

10 Points de vigilance pour l'usage des Technologies de l'Information et de la Communication, en PME



des repères pour agir





Glossaire

EDI

Echange de Données Informatisées.

ERP

Entreprise Ressource Planning. Logiciel intégré permettant de traiter l'ensemble des fonctions de l'entreprise.

EXTRANET

Réseau sécurisé, d'une entreprise vers ses différents partenaires (clients, fournisseurs, sous traitants), à partir des technologies de l'internet.

IRP

Instance Représentative du Personnel.

MEL

Messagerie électronique sur internet.

RH

Ressources Humaines.

TIC

Technologie de l'Information et de la Communication.

WEB

Interface organisant la mise à disposition standard de l'ensemble des ressources disponibles sur internet.

AVANT PROPOS

Mieux maîtriser ses projets TIC et leurs impacts dans son entreprise

Les projets TIC (site web, ERP, mel, travail collaboratif,...) réclament des investissements très importants. Leur échec est donc très coûteux pour l'entreprise.

Or beaucoup de projets échouent parce qu'ils se concentrent sur les aspects techniques et négligent les ressources humaines, pourtant principal facteur de réussite.

Vous avez des projets TIC pour votre entreprise :

- Comment développer des solutions qui permettent d'**atteindre vos objectifs** (étendre vos marchés, accroître votre productivité, améliorer les relations avec vos fournisseurs et vos clients, etc.) ?
- Comment **anticiper les éventuelles conséquences sur votre organisation**, l'évolution des compétences, les conditions de travail de vos collaborateurs ?
- Comment **conduire un projet** qui, au-delà des solutions techniques, intègre pleinement la gestion de vos ressources humaines, principal facteur de réussite de vos projets ?

Ces questions récurrentes ont conduit ARAVIS, aidé d'un groupe de consultants, à produire ce document destiné aux **chefs d'entreprises**, aux **responsables de projet**, aux **chefs du personnel et des ressources humaines** ou à toutes personnes ayant une responsabilité dans la mise en œuvre de projets TIC en PME.

Ces dix points de vigilance ne prétendent pas traiter de toutes les difficultés.

Ils proposent, des **repères méthodologiques** et des **outils simples** pour vous aider à **résoudre une difficulté particulière liée à la gestion des ressources humaines à chaque étape du projet.**

A participé à ce guide :
le réseau de consultants RH et TIC
animé par ARAVIS.

10 points de vigilance pour l'usage des TIC en PME

Étape A Décider

point 1 **Investir dans les TIC** p. 8-9

point 2 **Choisir l'application TIC** p. 10-11

Étape B Agir

point 3 **Conduire un projet TIC** p. 14-15

Étape C Anticiper

point 4 **Anticiper les conséquences sur l'organisation et la GRH** p. 18-19

point 5 **Gérer les engagements individuels** p. 20-21

point 6 **Gérer les relations à distance** p. 20-23

Étape D Ajuster

point 7 **Ajuster l'organisation à l'usage** p. 26-27

point 8 **Maintenir un traitement qualitatif de l'information** p. 28-29

point 9 **Mettre en place des règles d'utilisation des TIC** p. 30-31

Étape E Conclure

point 10 **Évaluer un projet TIC de l'entreprise** p. 34-35

Contacts, ressources, points d'appuis... p. 36-37

♦ OBJECTIFS DES POINTS DE VIGILANCE :

1. Vous permettre de vous poser les questions les plus utiles pour mieux **intégrer les ressources humaines** dans vos projets TIC.
2. Vous apporter des éléments de solutions ou d'expérience afin que vous puissiez **adapter vous-même la conduite de votre projet**.
3. **Favoriser une gestion de projet** qui permette de :
 - **Choisir l'application la mieux adaptée** à vos besoins réels et/ou à vos moyens (adéquation moyens techniques - compétences disponibles ou à développer, etc.).
 - **Maîtriser vos applications** pour que les TIC aient une vraie valeur ajoutée (l'absence de mise à jour d'un site internet peut nuire à votre image).
 - **Adapter au mieux votre organisation** (mettre l'outil technique au service de votre activité et non l'inverse).

♦ STRUCTURATION DES POINTS DE VIGILANCE :

Les 10 points de vigilance sont structurés autour des 5 grandes étapes d'un projet (de la décision stratégique à l'évaluation). Pour chaque étape, ils ciblent la résolution d'une ou plusieurs difficultés que l'expérience nous a permis de repérer comme autant de freins dans la gestion de vos projets. Chacune de ces difficultés et les éléments de résolution apportés constitue un point de vigilance proposé aux responsables de projets. Chaque point de vigilance permet de poser les questions suivantes :

1. Quelle est la difficulté à contourner ?
2. Comment l'analyser ?
3. Quels outils mettre en place ?

♦ COMMENT LIRE CE GUIDE ?

- Chacune des 10 fiches présente :
- à gauche, le point de vigilance et l'analyse de ses enjeux,
 - à droite, des éléments de conduite de projets, ainsi que des outils ou des illustrations pour des applications spécifiques.

Bien que cet outil soit structuré selon une certaine chronologie de conduite de projet et d'usage, chaque fiche est d'accès direct. Des renvois, d'une fiche à l'autre, permettent de circuler dans l'ensemble du guide.



Décider

point de Vigilance 1

INVESTIR DANS LES TIC

Quels éléments essentiels prendre en compte pour décider d'un investissement et d'un projet TIC pour mon entreprise ?

point de Vigilance 2

CHOISIR L'APPLICATION TIC

Comment développer des solutions adaptées à mon activité ?

Comment ne pas voir mon activité contrainte par l'application ?

INVESTIR DANS LES TIC

La décision d'investir dans une TIC est souvent liée à l'atteinte d'un objectif unique. Il est nécessaire de mener une analyse globale pour anticiper au mieux les effets économiques, organisationnels et humains de cet investissement TIC toujours très lourd et aux échecs coûteux.

BIEN IDENTIFIER LES MOTIVATIONS DE L'ACHAT :

I - POURQUOI JE DÉCIDE D'INVESTIR DANS LES TIC ?

- Est-ce une exigence de mon ou mes **donneurs d'ordre** (ex : ERP) ?
- Est-ce relié à une stratégie de **développement commercial**, d'intégration à une ou plusieurs chaînes clients (ex : site internet) ?
- Est-ce pour **améliorer mes relations fournisseurs** (ex : achats et suivi par internet) ?
- Est-ce pour trouver des **gains de productivité** (ex : ERP, travail collaboratif) ?
- Est-ce pour augmenter **l'efficacité du travail** de mes collaborateurs (ex : mel, travail à distance, travail collaboratif) ?
- Est-ce par **effet de normalisation ou de mode** (effet " standard " : en avoir n'est pas un avantage compétitif, mais ne pas en avoir est rédhibitoire) ?

ANTICIPER LES CONSÉQUENCES POUR MIEUX CIBLER L'INVESTISSEMENT :

II - QUELS RÉSULTATS ATTENDUS ET QUELS EFFETS PRÉVISIBLES SUR L'ENSEMBLE DE MON ENTREPRISE ?

- Analyser ces résultats en termes de **bénéfices attendus** et de **coûts** (quantitatifs et qualitatifs).
- Apprécier ces résultats en fonction des enjeux et des objectifs **externes** (clients, fournisseurs et donneurs d'ordres), mais aussi **internes** (productivité, compétences,...).
- Apprécier ces résultats sur **4 grandes composantes** de l'entreprise : Marchés-clients, Sous-traitance, Organisation du travail, Gestion des ressources humaines. Pour chaque composante, analyser la situation actuelle de l'entreprise, la situation cible, identifier les freins et les leviers.

