# LES CLÉS DU SUCCÈS POUR UN PREMIER PROJET SOUTENU PAR LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Guide à l'intention des gestionnaires


Cohorte 19

Ariane Beauregard, directrice de la séance et de la procédure parlementaire
Assemblée nationale du Québec

Cynthia Byrne, directrice des communications
La Financière agricole du Québec

Annick Demanche, directrice adjointe du bureau de gestion de projet
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec

Michel Verreault, directeur des investissements stratégiques
Société du Plan Nord

Martin Vigneault, directeur du Centre de services aux utilisateurs
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

# Table des matières

Introduction ..... 3
Contexte et clientèle visée ..... 3
Avant de commencer ..... 4
Lexique ..... 4
Particularités de l'environnement dans lequel vous évoluez ..... 6
Les 5 clés du succès pour un premier projet soutenu par les technologies de l'information ..... 7
Clé 1 - L'importance de bien définir le besoin ..... 7
Clé 2 – Constituer une équipe performante ..... 9
Clé 3 – Se faire comprendre et s'assurer de bien comprendre ..... 11
Clé 4 - Donner un sens au projet et gérer le changement. ..... 13
Clé 5 - Surveiller ses angles morts ..... 15
Conclusion ..... 17

# Introduction

## *Contexte et clientèle visée*

De nos jours, les projets soutenus par les technologies de l'information (TI) sont de plus en plus présents au sein des organisations, petites et grandes. Que l'on remplace un logiciel désuet ou que l'on mette sur pied une nouvelle interface de services aux usagers, ces projets sont devenus progressivement une priorité stratégique pour les organisations publiques cherchant à moderniser leurs services et à répondre aux attentes croissantes des citoyennes et des citoyens. Si vous lisez ceci, c'est que votre organisation n'y échappe pas et que vous vous apprêtez à prendre part, en tant que gestionnaire, à votre premier projet soutenu par des TI.

Puisqu'il faut bien commencer quelque part, voici un guide qui vous propose différentes clés de succès pour survivre à votre premier projet soutenu par les TI! Ce guide, concocté par des gestionnaires, pour des gestionnaires, a pour objectif de vous présenter essentiellement « tout ce qu'on aurait voulu savoir avant de commencer » ou, autrement dit, les conseils que l'on se donnerait à nous-mêmes si nous pouvions remonter le temps.

Ces quelques clés de succès, qui se veulent très « pratico-pratique », sont fondées sur notre expérience personnelle, mais d'abord et avant tout sur l'expérience des personnes qui ont bien voulu partager leur vécu, leurs constatations et leurs bonnes pratiques avec nous. Nous avons eu l'occasion de rencontrer des gestionnaires autant du secteur Affaires que du secteur des TI, qui ont généreusement accepté de nous livrer leurs observations et réflexions. Nous les en remercions sincèrement d'ailleurs; ils se reconnaîtront. Sous chacune des clés, sous la rubrique « Ils ont dit », vous retrouverez d'ailleurs certaines de leurs citations que nous avons cru bon conserver pour illustrer le propos.

Bien entendu, ce guide n'a pas de prétention d'exhaustivité. Chacun peut avoir une opinion bien personnelle de ce qu'il faut faire, savoir ou éviter dans la réalisation d'un projet soutenu par les TI. Notre objectif est de présenter les principaux éléments auxquels un gestionnaire qui en est à sa première expérience doit porter une attention particulière et que nous pouvions dégager des différents entretiens réalisés pour en faire une espèce de trousse de base, que chacun pourra bonifier de ses propres constats et de ses propres expériences.

# Avant de commencer

## *Lexique*

Si vous en êtes à votre premier projet soutenu par les TI, vous n'êtes peut-être pas familier avec une partie du vocabulaire qui sera utilisé dans le présent guide. Voici donc ce qu'on veut dire par :

**Projet soutenu par les technologies de l'information** : projet initié par une unité d'affaires et qui tire profit des technologies de l'information (TI).

**Unité d'affaires** : désigne une division, une direction ou un service au sein d'un ministère ou d'un organisme gouvernemental ayant une mission spécifique et des responsabilités définies.

