

La gestion du changement organisationnel – Sixième partie

Gérer la transition

Cet article est le sixième d'une série portant sur les problèmes de gestion du changement dans les organisations. Dans les deux articles précédents, nous nous sommes concentrés sur le stade de l'éveil, et sur les dynamiques de la communication. Dans celui-ci, nous examinons les problèmes associés au stade de la transition, et nous proposons des mesures de gestion pour y faire face.



La tradition managériale...

Lorsque le stade de l'éveil a été réussi, le management doit alors faire face au défi de la transition. L'expérience montre que souvent, après avoir lancé une initiative de changement, le management s'en désintéresse, pour se consacrer à d'autres dossiers. Il fait comme si, après avoir pris les grandes décisions et accepté le plan de travail, il suffisait de déléguer la suite aux niveaux inférieurs de l'organisation pour que la magie se produise.

Bien que cette approche soit appropriée pour les opérations courantes, elle s'avère hélas inadéquate pour la gestion du changement, et souvent nuit à l'atteinte des objectifs. En effet, les membres de l'organisation vont souvent interpréter cette façon d'agir comme un changement de priorité du management, et à leur tour auront tendance à se

désengager. Pourtant, une fois les décisions prises, le plus difficile reste à faire : *mettre en œuvre ce changement.*

La période de la transition comporte des défis très particuliers pour lesquels il faut prévoir les mesures appropriées, sinon des problèmes vont rapidement surgir, et le changement souhaité sera mis en péril.

PAR PIERRE COLLERETTE,
ROBERT SCHNEIDER,
ET PAUL LEGRIS

**Souvent, après avoir lancé
une initiative
de changement,
le management s'en
désintéresse,
pour se consacrer à
d'autres dossiers**

Un défi d'envergure

Pour illustrer la nature de ces défis, prenons l'exemple du Service de Police de Genève, qui en 2002 et 2003 devait changer toutes les applications informatiques de son système d'information, pour

un coût de plusieurs millions de francs suisses, et affectant plus de 1 200 de ses quelque 1 500 collaborateurs.

Les nouvelles applications comportaient trois modules principaux, et la mise en service allait se faire en deux grandes étapes. La première,

Adopter de nouvelles pratiques oblige les individus à se concentrer davantage, et à consacrer plus d'énergie

réalisée à l'automne 2002, consistait à introduire le premier module principal, affectant surtout la gendarmerie (± 750 personnes). La deuxième étape a débuté en novembre 2003, et consistait à introduire les deux autres modules principaux, touchant ainsi la majorité des collaborateurs.

La préparation et la mise en œuvre du projet a été confiée à l'officier responsable de la sécurité des systèmes d'information, épaulé d'une petite équipe de projet, de partenaires et de fournisseurs externes. Une partie importante de leur défi consistait à concevoir des applications adaptées et efficaces, et à bien planifier leur mise en service. Une autre partie du défi consistait à concevoir une stratégie de transition qui permettrait d'éviter les écueils rencontrés lors d'un changement effectué quelques années auparavant, dont les objectifs ne furent que partiellement atteints, et qui laissait encore un mauvais goût dans l'organisation.

Voyons comment se présentait la problématique au moment de concevoir le plan de transition. Le système à introduire comportait des fonctionnalités plus complètes et mieux intégrées que le système en place, mais en revanche, il demanderait aux policiers des efforts d'adaptation importants. En effet, le travail de saisie des informations, de suivi des dossiers, de recherche, de production des rapports, allait être modifié de façon substantielle.

En outre, certains facteurs venaient compliquer l'opération: le service de police ne pouvait en aucune manière être interrompu; la nouvelle base de données devait être accessible en tout temps; à chaque instant durant la période de transition d'environ neuf

mois, des policiers travailleraient avec l'ancien système et d'autres avec le nouveau; des problèmes techniques pourraient survenir en tout temps en raison de la complexité de l'infrastructure informatique et des exigences de sécurité.

En présence de contraintes nombreuses et de risques non négligeables, il leur fallait donc concevoir une approche qui permettrait que la transition s'opère en douceur, que les nouvelles applications soient adoptées rapidement, que la sécurité du public ne soit pas compromise, que l'information produite soit de qualité, que la productivité ne chute pas, et qu'il n'y ait pas de tentatives de rejet.