	Externes à l'entreprise	Internes à l'entreprise
Bénéfices attendus	<ul style="list-style-type: none"> • efficacité productive, • satisfaction clients, • optimisation des échanges avec les donneurs d'ordre, les fournisseurs • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • efficacité productive de l'organisation, • traçabilité, • qualité • ...
Coûts	<ul style="list-style-type: none"> • d'ajustement au système clients, • d'adaptation des capacités de production de l'entreprise à la demande (volumes et délais) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • d'évolution des métiers, des compétences. (et des systèmes de reconnaissance), • de mobilisation des personnes, • d'exploitation • ...

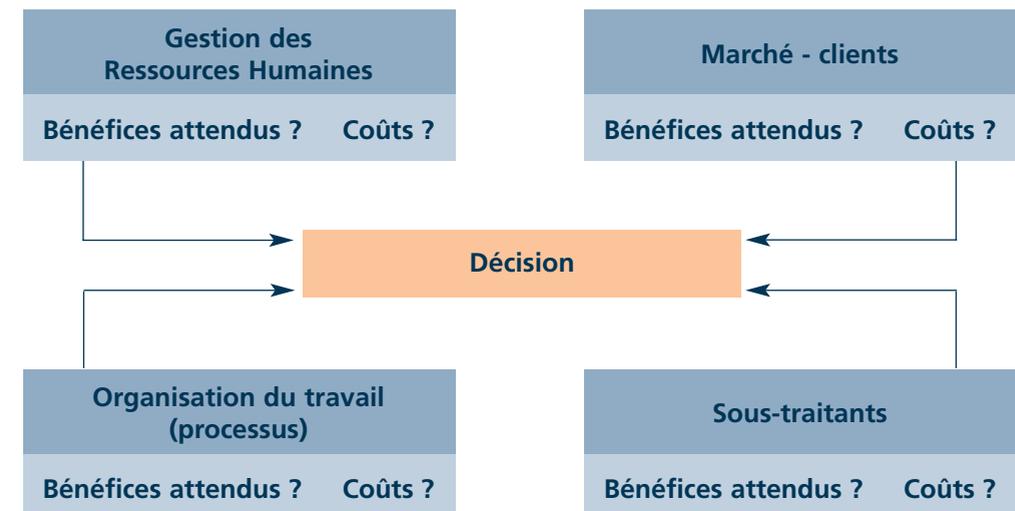
ORGANISER LA RÉFLEXION EN PRENANT APPUI SUR DES COMPÉTENCES INTERNES ET EXTERNES :

III - COMMENT ÉVALUER POUR DÉCIDER ET QUI PEUT M'AIDER ?

- Multiplier les **situations de références**. Visiter des entreprises proches de la vôtre (métiers, produits, process, effectifs ; etc.) et utilisant le même type d'application TIC. Repérer ce qu'a apporté l'outil TIC et ses coûts, analyser la conduite de projet, identifier les problèmes rencontrés et les réponses apportées.
- Faire appel à des **experts** : voir la liste en fin de guide. (Nota : pour les fournisseurs d'applications, la prudence s'impose : on prendra soins de se référer à plusieurs d'entre eux pour contraster une information souvent précieuse, mais qui peut être biaisée par des intérêts commerciaux).
- Organiser un ou plusieurs **groupes de travail internes**, associant **l'encadrement** pour mieux analyser les enjeux particuliers et repérer les coûts et les avantages cachés.

Quelques outils :

L'APPROCHE GLOBALE DE LA DÉCISION



CHOISIR L'APPLICATION TIC

Souvent le choix d'une l'application TIC ne s'opère qu'à partir des avantages de cette application. Le souci de mobiliser le plus possible explique cette attitude. Néanmoins des risques existent (cloisonnement de l'organisation pouvant amener à un refus en masse du changement prévu). Il est donc nécessaire d'anticiper les effets négatifs de ce choix en conduisant une analyse rigoureuse qui associe utilisateurs et encadrement.

CHOISIR L'APPLICATION EST UNE ÉTAPE IMPORTANTE

I - POURQUOI PRENDRE EN COMPTE L'ORGANISATION DANS LES CRITÈRES DE CHOIX DE L'APPLICATION ?

- Parce que l'application n'est pas LA solution aux problèmes de l'entreprise (elle peut même les aggraver). Elle est un moyen. L'oublier revient à faire porter le projet par l'informatique et aboutir à une organisation conditionnée par la seule dimension technique.
- Parce que l'application a des conséquences dans votre organisation du travail sur 3 aspects :
 - **Aspects stratégiques ou tactiques** : améliorations et performances souhaitées (services de production, administratifs et autres).
 - **Aspects techniques** : cohérence des matériels et données préexistantes, capacité du process à intégrer les changements, identification des investissements complémentaires, etc...
 - **Aspects humains** : capacité des individus et des collectifs à maîtriser les nouveaux outils et process, évolutions des activités, changement des conditions de travail etc...

CHOISIR NÉCESSITE UNE ANALYSE RIGOUREUSE DES BESOINS

II - COMMENT CHOISIR L'APPLICATION ADAPTÉE ?

- Intégrer une **période d'essai** et réaliser **deux cahiers des charges** (un premier dit de "consultation" pour définir les besoins ; un second après essai dit "d'installation", pour choisir le mieux disant).
- Réfléchir au type de progiciel (intégré, sur-mesure ou partiellement intégré) en fonction de vos besoins et d'une analyse avantages / inconvénients :

	Avantages	Inconvénients
Progiciels intégrés (ERP, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Développe la cohérence des données • Coûts interface minimisés • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Impose son organisation • Dépendance forte vis-à-vis du fournisseur • Surdimensionnement • ...
Intégration de progiciels (sur mesure ou partiellement intégrés)	<ul style="list-style-type: none"> • Répartit les risques de dépendances entre les fournisseurs • Bon compromis besoins / offres • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence des données à gérer • Coûts d'interfaçage • ...

- Intégrer les besoins actuels et les besoins futurs : privilégier des applications standards **paramétrables** et **évolutives**.
- Veiller à la **compatibilité avec vos autres applications internes et avec celles de vos partenaires** (clients, fournisseurs, ...).

ASSOCIER LES FUTURS UTILISATEURS

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ANALYSE ?

- **Les acteurs clefs de l'entreprise** : le choix doit être opéré à partir des divers points de vue en présence (direction, utilisateurs actuels et futurs, encadrement, représentants du personnel s'il en existe). Il s'agit d'anticiper les effets sur l'organisation et sur l'appropriation des nouveaux outils par les salariés.
- **Les partenaires utiles** (concernés par les nouveaux investissements) et les **prestataires** (phases d'essais).
- Ne pas s'en tenir à l'avis du seul fournisseur / prestataire.

TABLEAU D'ANALYSE DES ENJEUX POUR LA MISE EN PLACE D'UNE APPLICATION EXEMPLE DU COURRIER ÉLECTRONIQUE

QUI ENJEUX	MÉTIER				
	Direction	Encadrement	Services	Métiers (production .../...)	.../...
Avantages	Rapidité transmission information dans le mode courrier.	Idem	Idem	Réactivité : contact direct avec le client. Autonomisation des équipes en contact direct avec client.	
Inconvénients	Selon usage risque de trop large diffusion d'information. La direction et l'encadrement ne sont plus des points de convergence ni des sources de commentaires pour ces informations.			La prise de décision échappe à l'encadrement. Risque de manque de moyens / visibilité dans la prise de décisions pour les salariés.	
Mode d'adaptation outil/entreprise	Redéfinir les processus de décisions et de circulation de l'information Redéfinir les missions d'informations et de coordination de l'encadrement Redéfinir les missions et responsabilités des salariés en contact avec les clients Créer et valider une charte d'usage de l'outil S'en tenir à l'essentiel de l'information.				

Agir

point de Vigilance 3

CONDUIRE UN PROJET TIC

Comment suivre chaque étape de mon projet pour décider en conséquence ?

