



Une vision concrète et cohérente



Jean-Grégoire Bernard
(jean-gregoire.bernard@hec.ca)

Professeur adjoint à HEC Montréal et chercheur au CIRANO, le Centre interuniversitaire de recherche, de liaison et de transfert des savoirs en analyse des organisations.

La responsabilité de la direction des TI est de faciliter le changement et de soulever les questions que la direction de l'entreprise ne pense pas ou n'ose pas se poser.

Desque tout gestionnaire des TI peut identifier un projet de changement organisationnel par les TI qui n'a pas réalisé les bénéfices attendus. L'histoire est bien connue. Le projet a été accompli en respectant le budget alloué et l'échéancier prévu. Le système est parfaitement fonctionnel et il est même utilisé dans une certaine mesure. Toutefois, les utilisateurs manquent d'enthousiasme envers le système, s'ils ne démontrent pas carrément de l'hostilité.

Par indifférence ou par un manque de ressources causé par de nouvelles priorités d'affaires, les changements de structure organisationnelle qui avaient été planifiés quelques mois auparavant n'ont jamais été implantés. Les bénéfices promis ne seront jamais réalisés malgré les sommes colossales investies, ce qui promet un certain cynisme de la part de la direction de l'entreprise et des utilisateurs d'affaires envers les projets futurs. Comment éviter que cette histoire familière ne se répète?

Confrontés à l'implantation d'une solution TI, plusieurs experts recommandent à la direction des TI de « vendre » le changement de la direction aux utilisateurs. Or, la direction des TI ne doit pas se contenter de « vendre » le changement. En agissant ainsi, elle court le risque de perdre sa crédibilité auprès des utilisateurs pour un changement qui ne tient pas compte des problèmes fondamentaux et en crée de nouveaux, alors que le changement a été initialement conçu par l'équipe de direction de l'entreprise. Pour éviter ce scénario, la direction des TI doit collaborer de manière active avec la direction de l'entreprise et les utilisateurs d'affaires à élaborer et à réaliser une vision cohérente et concrète du changement organisationnel.

Élaborer une vision cohérente

Le premier rôle de la direction des TI consiste à conseiller la direction de l'entreprise quant à la vision du changement désiré.

Il arrive souvent que la vision du changement qui accompagne la solution informatique soit simpliste et parfois même naïve. Les visions de changement par une solution informatique reposent généralement sur la prémisse que le changement sera accueilli de manière enthousiaste par tous, car l'entreprise et ses employés travailleront mieux lorsque la solution TI sera implantée.

Le hic, c'est que l'implantation d'une solution technologique à elle seule ne peut pas assurer qu'elle sera utilisée de façon optimale. Une multitude de changements préalables et parallèles aux processus d'affaires, à la structure, et à la culture de l'entreprise sont nécessaires pour pouvoir réaliser les bénéfices promis par une solution TI.

Il existe deux raisons pour lesquelles il est difficile d'élaborer une vision cohérente et concrète du changement engendré par une solution de TI.

Premièrement, et comparativement à d'autres solutions technologiques, une solution de TI est une idée abstraite et floue qui ne devient une réalité concrète que lorsqu'elle est implantée, soit des semaines, des mois ou des années après que la décision de l'adopter ait été prise. Système de gestion de la relation client (CRM), progiciel de gestion intégré (ERP), intelligence d'affaires, système de gestion des connaissances, et plus récemment système de gestion de contenu (CMS), Wiki et Web 2.0 : chacun de ces termes évoque une idée plus ou moins abstraite d'une solution technologique à un problème organisationnel. Cette idée est souvent mise de l'avant dans un contexte qui ne favorise pas l'exploration de toutes ses ramifications, d'ailleurs.

La planification de l'adoption d'une solution TI à la fine pointe génère de l'optimisme et de l'enthousiasme. L'écoute des discours des représentants et des consultants de l'industrie qui assurent qu'une implantation fiable et rapide stimule

L'une des composantes les plus importantes d'un projet en technologies de l'information est la gestion du changement, un aspect trop souvent négligé, mais qui est pourtant intimement lié au succès du projet. Analyse.

la confiance en la réussite. L'étude des compétiteurs ayant implanté la même solution TI indique que l'entreprise est peut-être en train de manquer un bateau. L'optimisme, la confiance exagérée, et l'impression d'un consensus sont les principales causes de projections inexactes du futur selon la recherche en psychologie sociale.

Une solution TI étant initialement une idée abstraite projetée dans le futur, il n'est donc pas surprenant que tous les efforts de changements organisationnels nécessaires

pour réaliser cette vision soient largement sous-estimés.