Les phénomènes de la transition

La transition correspond à la période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en apprivoiser d'autres. C'est une période d'entredeux; les anciens automatismes n'ont plus leur place, et les nouveaux ne sont pas encore acquis. Ce passage vers de nouveaux automatismes active deux processus interdépendants: une désintégration

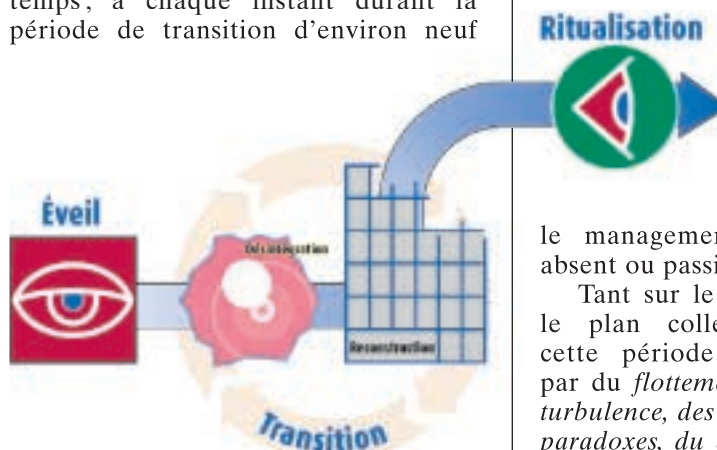
des pratiques existantes et une reconstruction de nouvelles pratiques (voir **Figure 1**). Ainsi, lors d'une transition réussie, les anciennes habitudes s'estompent progressivement, et sont graduellement remplacées par de nouvelles.

Cette période exige habituellement des efforts importants de la part des gens touchés par le changement, et sa durée est variable. Si certains la traversent sans difficulté, et parfois même avec sérénité et enthousiasme, en revanche plusieurs en souffrent à des degrés divers, et leur nombre est plus élevé lorsque le management du changement est absent ou passif.

Tant sur le plan individuel que sur le plan collectif et organisationnel, cette période est souvent marquée par du *flottement*, de *l'ambiguïté*, de *la turbulence*, des *tensions*, des *conflits*, des *paradoxes*, du *désordre*, du *mécontente-*

La transition correspond à une période où les gens doivent abandonner les pratiques en vigueur, pour en apprivoiser d'autres

Figure 1: Le processus du changement



ment, de l'inefficacité et une vulnérabilité de l'entreprise. Il n'est pas étonnant que dans plusieurs cas, on bloque à ce stade et que les gens demandent à revenir aux pratiques antérieures, ajoutant que la direction s'est trompée ou s'est mal préparée.

Trois grands phénomènes se profilent habituellement derrière ces manifestations, et engendrent du déséquilibre dans l'organisation : une fatigue accrue, de la confusion, et un sentiment d'échec.

Ouf, quel fardeau... !

Adopter de nouvelles pratiques oblige les individus à se concentrer davantage, et à consacrer plus d'énergie pour exécuter leur travail. Ils ne peuvent plus compter sur leurs automatismes, et ils doivent se montrer plus attentifs à tout ce qu'ils font, ce qui induit une fatigue accrue. Il n'est donc pas étonnant que souvent le taux d'absentéisme s'accroisse durant cette période.

En outre, il faut aux gens plus de temps pour accomplir leur travail, de sorte que plusieurs deviennent surchargés, et la productivité d'ensemble en souffre. Bien qu'inquiétante, cette chute de productivité, souvent accompagnée d'une baisse de la qualité, est hélas normale et prévisible.

Le phénomène étant vécu par plusieurs en même temps, il donne alors lieu à une vague de mécontentement où l'on se plaint d'être débordé de travail, tout en étant de plus en plus fatigué pour l'accomplir. Pour certains, c'est une véritable descente aux enfers !

Quelle foire... !

Lorsqu'il faut se conformer à de nouvelles règles, souvent les anciennes habitudes reviennent à la surface, et interfèrent avec nos efforts pour en acquérir de nouvelles. Les repères font défaut, et on se sent facilement dérouté, sans compter que dans certains cas, les nouveaux procédés sont encore imparfaits. Il en découle de la confusion, accentuée par la fatigue qui gagne du terrain.

En outre, face à des exigences nouvelles, les gens ont souvent tendance à se concentrer sur les aspects qu'ils peuvent maîtriser (ou sur les aspects

mécaniques), et négligent le reste, de sorte que des lacunes apparaissent, et la confusion se répand au niveau collectif et organisationnel : les gens oublient des choses qu'ils doivent faire, ou encore oublient l'information qui leur a été transmise, ou encore ne savent plus avec qui interagir pour la conduite des opérations ou la résolution des problèmes.