Comment mieux faire coïncider besoins de mon entreprise et besoins de mes collaborateurs pour optimiser mes objectifs ?

Qui associer pour bien prendre en compte tous les aspects de mon projet (des solutions techniques aux évolutions de l'organisation, des compétences et des conditions de travail) ?

CONDUIRE UN PROJET TIC

L'acquisition de TIC réclame des investissements coûteux. Leur introduction entraîne des bouleversements dans l'organisation du travail et les compétences. Leur appropriation est un enjeu capital. Accompagner ces changements (c'est-à-dire conduire le projet) devient alors aussi important que la mise en œuvre technique.

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT POUR RÉUSSIR

I - POURQUOI CRÉER UNE STRUCTURE PROJET ?

- Parce-que l'introduction des TIC réclame une gestion de projet d'autant plus rigoureuse que celles-ci :
 - Touchent intimement les processus de l'entreprise (ex : ERP).
 - Ouvrent l'entreprise à son environnement (ex : site internet, mail, travail collaboratif avec donneurs d'ordre ou sous-traitants).
- Parce-qu'une structure projet permet :
 - De définir et suivre des étapes d'actions.
 - D'identifier des acteurs, des moyens et des modes d'actions, de décisions, de suivi et de régulation.
 - De préciser une conduite de projet spécifique aux TIC et qui intègre :
 - . l'identification des besoins par une analyse des avantages et des inconvénients d'applications paramétrables existantes sur le marché
 - . le double appel d'offre et la phase d'essai (voir point 2)
 - . l'anticipation des changements sur l'organisation et les compétences
 - . l'ajustement de l'outil aux besoins et contraintes propres
 - . la définition de règles d'usage.

SE DOTER DE MOYENS ADAPTÉS

II - COMMENT CRÉER UNE STRUCTURE PROJET ADAPTÉE À MON ENTREPRISE ?

- **Distinguer trois instances** aux fonctions différenciées (voir tableau page suivante) :
 - **Décider** : direction.
 - **Piloter** : comité de pilotage.
 - **Mettre en œuvre** : groupes de travail associant des salariés concernés par les changements (opérateurs, encadrement, représentants du personnel, etc.).
- Adapter ces instances à la **complexité du projet**, à la **taille de l'entreprise** ou du service concerné (nombre et taille des instances, fonction des personnes mobilisées, moyens mis en place...).

Exemple d'une Très Petite Entreprise	Exemple d'une Grande Entreprise
<ul style="list-style-type: none"> • Un unique groupe de travail, constitué de la direction, du chef de projet et d'un ou de plusieurs salariés, remplit les fonctions de décisions, de pilotage et de production. • Chaque rôle étant porté par des personnes différentes et identifiées. • Le chef de projet assure le lien entre les fonctions de l'entreprise (commercial, production, approvisionnement, direction...). 	<p>Toutes les fonctions sont distinctes et il peut y avoir de nombreux groupes de travail.</p>

LE RESPONSABLE DE PROJET — UNE FONCTION CLEF :

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

- Nommer un **responsable de projet volontaire** ayant une bonne **expérience** de la conduite de projet et une vraie **connaissance** de l'entreprise et de ses partenaires.
- Donner les moyens au responsable de projet en termes de :
 - **Temps** : la fonction ne peut être annexe. Selon les projets, on consacrera un mi-temps ou un plein temps.
 - **Décision** : en référer à un membre de l'encadrement reconnu. Sa connaissance de l'entreprise facilitera la résolution des difficultés au quotidien.
 - **Appui extérieur** : si nécessaire, former le responsable de projet aux applications, voire à la conduite de projet TIC. Une expertise est souvent utile : ne pas hésiter à accompagner le responsable de projet.
- Choisir les membres de l'équipe projet en fonction des **besoins anticipés** et des **compétences utiles** (futurs utilisateurs, métiers a priori touchés par l'introduction des TIC, représentants salariés, etc.).
- Veiller à donner à l'équipe projet les moyens en temps, compétences, méthodes.

EXEMPLE DE TABLEAU DÉFINISSANT LA STRUCTURE DE GESTION DU PROJET

QUI	Rôle ou fonction	Méthodes et outils
Direction (responsable des décisions)	Orienter le projet <ul style="list-style-type: none"> • Donner de la légitimité au projet • Prendre des décisions • Allouer des ressources 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à la conduite (au pilotage) du projet • Présentation du projet en amont • Animation du comité de direction
Chef de projet (responsable du pilotage) • choisi en interne et stable tout au long du projet • légitimé par sa fonction et par l'appui total de la direction	Assurer l'avancement et la cohérence d'ensemble du projet <ul style="list-style-type: none"> • Conduire le processus (choix des participants au projet, garant des étapes...) • Faire valider les propositions des groupes de travail • Gérer les aléas • Maîtriser le calendrier • S'adjoindre de nouvelles compétences extérieures en cas de besoin (experts divers comme les fournisseurs, des consultants, d'autres utilisateurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Lien avec tous les acteurs du projet • travail en équipe, en réunion • outils de pilotage (logiciels)
Encadrement et salariés représentatifs des métiers, des ateliers concernés	Assurer le contact avec la réalité du travail et de l'activité <ul style="list-style-type: none"> • Identifier les contraintes et marges de manœuvre • Proposer, mettre en œuvre, tester et évaluer les solutions 	<ul style="list-style-type: none"> • Participation à un ou des groupes de travail • Passage d'informations entre groupes de travail et collègues de travail

Anticiper

point de Vigilance 4

ANTICIPER LES CONSÉQUENCES SUR L'ORGANISATION ET LA GRH

Comment mieux prendre en compte les points forts de mon organisation et de mes ressources humaines (compétences individuelles et collectives) pour rendre mon projet plus adapté et efficace ?

point de Vigilance 5

GÉRER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS

Comment mobiliser efficacement les hommes et les femmes dans mon entreprise ?

Comment favoriser l'appropriation et l'utilisation efficaces des solutions techniques et organisationnelles mises en œuvre ?

point de Vigilance 6

GÉRER LES RELATIONS À DISTANCE

Comment maintenir des collectifs de travail et des liens avec mes collaborateurs malgré l'éloignement géographique ?

Comment piloter l'activité à distance ?

ANTICIPER LES CONSÉQUENCES SUR L'ORGANISATION ET LA GRH

Par nature, introduire des TIC dans son entreprise c'est :

- Modifier ses processus et donc l'organisation de son activité par l'utilisation d'outils très structurants
- Adapter ses compétences individuelles et collectives à ses objectifs et à ses nouveaux moyens (outils et organisation)

Il est important d'anticiper ces changements et d'en mesurer l'ampleur. Ces démarches doivent prendre en compte un vaste panel de changements allant de l'évolution des rôles de l'encadrement intermédiaire à l'acquisition et la reconnaissance de nouvelles compétences.

BIEN APPRÉCIER TOUS LES CHANGEMENTS DE MON ORGANISATION :

I - QUELS CHANGEMENTS ANTICIPER DANS MON ORGANISATION ?

Souvent, ce n'est pas un changement mais une chaîne de changements qui est touchée :

• Une nouvelle gestion des emplois et des compétences

- Le contenu des emplois change (plus grande autonomie de tous dans les tâches administratives, redéfinition du métier d'assistante...), le champ de compétences aussi (la gestion de la relation clients partagée par tous les acteurs de la chaîne de production...).
- Actualiser les fiches de postes en croisant analyse des nouveaux processus et des compétences nécessaires. Ceci facilitera la **reconnaissance des compétences** et la **mobilisation des hommes**.

• Des pratiques de recrutement à actualiser

- Souvent les TIC réclament de l'expertise. Le réflexe est d'embaucher des personnes qualifiées et donc coûteuses. Est-ce utile ? **Mesurer la valeur ajoutée** de telles embauches et la comparer au coût / gain d'une responsabilité partagée par le personnel existant.
- En cas d'embauche, réfléchir à **l'intégration d'une personne à forte culture technique et au rôle très structurant** dans une organisation en transition.