Diagnostiquer les problèmes fondamentaux

Deuxièmement, une vision de changement encapsulée dans une solution TI est souvent beaucoup plus facile à promouvoir au sein de l'entreprise, comparativement à s'attaquer aux problèmes fondamentaux de gestion de l'entreprise. Un directeur insatisfait de la performance de son unité peut se contenter de déclarer « Je suis insatisfait du niveau des coûts, et je m'attends à résoudre ce problème en implantant le progiciel XYZ ».

L'implantation de la solution TI en question laissera probablement intactes les causes fondamentales des problèmes de l'unité en question. Ces causes fondamentales sont généralement beaucoup plus difficiles à soulever, car elles peuvent dépendre, entre autres, de facteurs humains et économiques beaucoup plus délicats et contraignants.

Dans ce contexte, la responsabilité de la direction des TI est de faciliter le changement et de soulever les questions que la direction de l'entreprise ne pense pas ou n'ose pas se poser : Quel est le réel objectif visé par la solution TI proposée? Cet objectif est-il en adéquation avec la stratégie de l'entreprise? Est-ce la solution TI la plus appropriée pour accomplir cet objectif? Existerait-il une solution moins coûteuse et plus efficace qui ne requiert pas les TI pour réaliser le même objectif? Quels seront les impacts de la solution? Qui gagnera des ressources, des responsabilités, et de l'influence suite à ce changement? Qui en perdra?

Devrait-il y avoir des changements quant à la définition des rôles, aux indicateurs de performance, aux règles par lesquelles la performance est évaluée et récompensée, aux relations de supervision ou de collaboration, à l'allocation des ressources comme le personnel, les projets, ou les comptes clients? Comment les personnes ou les unités touchées réagiront-elles?

La direction des TI n'aura probablement pas la réponse à toutes ces questions, mais il est primordial de les poser pour approfondir une réflexion sur la vision du changement souhaité et éviter un échec en fin de parcours.

Réaliser la vision en légitimant le changement

Le second rôle de la direction des TI est de faciliter les négociations inhérentes à l'implantation du changement en élaborant des procédures justes et équitables.

Tout changement organisationnel d'envergure par une solution de TI affecte nécessairement certaines parties prenantes de manière plus négative que d'autres. Des litiges surviennent inévitablement (1) lorsque de l'information devient disponible là où elle ne l'était pas auparavant, (2) lorsque des tâches valorisées sont éliminées ou sont alourdies sans être accompagnées de réels bénéfices individuels, ou (3) lorsque des règles d'affaires et des modèles de données sont standardisés à travers plusieurs unités.

Ces litiges peuvent créer de la frustration et de la résistance mettant en péril la réussite du changement. La participation des parties prenantes est cruciale pour assurer une représentativité des intérêts en jeu, pour éviter la perception d'un traitement de faveur envers certains, et pour être certain de prendre les décisions avec une information complète. —>





→ La direction des TI doit aussi s'assurer que la participation des parties prenantes ne se limite pas à quelques entrevues pour la définition de leurs besoins. Au contraire, il faut les impliquer dès les premiers efforts de planification du changement et par la suite, pour toutes les décisions importantes. Par exemple, il faut les impliquer lors de la sélection des membres de l'équipe de gestion du projet, de la définition de l'envergure et des objectifs de la solution TI, de l'établissement du plan de dotation du projet, de la définition de la charte du projet, du choix de l'éditeur de la solution de TI et des partenaires d'implantation, de l'établissement des plans de formation du projet, de la définition des rôles, des responsabilités, des autorisations ainsi que de nouveaux indicateurs de performance.

Lorsqu'un projet implique des centaines voire des milliers d'utilisateurs, il est parfois impossible d'impliquer l'ensemble des utilisateurs de la solution. La démocratie est un principe vertueux; mais ce n'est pas ce qui permet de prendre rapidement des décisions dans un contexte d'échéancier serré! Le compromis est d'inviter les gestionnaires des unités d'affaires, ainsi que certains meneurs d'opinion respectés en qui les utilisateurs ont confiance, à participer à ces décisions. Leur participation par le biais d'un comité qui a un véritable pouvoir décisionnel peut légitimer le changement et ainsi créer un réel sentiment d'appropriation de la solution TI.

Enfin, si le changement demande aux parties prenantes de faire des compromis, il faut être prêt à en faire soi-même en tant qu'expert en TI. Une bonne solution du point de vue technique peut être inappropriée du point de vue social ou politique. Promouvoir une solution parfaite du point de vue technique peut empêcher l'obtention d'un consensus autour d'une solution moins sophistiquée d'un point de vue technique, mais plus acceptable socialement et politiquement pour l'entreprise. Faire une concession peut parfois être plus rentable que d'avoir à « vendre » le changement. ■

SUITE DE LA PAGE 20

pour rejoindre les objectifs d'affaires. Ça, ça implique, entre autres, des changements de mentalité...