Par exemple, dans un hôpital où la direction avait réorganisé les responsabilités des cadres supérieurs, huit mois plus tard certains d'entre eux étaient revenus, discrètement, aux anciens processus, car ils trouvaient les nouveaux trop ambigus. Le geste était bien intentionné et ne visait qu'à assurer le bon fonctionnement

de l'hôpital ; c'était leur façon de résoudre le problème de confusion.

Ce phénomène peut affaiblir considérablement l'organisation et susciter une angoisse réelle chez ses membres, qui chercheront alors des moyens, parfois clandestins, de restaurer un certain équilibre.



Ça ne fonctionne pas... !

Il faut un certain temps avant que les nouvelles pratiques soient maîtrisées, du moins avec la même aisance qu'auparavant. Aussi, durant la transition, non seulement les gens prendront-ils plus de temps pour accomplir leur travail, mais en plus, les résultats seront imparfaits, ce qui s'avère frustrant autant pour le personnel que pour le management.

Il faut un certain temps avant que les nouvelles pratiques soient maîtrisées, du moins avec la même aisance qu'auparavant

La transition exige habituellement des efforts importants des gens touchés par le changement, et sa durée est variable

Bibliographie

Bridges, W. (1991). *Managing Transitions; Making the Most of Change*. Paperback, Perseus Pr.

BPR Online Learning Center (2002). *An Overview of Change Management*. ProSci, Internet: www.prosci.com.

Collerette, Pierre; Schneider, Robert (1996). *Le pilotage du changement*. Québec, Presses de l'Université du Québec.

Lynn, Gary (2002). "How to Build a Blockbuster". *Harvard Business Review*, October 2002, pp. 18-19.

Mourier, Pierre; Smith, Martin (2001). *Conquering Organizational Change*. CEP Press, Atlanta.

Orlikowski, W. J.; Tyre M. J. (1993). "Exploiting Opportunities for Technological Improvement in Organizations". *Sloan Management Review*, Fall, pp. 13-26.

Devant une expérience d'insuccès, en général, les gens s'impatientent et blâment le changement et ses promoteurs, plutôt que d'en attribuer la cause à un apprentissage encore incomplet. Ils concluent que ce changement ne fonctionne pas et qu'il vaudrait mieux revenir en arrière pour limiter les dommages. Ce phénomène est d'autant plus aigu lorsque les gens entretiennent des doutes sur la valeur ou la pertinence des objectifs poursuivis.

Gérer la transition

Ainsi, durant la transition l'organisation devient plus vulnérable, et la qualité de ses produits, de ses ressources et de ses dynamiques internes peut en souffrir. Pour contrer ces risques, il faut se doter d'un pilotage méthodique comportant des mesures d'exception qui serviront à...

- limiter la fatigue;
- réduire les sources de confusion et d'angoisse, et
- éviter les expériences d'échec.

La méthode adoptée par l'équipe de projet de la Police de Genève pour introduire le premier module à l'automne 2002 fournit un bel exemple des bénéfices d'un tel pilotage. Parmi les mesures utilisées, une formation de deux heures sur la nouvelle application a été offerte aux policiers, par petits groupes. Elle était suivie le jour même et les jours suivants d'un accompagnement individualisé fourni par un collègue devenu expert (dénommé AMI) avec le nouveau système.

Cette méthode, à première vue coûteuse, a permis de mettre en opération le nouveau système selon le calendrier et le budget prévus, avec un niveau surprenant de qualité des données, très peu de problèmes de fonctionnement, sans impact négatif sur les services au public.

L'anecdote suivante est révélatrice. À la sortie de la formation reçue le matin, l'agent X est manifestement dépassé. Dès le début de l'après-midi, l'AMI de son poste l'invite à venir saisir son premier dossier dans le nouveau

système. L'agent invoque d'abord un téléphone urgent à faire pour s'éclipser; à une seconde invitation, il prétexte un dossier à discuter avec un collègue, et ainsi de suite quatre fois. La cinquième fois, il cède et consent à s'asseoir devant l'écran.