• Une circulation et une gestion de l'information à modifier

- Une information disponible par tous. Quel impact ? **Mieux sélectionner l'information utile** (voir points 6 - 8 et 9).

• De nouvelles missions pour l'encadrement intermédiaire

- L'autonomie plus grande de tous, l'accès de tous à l'information change grandement la place et les missions de l'encadrement intermédiaire (voir point 7).
- Son rôle est plus centré vers la **gestion des projets, la mobilisation et responsabilisation des hommes et des équipes**. L'information à transmettre doit être plus stratégique et sélectionnée.
- Cibler, avec l'encadrement intermédiaire, ces changements pour **identifier sa plus-value** et **favoriser sa reconnaissance** au sein des équipes.

• Des processus à adapter

- Nouveaux contenus de métiers, nouveaux types d'information et nouvelle gestion de celle-ci, nouveaux services et personnes impliquées dans la réalisation des missions (gestion de la relation clients, nouveaux modes de management...), autant de changements qui modifient les processus, qu'il faut analyser, mettre à plat et améliorer.

• Une charge de travail à évaluer

- Les changements amènent **recomposition, ajout ou suppression des tâches**. Cela peut contribuer à diversifier et enrichir les activités, cela peut aussi générer des **charges nouvelles**.
- Evaluer l'évolution de la charge liée à l'évolution des métiers.

APPRÉCIER LE RAPPORT GAINS / COÛTS ET GÉRER LES EMPLOIS ET COMPÉTENCES POUR MIEUX S'ADAPTER AUX ÉVOLUTIONS DE L'ORGANISATION :

II - COMMENT PUIS-JE ANTICIPER LES CHANGEMENTS DANS MON ORGANISATION ?

Deux outils à disposition parmi d'autres :

• Analyse de la valeur

Appliquer l'analyse de la valeur :

- Aux processus de production.
- Au processus de circulation de l'information.
- Aux dimensions RH (recrutement, gestion des compétences, modes de management).

• Gestion des emplois et des compétences

- Vérifier les liens entre stratégie et compétences.
- Évaluer l'opportunité de parcours professionnel valorisant.
- Construire des référentiels métiers adaptés à la taille et aux enjeux du projet de l'entreprise.
- Négocier des modes de progression et de reconnaissance.

En rester à l'anticipation de ces problèmes ne sera pourtant pas forcément suffisant et c'est dans l'usage qu'on finalisera la réorganisation (voir point 6).

OUTIL D'ANALYSE DES PROCESSUS : EXEMPLE D'UN PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

Opérateur				Processus	Durée
A	C	B	D		
				Activités ou tâches	
		X		1	Reçoit les demandes de divers services
X				2	Etablit un bon de commande
X				3	Transmet un bon de commande
			X	4	Contrôle et signe le bon de commande

OUTIL D'ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DU CONTENU DES MÉTIERS D'ASSISTANTE ET DE CADRE

Opérateurs	Tâches supplémentaires	Tâches supprimées ou allégées	Bilan	Décision
	A (assistante)	Planning		
C (cadre)	Traitement de texte	Planning		

Le but des tableaux est d'identifier les tâches et activités effectuées par les opérateurs dans le processus de production (1^{er} tableau). Ensuite, en se projetant dans l'organisation nouvelle, ils permettent de faire le bilan des tâches nouvelles ou supprimées, pour chaque salarié, et d'arbitrer en matière d'effectif, d'organisation du poste de travail et/ou de répartition des tâches pour que le travail puisse se faire dans de bonnes conditions (2^{ème} tableau).

GÉRER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS

Comme tout changement dans le travail, les évolutions liées aux TIC s'accompagnent souvent de freins (résistances aux changements). Mais il existe aussi le phénomène inverse de surinvestissement (attirait pour la technique au-delà des besoins réels). Il est nécessaire que les projets intègrent ces phénomènes. Mal anticipées ou mal gérées, ces attitudes sont porteuses de risques : surcoûts ou retards, mais aussi conflits ou dégradations des relations de travail.

COMPRENDRE LES LOGIQUES D'ACTEURS :

I - COMMENT PUIS-JE ANTICIPER LES RÉSISTANCES OU LES SURINVESTISSEMENTS ?

- **Aller au-delà du classique constat de résistance aux changements**

Ce constat comprend généralement deux phases :

- Analyse des motivations des acteurs pour repérer les logiques d'acteurs (qui est pour, qui est contre, qui est indifférent ?).
- Stratégie d'actions : s'appuyer sur les inconditionnels (pour), informer les opposants (contre) et les indifférents (ne sait pas) sur les enjeux économiques et stratégiques du projet.

- **Identifier finement les craintes et enjeux** individuels afin de bien gérer les engagements de chacun :

- En effet, cette compréhension des logiques d'acteurs est **nécessaire mais non suffisante**. Elle produit des solutions souvent inefficaces : stratégie privilégiant les uns au détriment des autres, etc...
- Au final, les problèmes sont évacués et non résolus : les difficultés de retard, surcoûts, relations de travail demeurent ou empirent.

ANALYSER FINEMENT LES CRAINTES ET LES ATTENTES DÉMESURÉES POUR BIEN GÉRER LES ENGAGEMENTS INDIVIDUELS :

II - COMMENT ENRICHIR MON PROJET DES ENJEUX DE TOUS ?

- **Les attitudes de freins ou de retrait traduisent souvent des craintes réelles, même si elles ne sont pas toutes fondées.** Cinq types de craintes classiques émergent :

- Crainte de **ne pas être à la hauteur** (ne pas réussir dans son travail, manque de compétences).
- Crainte de **remise en cause de son autonomie et de ses responsabilités** (perte de maîtrise sur son travail).
- Crainte de **remise en cause des conditions d'emploi** (pertes de statut, de salaire ou d'autres avantages).
- Crainte de **remise en cause des conditions de travail** (intensification des charges physiques, mentales ou psychiques ou accroissement des responsabilités, de l'autonomie sans vision des contreparties ou moyens donnés).
- Crainte **d'utilisation de l'outil à des fins de contrôle** (perte d'indépendance, de l'espace individuel privé : effet big brother).

- **Les attitudes de surinvestissement** obéissent souvent à des intérêts individuels ou de service en **décalage avec les besoins de l'entreprise** (surcoûts). Ce sont traditionnellement :

- L'intérêt d'un individu pour la technique ou l'outil et qui propose des investissements sans lien direct avec les besoins de l'entreprise.
- Un enjeu pour un métier ou un service, parfois en contradiction avec le reste des acteurs / métiers / services. Sont ainsi définies et transmises des attentes hors de proportion avec les moyens réels du projet.

S'ENTOURER DES ACTEURS UTILES

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

- Identifier les acteurs, leurs motivations et leurs conditions d'engagement ne réclame pas forcément des moyens lourds.
- Le responsable de projet et les Instances Représentatives du Personnel, de par la bonne connaissance qu'ils ont de l'entreprise.
- Les participants aux groupes de travail dont une des missions est de faire le lien entre la structure projet et leur équipe.
- Les IRP, quand ils existent.
- Un consultant externe de par sa neutralité.

DES EXEMPLES DE RÉPONSES AUX CRAINTES

- **Craintes de ne pas être à la hauteur**

- Mettre en place différentes modalités d'apprentissage adaptées à la situation de chacun et en cohérence avec l'avancement du projet.
- Exemples : formation initiale à l'utilisation de l'outil ; travail en binôme ; montée en régime progressive des objectifs opérationnels...

- **Craintes de perte d'autonomie et de responsabilités**

- Être clair sur les avantages et les inconvénients des fonctionnalités de l'application (voir point 2), sur les utilisations de l'outil, sur les marges d'adaptation de l'outil.
- Intégrer ce souci de l'autonomie et des responsabilités dans la réorganisation des activités.

