnel comme une initiative d'importance secondaire et passagère.

Aux Papiers Tournesol, c'aurait été le rôle du PDG de s'assurer de l'adhésion et du support actif de tous les membres de la direction, et de prendre les mesures nécessaires pour obtenir cet engagement.

6. *Il ne devrait pas y avoir d'autres changements majeurs durant la mise en œuvre du projet*

La capacité portante d'une organisation face au changement est limitée, et il faut se montrer réaliste. Il n'est pas souhaitable d'imposer d'autres changements importants au personnel directement concerné durant la période d'implantation, du moins pour les épisodes plus intenses, sinon les projets seront en compétition les uns avec les autres, sans compter que la stabilité et l'efficacité des opérations pourraient en souffrir.

Dans le cas des Papiers Tournesol, l'équipe de direction aurait dû se demander si l'entreprise avait la capacité d'intégrer deux nouvelles usines et de procéder en même temps avec le dossier du SIG. Tout au moins, aurait-on dû accroître les mécanismes de coordination pour rester en maîtrise de la situation.

La figure 6 reprend ces conditions à la manière d'un guide pour l'utilisateur.

Les jeux de pouvoir au sein de la direction

Sans en faire une question centrale, nous tenons à aborder les jeux de pouvoir au sein de l'équipe de direction car ils entravent souvent le bon fonctionnement des projets. Dans une certaine mesure, il est presque normal que les intérêts des hauts dirigeants ne convergent pas, et même qu'ils soient conflictuels, chacun voulant protéger ou promouvoir son secteur. Par exemple, si le VPSI chez Papiers Tournesol décide d'évoquer les faiblesses du personnel fourni par son collègue des opérations (tel que précisées par l'intégrateur lors de la rencontre de 14:15), il s'expose à une riposte sur les lacunes de son propre service (exprimées par le VP Opérations lors du lunch).

Pour éviter que le projet ne devienne asservi aux intérêts des services plutôt qu'à ceux de l'entreprise, il est important que le dirigeant principal assume un leadership actif au sein de l'équipe de direction, en faisant le point

Il est important que le dirigeant principal assume un leadership actif au sein de l'équipe de direction, en faisant le point régulièrement, en relevant les problèmes qu'il perçoit, et au besoin en jouant un rôle d'arbitre

régulièrement, en relevant les problèmes qu'il perçoit, et au besoin en jouant un rôle d'arbitre. Cela demande bien sûr de lire au-delà des rapports officiels et d'être à l'affût des informations. Dans certains cas, on peut même recourir à des évaluations externes qui apportent un regard frais et moins intéressé.

Le PDG des Papiers Tournesol, qui jugeait le projet de SIG prioritaire, aurait pu se montrer plus curieux. Cela lui aurait permis de détecter les problèmes plus

rapidement et d'intervenir pour qu'ils soient résolus. Il aurait aussi pu convenir avec ses collègues de la direction de soumettre périodiquement l'avancement des travaux à l'évaluation d'une firme externe. Cela aurait peut-être soulevé des inquiétudes, mais les risques financiers et humains d'un tel projet sont si critiques, que les avantages de cette mesure en dépassent les désavantages.

	D'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Désaccord
Les gens perçoivent que les TI en usage dans l'entreprise sont déficientes	+2	+1	-1	-2
Les gens perçoivent que la situation visée est importante pour l'avenir de l'entreprise	+2	+1	-1	-2
L'entreprise a les ressources humaines et les compétences pour mener à bien le projet	+2	+1	-1	-2
Au niveau des relations de travail, le contexte est propice	+2	+1	-1	-2
La direction affiche clairement son intérêt pour le projet	+2	+1	-1	-2
Il n'y a pas d'autres changements majeurs prévus durant la mise en œuvre du projet	+2	+1	-1	-2
Bilan :	9 à 12 Conditions très favorables	1 à 8 Conditions plutôt favorables	0 à -8 Conditions peu favorables	-9 à -12 Conditions non favorables

Conclusion

Plusieurs facteurs peuvent influencer un projet d'implantation de TI, et leur importance relative varie avec l'état d'avancement. Le recours aux mesures décrites ici ne garantit pas le succès du projet, mais peut certainement en accroître les chances de beaucoup. Pour être efficaces cependant, ces quelques mesures doivent faire partie d'une stratégie plus large de pilotage du changement. Nous proposerons dans les prochains articles, d'autres mesures que l'on devrait retrouver dans une telle stratégie.

Figure 6 : Guide sur les conditions favorables à une décision éclairée.