Le premier dossier est saisi avec l'assistance de l'AMI, et c'est laborieux; deuxième dossier: encore avec l'assistance de l'AMI, et c'est difficile; troisième dossier: plus facile, avec un peu d'assistance; quatrième dossier: réussi par le policier. Désormais il est capable de fonctionner par lui-même, et peut au besoin obtenir un dépannage de l'AMI qui reste dans le voisinage. Résultat: fatigue très limitée, confusion évitée, expérience d'échec remplacée par un succès! Aux collègues qui iront en formation les jours suivants, il pourra dire «J'ai été capable et ça fonctionne».

À partir d'expériences terrain, corroborées par la recherche, nous avons relevé quelques pratiques particulièrement importantes pour réussir une transition:

- le management du niveau supérieur à celui où se déroule le changement doit jouer un rôle actif et visible durant toute la période de transition;
- les cadres en autorité directe sur les gens concernés doivent être mis à contribution;
- le pilotage d'ensemble de l'opération est confié à un cadre supérieur;

Le management du niveau supérieur à celui où se déroule le changement doit jouer un rôle actif et visible

- on ne change pas les priorités tant que le changement n'est pas suffisamment intégré;
- on met en place un mécanisme parallèle aux mécanismes de gestion usuels pour assurer la gestion et le monitoring du projet;
- on fournit au personnel affecté un accompagnement concret, rapproché et soutenu;
- on dispose des ressources suffisantes pour accompagner le personnel dans ses efforts de transition, et
- on procède à un monitoring régulier de la progression afin de détecter les lacunes, et on les corrige rapidement.

Figure 2 – Conduites de gestion souhaitables lors d’une transition ¹⁾

1) Adapté du volume *Le pilotage du changement*.

Ces pratiques doivent être supportées par des conduites de gestion particulières. Nos recherches et nos expériences en ont fait ressortir une vingtaine plus spécialement efficaces. Elles sont présentées à la **Figure 2** dans un aide-mémoire, qui peut aussi permettre au gestionnaire d’auto évaluer sa façon d’agir.

Dans une large mesure, ces conduites se résument à un encadrement et un accompagnement systématiques, qui limiteront les risques de fatigue, les problèmes de confusion et les occasions d’échec. Par analogie, on peut penser au patient qui, après une chirurgie importante, est suivi aux soins intensifs; on trouve normal et souhaitable qu’il bénéficie « de façon transitoire » d’un monitoring et d’un accompagnement attentifs.

Lorsque cette approche de la transition est discutée avec des cadres supérieurs, souvent ils se rebiffent, invoquant divers arguments pour s’en soustraire. On en trouve un échantillon à la **Figure 3** (page suivante), ainsi que des contre-arguments.

Retenons que la probabilité de réussite sera proportionnelle aux efforts d’encadrement et d’accompagnement fournis par le management, et qu’une contribution directe du management supérieur aura souvent une valeur ajoutée déterminante.

Ritualisation et ajustements

La transition progressant, les nouvelles pratiques se stabilisent, les doléances s’apaisent, les individus développent graduellement des automatismes, et retrouvent un niveau d’efficacité plus élevé : on est alors à l’étape de la ritualisation. Le changement est adopté à des degrés divers, selon les personnes, mais on a atteint un seuil de non-retour, et désormais la référence au changement est disparue; on parle plutôt du mode de fonctionnement en vigueur.

| | D'accord | Plutôt d'accord | + d'accord | Plutôt en désaccord | En désaccord |
|---|----------|-----------------|------------|---------------------|--------------|
| 1. Le gestionnaire s’implique activement durant la période d’implantation. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2. Il sollicite les réactions des collaborateurs quant à l’impact du changement sur eux. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Il s’informe des réactions des clients/partenaires/pairs quant à l’impact du changement sur eux. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4. Il évalue périodiquement la progression de la mise en œuvre. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Il informe régulièrement les collaborateurs, les clients, les pairs et les partenaires de l’évolution de la mise en œuvre. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6. Il est ouvert aux commentaires et s’efforce d’y donner suite pour faciliter l’introduction du changement. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Il s’efforce de corriger les problèmes au fur et à mesure qu’il en prend connaissance. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Il permet aux personnes affectées par le changement de s’impliquer activement dans sa mise en œuvre. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Il rappelle régulièrement les objectifs poursuivis par ce changement. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Il assure une présence régulière auprès du personnel concerné. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Il encourage le personnel régulièrement durant la période de transition. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12. Il se montre compréhensif à l’endroit des difficultés rencontrées par certains. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Il se montre tolérant lors d’erreurs commises involontairement. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14. Il souligne les succès au personnel. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15. Il exprime clairement ses attentes au personnel. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16. Il répond clairement aux questions en rapport avec le changement. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Il revoit l’organisation du travail dans l’unité pour tenir compte de la transition. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 18. Il clarifie le rôle de chacun en rapport avec le changement. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. Il exprime clairement son opinion quant aux forces et faiblesses du changement en voie d’implantation. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. Il fournit les moyens <i>adéquats et suffisants</i> pour faciliter la transition. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21. Le rythme d’implantation adopté est ni trop rapide ni trop lent. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Sous-totaux | | | | | |
| Grand total | | | | | |