- **Craintes de perte de statut et de salaire**

- Avoir une politique de gestion des ressources humaines adaptée aux nouvelles formes de travail, au nouveau contenu des métiers et aux nouvelles performances (voir point 4).
- Donner des garanties sur le maintien des rémunérations quand c'est possible.
- Négocier un processus de révision éventuelle des classifications avec les IRP.

- **Craintes sur les conditions de travail**

- Donner des garanties sur la prise en compte des conditions de travail (charge de travail, ergonomie des postes, contenu de l'emploi...).

- **Craintes du contrôle**

- Donner des assurances, s'il y a malentendu, et au besoin recourir à l'établissement de règles d'utilisation des outils (voir point 9). La aussi les IRP doivent être associées à la réflexion.

GÉRER LES RELATIONS À DISTANCE

Avec les TIC, l'entreprise introduit de nouveaux modes de relations et de communication : la relation à distance prend une place plus importante. Du mel (courriel) au télétravail en passant par le travail collaboratif, l'objectif est bien de gagner en performance en améliorant les capacités de réactivité, de productivité et d'autonomie des personnes et des équipes.

Pourtant la relation à distance peut introduire des rigidités insoupçonnées qui empêchent l'atteinte des résultats.

Il est donc nécessaire de mesurer ce qui peut être géré à distance et comment : il est souvent utile de conserver des relations de proximité, voire de les développer avec une autre approche.

RELATION À DISTANCE NE SIGNIFIE PAS INDÉPENDANCE OU ISOLEMENT

I - POURQUOI DOIS-JE CONSERVER DES RELATIONS DE PROXIMITÉ ?

Des relations de proximité (adaptées aux nouveaux outils) permettent de :

- Réaliser les prescriptions, gérer les aléas et assurer le suivi de l'activité**
 Recevoir les consignes ou rendre compte des résultats par mel rend difficile les discussions ou négociations sur l'adéquation moyens / objectifs, la gestion des écarts. Souvent, la difficulté de l'encadrement à gérer et négocier ces éléments favorise l'usage excessif des outils de relations à distance.
- Construire et développer des équipes**
 Définir et suivre des objectifs, développer des compétences, organiser les apprentissages et les améliorations de pratiques, évaluer les personnes pour appliquer les règles de reconnaissance (classification, rémunération, autres).
- Développer la motivation**
 La motivation a une large composante individuelle qui se repère et se travaille en proximité. Enthousiasme, engagement physique, sourires y participent. L'encadrement de proximité joue ici un grand rôle.
- Assurer certaines missions particulières**
 Par exemple, la prévention des risques industriels : l'expérience montre que les accidents industriels sont précédés de signes avant-coureurs, repérables sur le terrain par les opérateurs. L'encadrement décidant des mesures à prendre, la distance peut être préjudiciable à la prise en compte de ces "signaux faibles".

IDENTIFIER AVEC RIGUEUR CE QUI PEUT-ÊTRE GÉRÉ À DISTANCE ET EN PRÉCISER LES MOYENS

II - COMMENT PUIS-JE DÉVELOPPER DES RELATIONS À DISTANCE PERTINENTES ?

- Définir ce qui peut être géré à distance et ce qui peut l'être localement**
 Les activités gérées à distance doivent être conçues comme une réponse organisationnelle à des besoins ou des contraintes identifiées.

- Définir les règles de fonctionnement de la relation à distance précisant :**
 - Les conditions de responsabilité, d'autonomie : ce qui est délégué et comment.
 - Les modes de communication : reporting, rapport d'activité, fiche de suivi, etc...
 - Les modes de régulation : réunions d'équipes, régulations individuelles, autres.
- Intégrer les personnes en relation à distance au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise, notamment en terme de :**
 - Gestion du personnel (les salariés à distances ne sont ni des indépendants, ni des sous-traitants).
 - Service d'information.
- Donner du sens aux équipes et aux personnes :**
 - Gérer des moments de présence : réunions d'équipes périodiques.
 - Se donner le moyen d'être à l'écoute des contraintes et des besoins réels : accompagner sur le terrain, etc...
 - Personnaliser les relations : définitions d'objectifs individuels, aide au développement des compétences, évaluation, etc...

LE RÔLE IMPORTANT DU GROUPE PROJET :

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

Le groupe projet peut assurer à la fois :

- L'analyse préalable nécessaire de l'organisation pour définir ce qui est gérable à distance, ce qui ne l'est pas et les conditions de faisabilité.
- L'ajustement indispensable après expérimentation / usage.
- La mise en œuvre et le suivi d'un groupe pilote (expérimentation).

DEUX EXEMPLES D'ANALYSE DE SITUATION AYANT ABOUTI À UNE RÉORGANISATION

Situation de travail	Points de vue			compromis
	Du salarié	Du client	De l'entreprise	
Technicien de maintenance à distance, via un centre d'appel téléphonique.	<ul style="list-style-type: none"> • Avec le télétravail, j'ai moins de déplacements. • L'agressivité du client s'exprime plus facilement à distance : il faut la gérer. • Je comprends moins bien ce que me dit le client quand je ne connais ni lui, ni son environnement de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> • À distance, le technicien de maintenance est toujours disponible. • À distance, il ne comprend pas toujours ce que je lui dis et réciproquement. 	<ul style="list-style-type: none"> • On économise des coûts de déplacements. • On est plus réactif; mais parfois ça se passe mal au téléphone. • Il faut investir dans un équipement de travail à distance. 	Prévoir des déplacements réguliers de l'opérateur chez les principaux clients.
Technicien informatique "en régie" chez le client.	<ul style="list-style-type: none"> • Je reçois de plus en plus de consignes par mel de mon chef et c'est difficile d'en discuter. • Je discute de moins en moins avec l'encadrement, car avant, il passait régulièrement me voir. • Je rencontre de moins en moins de personnes de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout va bien, le technicien fait partie de la maison. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les techniciens en régie se plaignent d'être coupés de l'entreprise. • Un cadre : ils veulent discuter surtout des augmentations de salaires. • Nos techniciens étant de moins en moins souvent présents, on a plus de marges en matière d'espace dans l'entreprise. 	Création d'un poste de coordinateur "volant" pour l'ensemble des travailleurs en régie.

Ajuster

point de Vigilance 7

AJUSTER L'ORGANISATION À L'USAGE

Comment adapter au mieux l'organisation de l'activité aux atouts et contraintes de l'application, découvertes après usage ?

point de Vigilance 8

MAINTENIR UN TRAITEMENT QUALITATIF DE L'INFORMATION

Parmi le flot de données soudainement disponibles, comment sélectionner l'information utile à mon activité et à celle de mes collaborateurs ?

point de Vigilance 9

METTRE EN PLACE DES RÈGLES D'UTILISATION DES TIC

Comment mettre en place des règles d'utilisation qui correspondent aux besoins de l'activité ?

Comment repérer des règles adaptées aux besoins de tous et qui restent mobilisatrices pour tous ?

AJUSTER L'ORGANISATION À L'USAGE

Une fois le matériel installé, les applications implantées, on considère souvent que le projet est terminé, que les difficultés techniques sont résolues.

Il n'en est rien. Parce qu'elles modifient en profondeur l'organisation et les liens avec l'environnement, les TIC sont des technologies qui s'adaptent à l'usage, c'est-à-dire à la réalité imposée par l'activité et la pratique (et non plus anticipée par la réflexion ou l'expérience).

Après l'implantation commence donc la phase d'ajustement, que le projet doit intégrer pleinement pour désamorcer les risques d'échec.

AJUSTER POUR S'ADAPTER AUX INÉVITABLES IMPRÉVUS

I - POURQUOI DOIS-JE PRÉVOIR UNE PHASE D'AJUSTEMENT ?