N'est-ce pas le rôle du chef des systèmes d'information de sensibiliser la direction à tout ça?

Marlei Pozzebon : L'approche que nous avons ici, c'est de discuter avec les gestionnaires non TI de ces impacts-là pour participer aux décisions.

Michael Wybo : Nous, les gens de l'industrie, on met énormément de pression sur le chef des systèmes d'information pour changer la façon de réagir de l'organisation, pour avoir un impact stratégique, mais le chef des systèmes d'information, il le sait déjà. Ce sont les autres qu'il faut convaincre, pas lui.

Est-ce que la nouvelle génération de gestionnaires, plus familiers avec la technologie, verra les choses autrement?

Ann-Frances Cameron : D'après moi, ce sera peut-être au niveau de l'utilisation de l'information, que les gens de cette nouvelle génération seront plus explorateurs, au niveau de la façon de travailler avec les systèmes et d'utiliser les données dans les systèmes d'information d'une meilleure façon. La prochaine génération prendra le temps d'essayer, ils essaieront d'explorer les systèmes, de pousser plus loin.

Est-ce que le chef des systèmes d'information joue suffisamment un rôle d'innovateur?

Marlei Pozzebon : La vision que j'ai de l'innovation c'est plutôt de faciliter l'échange d'information entre les gens qui travaillent pour qu'il y ait de l'innovation. Quand on regarde les entreprises qui innovent beaucoup, ce qu'on voit c'est que les gestionnaires sont avant tout des facilitateurs, ce ne sont pas eux les innovateurs, les innovateurs sont dans les groupes de travail. ■

Ne manquez pas tous les volets de cette série spéciale d'articles sur la gestion stratégique des TI au sein des organisations. Pour des informations complémentaires, visitez également notre site Web au www.directioninformatique.com.



Jean-Grégoire Bernard

Professeur adjoint au Service de l'enseignement des TI à HEC Montréal et chercheur au CIRANO. En voie d'obtenir un Ph.D. de la Queen's School of Business, ses projets de recherche portent notamment sur la conception et l'implantation des TI et la transformation organisationnelle liée aux TI.



Ann-Frances Cameron

Professeur adjoint au Service de l'enseignement des TI à HEC Montréal, elle a obtenu un Ph.D. de la Queen's School of Business. Ses projets de recherche portent sur l'utilisation des TI dans les équipes virtuelles, ainsi que sur les conséquences imprévues des technologies de communication émergentes.



Marlei Pozzebon

Professeure agrégée au Service de l'enseignement des TI à HEC Montréal, elle détient un Ph.D. en administration de l'Université McGill. Ses intérêts de recherche portent notamment sur les aspects politiques de l'implantation des TI, les projets d'intelligence d'affaires et la responsabilité sociale des entreprises.



Vital Roy

Professeur agrégé au Service de l'enseignement des TI à HEC Montréal. Ses recherches portent principalement sur l'approvisionnement en systèmes d'information, la gestion de projet et l'organisation de la fonction système d'information.



Michael Wybo

Professeur invité à HEC Montréal depuis 2003 et il détient un Ph.D. de l'Université du Minnesota en Management of Information Systems. Il a également été vice-président responsable de la R&D pour une compagnie canadienne de logiciel et VP Product Strategy pour une compagnie de logiciel en Californie.

DIRECTION INFORMATIQUE

En collaboration avec

HEC MONTRÉAL

Présenté par



SÉRIE gestion stratégique des TI EN UN COUP D'ŒIL

Septembre 2007 1 • **Introduction** - Alignement des TI et des besoins d'affaires.

2 • **Gestion du changement** - Une vision concrète et cohérente du changement.

Octobre 2007 3 • **Gestion de projet** - Comprendre l'art et la science de la gestion de projets et les processus de projet.

4 • **Gestion du risque** - Identification et compréhension des principaux éléments de risque reliés aux technologies.

Novembre 2007 5 • **Gestion de relations avec les partenaires** - Survol du processus de sélection de partenaire.

6 • **Entrepreneurship et Innovation** - Comment utiliser une culture d'entrepreneuriat pour stimuler l'innovation.

Déc.-Janv. 2007 7 • **Tendances et globalisation des marchés** - Le marché mondial en constante évolution et le positionnement du Québec.

8 • **Bilan et conclusion** - Préoccupations éthiques et questions de gouvernance et d'intégrité.