Si votre total se situe près de 105 : vous faites une gestion active de la transition en cours.
Si votre total se situe près de 77 : vous faites une gestion modérée de la transition en cours.
Si votre total se situe près de 49 : vous faites une gestion passive de la transition en cours.
Si votre total se situe près de 21 : vous ne gérez pas la transition en cours.

Les gens s'impatientent et blâment le changement et ses promoteurs, plutôt que d'en attribuer la cause à un apprentissage encore incomplet

Néanmoins, des irritants, des vides, des incongruités peuvent subsister et coller aux talons des dirigeants. Tout n'est pas réglé, et des ajustements sont requis pour corriger des choses et harmoniser le tout.

Si l'on veut retirer les bénéfices escomptés du changement, il sera souvent utile d'initier alors une revue de la nouvelle situation pour identifier les lacunes restantes, et ensuite les corriger. À cet égard, Orlikowski et Tyre (1993) dans une recherche sur l'introduction de nouveautés technologiques en milieu industriel, ont observé que des cycles courts et répétitifs de mise en œuvre et de ritualisation étaient plus efficaces que des cycles longs où

l'on tente de tout régler avant de se ritualiser.

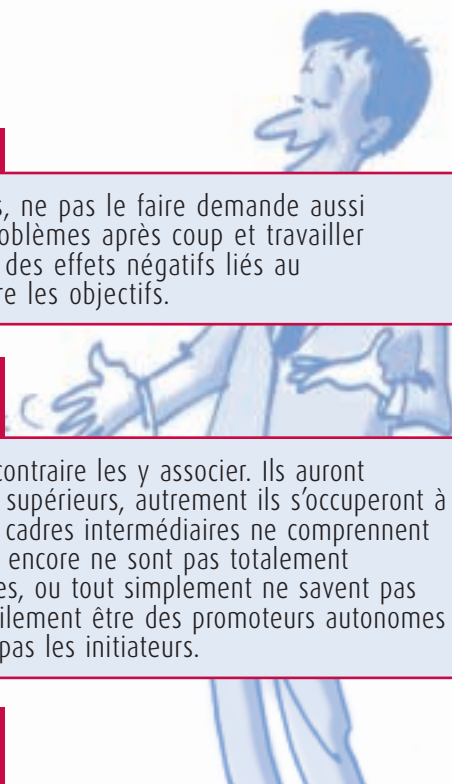
La probabilité de réussite sera proportionnelle aux efforts d'encadrement et d'accompagnement fournis par le management

Un plan pour la Police de Genève

Voici maintenant quelques idées qui pourraient figurer dans le plan de la Police de Genève pour faciliter la période de transition (plusieurs de ces mesures ont effectivement été appliquées).

- Le comité de direction devrait désigner un cadre supérieur comme responsable officiel de ce changement. En plus d'agir comme porteur du

Figure 3 - Arguments - Contre-arguments



Une telle approche demande trop de temps !

C'est exact, elle demande du temps. Toutefois, ne pas le faire demande aussi beaucoup de temps, car il faut corriger les problèmes après coup et travailler à remettre les choses en marche, sans parler des effets négatifs liés au mécontentement et au fait de ne pas atteindre les objectifs.

Les cadres intermédiaires doivent être responsabilisés ; c'est à eux de piloter la transition.

Il n'est pas question de les exclure. Il faut au contraire les y associer. Ils auront toutefois besoin du leadership actif des cadres supérieurs, autrement ils s'occuperont à autre chose eux aussi... D'ailleurs, souvent les cadres intermédiaires ne comprennent pas vraiment ce que la direction recherche, ou encore ne sont pas totalement convaincus des bienfaits des nouvelles pratiques, ou tout simplement ne savent pas quoi faire pour les actualiser; ils peuvent difficilement être des promoteurs autonomes et efficaces d'un changement dont ils ne sont pas les initiateurs.