- **Anticiper n'est pas suffisant**

Plusieurs éléments viennent perturber l'atteinte des objectifs :

- Des changements externes (marchés, réglementation), ou internes (changement d'effectif), peuvent remettre en cause les plans.
- La performance nominale (celle qui a servi à la justification de l'achat) ne sera pas atteinte immédiatement et peut-être jamais.
- La documentation du système pourra se révéler incomplète ou non pertinente.
- L'outil sera utilisé de façon imprévue. Les protocoles d'usage s'avéreront inadaptés.

- **Ajuster c'est favoriser l'atteinte des objectifs**

C'est-à-dire la performance attendue des applications ET aussi l'amélioration de l'engagement des acteurs dans les projets présents et futurs.

- Ajuster c'est éviter à l'entreprise de prendre des engagements commerciaux qu'elle peut ne pas tenir en termes de délai ou de qualité (enjeu d'image).
- Ajuster, c'est éviter que le projet ne soit vécu comme un échec alors que tout ne pouvait être anticipé (enjeu de mobilisation des personnes et d'efficacité de gestion de projets).

PRÉVOIR L'AJUSTEMENT DÈS LA CONCEPTION DU PROJET

II - COMMENT CONDUIRE L'AJUSTEMENT ?

- **Intégrer la phase d'ajustement dans la conduite du projet**

Planifier l'ajustement, c'est :

- Intégrer cette phase dans le budget et le planning du projet et ainsi éviter les surcoûts.
- Maintenir une cohérence et donc mobiliser les mêmes hommes (responsable de projet, groupes de travail, etc.).
- Soutenir la mobilisation des personnes en évitant le sentiment d'échec (ajustement non prévu).
- En cas de prestataires extérieurs, intégrer la phase d'ajustement dans le cahier des charges.

- **Adapter les modalités de l'ajustement au projet et aux ressources de l'entreprise**

Prévoir avec le groupe projet existant :

- D'organiser des points réguliers de suivi avec les utilisateurs et avec les décideurs.
- De recueillir et d'analyser l'ensemble des anomalies constatées.
- D'adapter ou de créer de nouvelles règles d'usage (voir point 9).
- De mettre à jour le paramétrage des applications (après avoir comparé coûts de paramétrages et coûts de dysfonctionnements).
- D'adapter l'organisation existante aux nouveaux protocoles d'usage. Organiser une nouvelle phase d'anticipation (voir point 4). (Attention : plus on avance vers le terme du projet, plus les marges de manœuvre diminuent, d'où l'importance de bien anticiper).

LE RÔLE IMPORTANT DU GROUPE PROJET :

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

- Prévoir la phase d'ajustement avec le groupe projet et la direction (notamment pour les décisions d'ordre budgétaires).
- Impliquer les prestataires extérieurs.

EXEMPLES DE PRATIQUES EN ENTREPRISE

EXEMPLE 1 :

après le démarrage d'un site web par une entreprise de production, il est nécessaire :

- D'apprécier l'évolution réelle de l'activité.
- De vérifier les conséquences sur les services impactés (commercial, prise de commande, production, achat, stock, administratif) en termes de qualité, coûts, délais, mais aussi en termes de conditions de travail, d'emploi (intérim, sous-traitance), d'organisation, de compétences.
- D'élaborer un plan d'action pour gérer l'éventuelle croissance sous ses différents aspects.

EXEMPLE 2 :

après la mise en route d'un ERP (Entreprise Ressources Planning)

- Comment évolue la performance en termes de :
 - Traçabilité, fluidité des flux, qualité et fiabilité des informations ?
 - Existences des anciens circuits et d'anciens modes de gestion de l'information ?
 - Les nouveaux indicateurs et informations que fournit le système sont-ils pertinents, utiles, complets ?
- Comment les activités (nouvelles ou pas) se sont-elles réparties au sein des services ou entre les services ?
- Comment évolue la charge de travail des salariés (voir point 4) ?

MAINTENIR UN TRAITEMENT QUALITATIF DE L'INFORMATION

Les TIC accélèrent la circulation de l'information et augmentent le volume de l'information disponible. Que ce soit le mel (courriel), les applications internet (navigateurs), les outils de travail collaboratifs ou de suivi des processus (ERP), l'information disponible s'accroît avec un double risque :

- Un encombrement d'informations instantanées plus ou moins utiles ou stratégiques,
- La disparition de l'échange en face à face et avec lui un affaiblissement de la coordination (gestion des aléas), de la régulation (résolution de difficultés), voire de la négociation des objectifs.

Il est donc utile à l'entreprise de gérer ces risques pour favoriser :

- La circulation d'une information utile et adaptée,
- L'échange d'informations en direct afin d'augmenter la réactivité ou la faculté d'adaptation des équipes et des personnes.

BIEN DÉFINIR SES BESOINS :

I - POURQUOI ET COMMENT PUIS-JE GÉRER LE FLUX ET LE VOLUME D'INFORMATION ?

- **Lier l'accès à l'information disponible aux objectifs de l'entreprise**

Les TIC permettent d'accéder à 50 fois plus d'information en 5 fois moins de temps. La tentation est grande de recevoir cette aubaine sans que l'utilité d'un tel volume soit précisée. D'où un **surcoût de gestion de l'information** pouvant conduire à un **défaut de productivité**.

- L'information disponible est-elle liée à un projet ou à des objectifs : de production ? de management ? de formation ? de veille ?
- Les cibles de l'information sont-elles définies en fonction des besoins ? S'agit-il : d'accroître l'autonomie ? de mieux exécuter des prescriptions ?
- Les outils de gestion de l'information (applications) sont-ils conçus en fonction de ces besoins ? Les cibles peuvent-elles : classer l'information ? transmettre l'information ? décider en fonction de l'information ? enrichir l'information ?
- Les moyens et le temps laissé au traitement de l'information sont-ils suffisants pour une action de qualité (éviter le survol de l'information) ?
- **Vérifier que l'outil TIC (application) ne se substitue pas aux missions des personnes, mais les complète utilement** : la difficulté principale est de ne pas remplacer les missions de régulation / management / contrôle par le simple « clic » d'une information instantanée.
- L'information permet-elle : de mieux coordonner l'action par l'autonomie ou par une meilleure exécution des objectifs ? de décider ? de mieux gérer les aléas ?
- Est-il nécessaire de compléter la transmission d'informations par des régulations en face à face ? Pour quels objectifs ? Avec quels moyens réadaptés (réunions, régulations individuelles, etc...) ?

ADAPTER LA CIRCULATION AUX BESOINS ET AUX MOYENS RECONNUS PAR L'USAGE

II - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

- En s'appuyant sur l'équipe projet en place, qui procédera au recueil des éléments nécessaires.
- En faisant appel au conseil extérieur, car la gestion de l'information est un problème complexe entre savoir faire individuel et pratique collective. Il est important de bénéficier d'un appui d'expert et neutre.

Il est d'autant plus important d'associer ces personnes que l'enjeu réside dans l'ajustement des applications aux usages et donc aux besoins révélés par l'expérience. Il est ainsi nécessaire d'évaluer les flux, le contenu et les outils (applications) de l'information :

- Après l'implantation des outils.
- Au regard des besoins, contraintes, difficultés des personnes dans la gestion de l'information par les individus ET les équipes. Gérer l'information ce n'est pas seulement organiser son temps individuellement, mais c'est utiliser collectivement une information au sein d'un projet.

EXEMPLE DE SITUATIONS ET DE RECHERCHE DE SOLUTIONS CONCERNANT L'USAGE

Problème : les échanges d'informations par Mel (courriel), entre salariés.

Principes d'action :

- Organisation de l'usage : action de tri à la source et à l'arrivée pour éviter la profusion inutile d'informations. Éviter les systématismes du type "toute l'information est à diffuser à tout le monde", une information non commentée peut être mal comprise.
- Limitation de l'usage : action volontariste de ne pas se laisser entraîner par les capacités et les rythmes de la technologie.

Position dans le flux d'information	Solution	
	Organisation de l'usage	Limitation de l'usage
Emetteur	<ul style="list-style-type: none"> • Précision du titre, objet • Sélection des destinataires selon leur champ de compétences • Degré de priorité utilisé (ordre priorité, accusé de réception, doublage par appel téléphonique...) • Adéquation du média aux pratiques du récepteur 	Discipline d'utilisation dans des lieux et des horaires de vie au travail, c'est-à-dire hors vie privée : l'homme doit se reposer contrairement à la machine.
Récepteur	<ul style="list-style-type: none"> • Capacités à trier (titre, émetteur, indicateur de priorité...) • Archivage (traitement différé, partage des connaissances...) 	

METTRE EN PLACE DES RÈGLES D'UTILISATION DES TIC

La mise en place des diverses applications TIC peut s'accompagner de difficultés ou d'abus en matière d'usage.

La question de la vie privée au travail n'est pas nouvelle, mais se pose avec une acuité nouvelle dans le contexte des TIC.

Se pose également la question de la sécurité : la liberté individuelle autorise-t-elle la diffusion externe par un salarié de n'importe quelle information interne ?

La nécessité d'établir des règles d'usage se fait vite sentir après mise en place des TIC.

RÉPARTIR LES RÔLES, AJUSTER LES COÛTS, ASSURER LES RÉGULATIONS ...

I - POURQUOI DÉFINIR DES RÈGLES D'USAGE ?

Trois grandes exigences guident le besoin de définir des règles d'usage

- **Exigences organisationnelles - définir les protocoles de gestion, de présentation, d'accès et d'usage de l'information pour :**
 - Éviter la multiplication d'installations sauvages d'application sur le serveur commun : par exemple la mise en place de 3 agendas partagés dans 3 services différents empêche la gestion du temps de l'ensemble de l'entreprise.
 - Éviter la multiplication de documents modifiés par tous et inutilisables au final.
 - Ne pas laisser coexister différents systèmes pour éviter la redondance de l'information à travers plusieurs canaux, l'augmentation des coûts et la saturation des capacités de traitement des machines et des personnes. (les coûts d'impression – cartouches, papier, machine - augmentent avec l'introduction de l'électronique).
 - Référencer les fichiers pour faciliter la diffusion, le classement et l'usage en interne.
- **Exigences de relations sociales - garantir et prévoir des moments de relations de proximité pour tous :**
 - En cas de travail collaboratif (fournisseurs, clients, etc.), aller au delà des échanges informatisés pour organiser des régulations physiques qui permettent de résoudre des problèmes en direct, de mieux gérer les points de vue différents (par-delà des aspects techniques qui ne sont qu'une partie d'un projet).
 - Pour organiser le télétravail afin qu'il ne se transforme pas en "profession libérale" ou en "sous-traitance".
 - Pour créer des règles préservant un lien social de travail entre télétravailleurs et entreprise (jours de présence planifiés, etc...).
- **Exigences réglementaires - nécessité de préciser les "droits" et les "interdits" pour :**
 - Définir l'usage du courriel et d'un navigateur internet prévu pour les usages professionnels (paramétrage étendu ou fermé). Le mel peut-il servir à la diffusion de tract syndicaux en interne ou servir à diffuser les états d'âme de salariés sur leur hiérarchie...
 - Définir les règles de confidentialité du courriel (un employeur peut-il lire le courriel de son personnel ?).

CONSTRUIRE DES RÈGLES D'USAGES ADAPTÉES À L'EXPÉRIENCE ET AUX EXIGENCES

II - COMMENT PUIS-JE FAIRE ?

- **Élaborer les règles comme on construit une nouvelle organisation**
Élaborer un minimum de règles a priori (voir point 4) en partant de l'analyse des besoins probables en la matière (voir point 2) puis, après usage, s'appuyer sur des situations réelles pour ajuster ou pour créer ce qui n'a pu être anticipé (voir point 6).
- **Élaborer les règles dans un processus de concertation et de négociation**
Élaborer les règles dans une démarche de concertation, impliquant les différents niveaux locaux concernés (individu, équipe, atelier,...) puis, si nécessaire, au niveau des partenaires sociaux de l'entreprise, en croisant les travaux des divers niveaux locaux.
- **Ne pas trop verrouiller l'usage des TIC**
Tenir compte de l'aspect pédagogique d'un usage personnel et de son caractère favorable à "l'appropriation" de la technologie. Prendre garde à ne pas trop verrouiller l'usage des TIC. Certaines grandes entreprises sont allées jusqu'à participer à l'équipement personnel de leurs salariés pour faciliter l'apprentissage.
- **Se référer au droit et à la jurisprudence**
Inscrire les règles dans la jurisprudence en la matière. Par exemple, tout salarié a droit au secret de son courriel, même si l'employeur interdit l'usage personnel du mel. Autre exemple, un salarié n'a pas le droit de diffuser sur des sites Internet publics des documents à usage interne de son entreprise.

S'APPUYER SUR L'EXPÉRIENCE DU GROUPE PROJET

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

- Mobiliser le groupe projet. Intégrer cette élaboration de règles au travail prévu sur l'ajustement de l'organisation (voir point 6).
- Associer les représentants du personnel, notamment concernant le traitement des exigences réglementaires.

QUELQUES SITES INTERNET DE JURISPRUDENCE ET DE DROIT EN MATIÈRE DE TIC

www.legalis.net/legalnet
www.legalis.net/legalnet/jnet
www.foruminternet.org/documents/juriprudence
www.juriscom.net/txt/
www.internet-juridique.net
www.droitdunet.fr/

Conclure

point de Vigilance 10

EVALUER LE PROJET TIC

Quels enseignements tirer de la mise en place des TIC pour mon entreprise : les gains et les coûts en termes de résultats, l'efficacité de mon organisation et le développement de mes compétences ?

Quels enseignements tirer de la conduite de projet : que faut-il reproduire, que faut-il adapter pour améliorer la performance de mon entreprise ?

Comment conduire une telle évaluation : quels outils, quels acteurs, quelle durée ?

EVALUER LE PROJET TIC

L'évaluation vise à tirer le bilan et à identifier les apprentissages du projet. Il est important de ne pas négliger l'évaluation, même si elle paraît une perte de temps. Elle permet d'examiner le travail fourni et de poursuivre ainsi la mobilisation et la montée en compétences des personnes et des équipes. Elle servira donc à d'autres projets et peut être considérée comme un investissement et un outil pour l'encadrement et les salariés.

CONDUIRE UNE ÉVALUATION GLOBALE POUR BIEN MESURER LES GAINS DE L'ENTREPRISE

I - QUE PUIS-JE ÉVALUER ?

- Evaluer à la fois :
 - L'atteinte des **objectifs**. Il s'agit de **repérer les « gains » et les « pertes »** du projet.
 - Les **apprentissages** pour mesurer la capacité à conduire à bien un projet. Il s'agit d'**accroître la performance de l'entreprise par une analyse des bonnes et mauvaises pratiques**.
- Autant que possible, ne pas se restreindre à l'atteinte des **objectifs économiques**, mais définir des critères de **performance sociale** (compétences individuelles et collectives, transmission d'informations / consignes, autonomie, qualité du dialogue social, etc...).

ORGANISER L'ÉVALUATION SELON DES MODES ADAPTÉS À L'ENTREPRISE ET AUX RÉSULTATS ATTENDUS

II - COMMENT CONDUIRE L'ÉVALUATION ?