On ne va pas traiter les gens comme des enfants. Ils sont payés pour faire leur travail, et doivent s'adapter de bonne foi aux nouvelles exigences.

Ce n'est pas une question de bonne ou mauvaise foi. Il s'agit de réactions humaines naturelles et prévisibles, que chacun d'entre nous expérimente quand il doit vivre une transition, et cela même quand ce sont des changements que nous avons souhaités !

C'est démesuré ! Pourquoi se donner autant de peine ?

C'est peut-être beaucoup d'énergie en effet. Mais en général on observe que le management en fait trop peu, et les recherches en ont montré les conséquences coûteuses.

projet auprès des diverses instances, c'est lui qui fera rapport au comité de direction, qui proposera les correctifs requis, et qui stimulera la contribution des autres cadres supérieurs.

- Le chef de projet devrait relever de ce cadre supérieur, son rôle étant de coordonner tout le travail concret à réaliser pour la réussite du projet. Il devrait être assisté d'une petite équipe de pilotage à plein temps pour assurer le travail de conception, de mise en service, de dépannage et de suivi avec les collaborateurs de l'organisation.
- Les chefs de postes et de brigades devraient prendre en charge la conduite du changement dans leurs unités, avec le support de l'équipe de pilotage, et fournir à leur personnel un accompagnement dont l'intensité va décroître jusqu'à la maîtrise satisfaisante des nouvelles pratiques.
- Les chefs de postes et de brigades devraient connaître le détail du plan de mise en œuvre, ainsi que les attentes à leur endroit bien avant la transition.
- Une formation pratique devrait être offerte aux policiers juste avant l'implantation dans leur service. Les chefs de postes et de brigades devraient avoir reçu la même formation au préalable.
- Quelques policiers plus familiers avec les nouvelles applications (les AMIs) devraient accompagner leurs collègues durant quelques jours après la formation pour les aider à migrer en douceur et sans expérience d'échec.
- Les cadres supérieurs devraient faire acte de présence dans chaque service lors de la mise en œuvre, ne serait-ce que quelques minutes.
- Au moyen d'observations terrain et d'échanges directs avec les policiers et les cadres, l'équipe de pilotage devrait faire un monitoring régulier de la mise en œuvre et des problèmes rencontrés en vue de les corriger au fur et à mesure.
- Un comité de suivi formé de cadres et de quelques policiers pourrait être instauré. Avec le chef de projet, ils auraient à discuter de l'évolution



Photo: P. Krieger

Vieille-Ville, Genève.

de la mise en œuvre, et feraient des suggestions pour ajuster la démarche.

- Un outil d'information, dans le style « newsletter », devrait circuler régulièrement pour informer le personnel de la progression du projet, et des correctifs introduits.

Ces quelques mesures n'ont rien d'inusité et sont faciles à appliquer. Pourtant, on trouve peu d'organisations qui le font. Et là où elles le font, en général les résultats suivent !

Les auteurs

Pierre Colletterte est professeur et chercheur en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (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.

Université du Québec en Outaouais,
Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7.

E-mail pierre.colletterte@uqo.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



Paul Legris est professeur et chercheur en systèmes d'information et en gestion à l'Université du Québec en Outaouais (Canada). 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 publique. Il poursuit des recherches sur l'intégration des technologies dans les processus d'affaires des entreprises.

Université du Québec en Outaouais,
Gatineau (Québec), Canada J8X 3X7.

E-mail paul.legris@uqo.ca

**Une contribution
directe du management
supérieur aura souvent
une valeur ajoutée
déterminante**

Pour terminer
Une difficulté récurrente pour le chef de projet dans ces situations, c'est d'obtenir la contribution active des cadres supérieurs. Même s'ils savent qu'il s'agit d'un projet important et à risque élevé, leur inclinaison naturelle sera de laisser l'équipe de projet réaliser le travail, et de se consacrer à autre chose. En fait, ils sont tellement sollicités de toutes parts qu'il est utopique d'espérer qu'ils se mobilisent d'eux-mêmes.

C'est pourquoi le chef de projet devra sans cesse revenir à la charge pour obtenir leur implication, et leur dire de façon très explicite ce qu'ils devraient faire et quand ils devraient le faire. ■