- **Privilégier des modes d'évaluation qui ne soient ni trop lourds ni trop longs** pour éviter de considérer l'évaluation comme une perte de temps. Deux modalités au choix :
 - Inscrire l'évaluation dans des modes de fonctionnement habituel (ordre du jour d'une réunion ou d'un entretien ordinaire par exemple).
 - Prévoir parfois des modalités spécifiques (questionnaires écrits par exemple).
- **Quand procéder à l'évaluation ?**
 - Ne pas confondre la phase "évaluation" avec la phase "ajustement" en cours de projet (voir point 6), qui vise à améliorer la performance du projet en continu.
 - Conduire l'évaluation quand le projet est terminé, quand la performance "de croisière" est atteinte.
 - Ne pas trop tarder non plus, après la stabilisation des résultats : de nouveaux événements rendront plus difficile la distinction entre ce qui est imputable au projet TIC et ce qui peut être dû à d'autres causes.

• Auprès de qui évaluer ?

- Auprès de **l'ensemble des acteurs ayant été impliqués** dans et par le projet : utilisateurs, encadrement.
- **Contraster les points de vue**. Ne pas en rester à la vision optimiste des responsables du projet, ou à la vision négative de ceux qui pourraient s'estimer victime de conséquences éventuellement négatives du projet. Les représentants du personnel sont en position de recueillir et de donner des avis intéressants.

S'ENTOURER DES ACTEURS UTILES

III - QUI PEUT M'AIDER DANS CETTE ACTION ?

- Des personnes susceptibles de donner confiance, et qui soient considérées comme légitimes dans cette mission, c'est-à-dire en capacité de ne pas biaiser les résultats par leur propre point de vue. Ces personnes peuvent être externes ou internes à l'entreprise.
- Une équipe d'évaluation constituée des cadres de services peut convenir à condition qu'elle soit investie de confiance.

EXEMPLE DE TABLEAU DES GAINS ET DES PERTES

	Dans l'usage de l'application	Dans la conduite de projet
Gains	<ul style="list-style-type: none"> • Gain de temps dans la planification ou dans la production • Qualité des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Décloisonnement. • Partage de la vision stratégique de l'entreprise • Émergence d'une dynamique nouvelle
Pertes ou coûts	<ul style="list-style-type: none"> • Coût de 70 jours de formation • Dégradation de l'ambiance à cause du transfert de responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Surcharge à cause des temps de coordination • Un mi-temps pour le chef de projet

EXEMPLE DE TABLEAU DES APPRENTISSAGES

Dans l'usage de l'application	Dans la conduite de projet
<ul style="list-style-type: none"> • Les mises à jour doivent au moins être bi-quotidiennes • Toute information "numérique" importante (qui induit des décisions sensibles) doit être vérifiée et commentée verbalement auprès de l'émetteur. 	<ul style="list-style-type: none"> • La fonction de chef de projet aurait nécessité un temps plein • Il aurait fallu renforcer les échanges entre la structure de gestion de projet (groupes de travail) et les autres salariés de l'entreprise.

LES CONTACTS

S'INFORMER

Agence Rhône Alpes pour le développement des industries du numérique (ARN) :

www.numera.org

Repérer les usages, assurer une veille stratégique, diffuser les technologies dans les secteurs traditionnels.

Agence Rhône-Alpes pour le développement de l'informatique (ADIRA) :

www.adira.org

Assurer la veille, organiser des échanges de pratiques (clubs d'entreprises), orienter (services et produits).

Cybersite de Saint Etienne :

www.loire-cybersite.net

Informier, orienter les PME et TPE.

Lyon Infocité :

www.lyon-infocite.org

Informier, organiser des échanges, assurer le lien entre entreprises et prestataires, développer des services (Cvthèque, etc.).

Agence nationale de valorisation de la recherche (ANVAR) :

www.anvar.fr

Accompagnement personnalisé, outils financiers de partage du risque, actions sur mesure.

CEFORALP :

www.ceforalp.com

Aider la conception, l'ingénierie et mise en œuvre de projets par un accompagnement individuel ou collectif.

Pôle Productique Rhône-Alpes :

www.productique.org

Sensibiliser, former, assistance à la maîtrise d'ouvrage pour des projets individuels ou collectifs, mise à disposition d'expertise (consultants).

Présence Rhône Alpes :

www.presencerhonealpes.com

À travers son réseau d'experts (ANVAR, CCI, CM, CRITT, etc.), aider à l'identification des besoins technologiques, la recherche de compétences, accompagner les projets.

Agence Rhône-Alpes pour la valorisation de l'innovation Sociale et l'Amélioration des Conditions de Travail (ARAVIS) :

www.aravis.asso.fr

Aider les entreprises sous forme de diagnostics courts et d'accompagnements individuels et collectifs.

Changement technologique et gestion de projets

Ressources humaines et gestion de projets

LES AIDES FINANCIERES

ACCOMPAGNEMENT DES PROJETS DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES :

Objectifs :

- Aider les PME à développer leur compétitivité en intégrant des nouvelles technologies dans leurs process et produits.
- Aider les PME-PMI à se développer par des technologies liées à l'internet.

Montant de l'aide :

- 50% des dépenses éligibles (priorité au conseil), plafonné à 300 000 euros.
- Peut prendre la forme d'une subvention ou d'une avance remboursable.

Contact : Direction Régionale de l'Industrie, de la Recherche et de l'Environnement (DRIRE) - www.rhone-alpes.drire.gouv.fr

AIDE AU CONSEIL RESSOURCES HUMAINES :

Objectifs :

Aider les entreprises à intégrer les ressources humaines dans leur stratégie de développement.

Montant de l'aide :

- Prise en charge jusqu'à 50% des coûts internes ou externes.
- Prise en charge jusqu'à 80 des coûts externes (étude).

Contact : DRTEFP et DDTEFP - www.sdtfep-rhone-alpes.travail.gouv.fr

AVANCE À TAUX NUL :

Objectifs :

- Aider la recherche et le développement de produits ou procédés nouveaux avec perspectives de commercialisation.
- Aider le développement de nouveaux services associés à des technologies émergentes.

Montant de l'aide :

- L'avance à taux nul, remboursable en cas de succès, peut couvrir jusqu'à 50 % des dépenses retenues par l'Anvar.
- L'aide à l'innovation permet de financer les étapes du projet : formulation et faisabilité, développement, préparation du lancement industriel.

Contact : ANVAR - www.anvar.fr/agenacco.htm

DIAGNOSTIC COURT :

Objectifs :

- Aider l'entreprise à analyser son fonctionnement pour définir une conduite de projet globale.
- Envisager des solutions améliorant performance, organisation du travail, compétences et conditions de travail.

Montant de l'aide :

- Intervention (conseil) gratuit de 5 jours, financé par les fonds d'Etat et du Conseil Régional.cement industriel.

Contact : ANVAR - www.aravis.asso.fr

E-RHONE-ALPES :

Objectifs :

- Accompagner les PME dans leurs démarches de mise en œuvre des TIC à travers un programme incluant, conseil et formation.
- Aider les entreprises à mettre en œuvre une action prioritaire choisie dans le cadre du programme.

Montant de l'aide :

- L'ensemble des prestations (14 demi-journées de conseil individuel et 34 sessions de formation dont 20 à la carte) est conditionné à une participation financière de l'entreprise.
- La participation de l'entreprise est de 4000 euros HT (soit 25% du montant total de l'appui).

Contact : CEFORALP - www.ceforalp.com

Notes...

A series of horizontal dotted lines for writing notes, spanning most of the page width.



GUIDE PRATIQUE

10 POINTS DE VIGILANCE DANS LA CONDUITE DE PROJET ET L'USAGE DES TIC



ARAVIS

Siège

14 rue Passet - 69007 LYON

Tél. : 04 37 65 49 70 Fax : 04 37 65 49 75

Courriel : aravis@aravis.asso.fr

Site internet : www.aravis.asso.fr