**Équipe TI** : désigne un groupe de professionnels spécialisés en technologies de l'information qui assurent la conception, le développement, l'implantation et la maintenance des solutions numériques pour un ministère ou un organisme gouvernemental.

**Gouvernance de projet** : la gouvernance de projet dans la fonction publique désigne l'ensemble des structures, des processus et des mécanismes mis en place pour assurer la gestion efficace, transparente et conforme aux réglementations des projets gouvernementaux, notamment en TI. Elle vise à garantir que les projets sont alignés avec les objectifs stratégiques gouvernementaux, optimisent l'utilisation des ressources publiques et respectent les normes de gestion et de reddition de comptes.

**Product Owner (PO)** : acteur clé d'un projet soutenu par les TI en mode Agile. Il représente les intérêts des utilisateurs et des unités d'affaires, en s'assurant que la solution développée répond aux besoins et aux objectifs stratégiques de l'unité d'affaires.

**Cadre matriciel** : façon d'organiser un projet où les gens travaillent pour deux patrons en même temps : leur gestionnaire habituel (dans leur ministère ou direction) et le responsable du projet (par exemple, un projet soutenu par les TI comme la mise à jour d'un système informatique). Dans la fonction publique, ça veut dire que des employés de différents services peuvent être prêtés temporairement à un projet, tout en restant rattachés à leur équipe d'origine. Ils participent donc à un projet commun, mais sans être complètement « sortis » de leur poste habituel.

**RACI** : outil de gestion de projet utilisé pour clarifier les rôles et responsabilités des parties prenantes impliquées dans une tâche, un processus ou un projet. Le terme RACI est un acronyme qui signifie :

- R – Responsible (Responsable) :
  La personne qui exécute le travail pour accomplir la tâche. Il peut y avoir plusieurs personnes responsables.

- A – Accountable (Imputable) :
  La personne qui rend des comptes, qui prend les décisions finales et qui valide le travail. Il ne doit y avoir qu'une seule personne imputable par tâche.
- C – Consulted (Consulté) :
  Les personnes qui doivent être consultées pour leur expertise ou leur opinion avant que la tâche ne soit réalisée.
- I – Informed (Informé) :
  Les personnes qui doivent être tenues informées de l’avancement ou des décisions, mais qui ne participent pas activement à l’exécution.

## *Particularités de l'environnement dans lequel vous évoluez*

Bien que ce guide n'ait pas pour objectif de vous expliquer le cadre normatif des ressources informationnelles dans l'administration publique, il est tout de même important de vous familiariser avec ce dernier puisque vous en entendrez parler tout au long du projet. En avoir une connaissance minimale vous permettra notamment de mieux comprendre les impératifs et obligations avec lesquels l'équipe TI doit naviguer et qui peuvent avoir des impacts sur la réalisation de votre projet (délai et reddition de comptes, par exemple).

**Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles :**

Cette loi confère au ministre de la Cybersécurité et du Numérique la responsabilité de proposer annuellement un portefeuille de projets prioritaires en ressources informationnelles[1].

Elle vise à améliorer l'efficience et l'efficacité de l'administration gouvernementale tout en respectant le droit à la vie privée et le principe de transparence[2].

G-1.03 - Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement

**Loi favorisant la transformation numérique de l'administration publique :**

Cette loi établit des règles pour la réalisation de projets en ressources informationnelles d'intérêt gouvernemental.

Elle permet l'utilisation et la communication de renseignements personnels nécessaires à la réalisation de ces projets, tout en imposant des mesures de sécurité strictes pour protéger ces informations.

T-11.003 - Loi favorisant la transformation numérique de l'administration publique

**Stratégie de transformation numérique gouvernementale :**

Cette stratégie vise à offrir des services publics plus intuitifs et efficaces, en plaçant la population et le personnel de l'administration publique au cœur de la transformation.

Elle inclut des indicateurs précis pour mesurer la progression et l'atteinte des objectifs de transformation numérique.

Stratégie gouvernementale de cybersécurité et du numérique 2024-2028 | Gouvernement du Québec

# Les 5 clés du succès pour un premier projet soutenu par les technologies de l'information

## *Clé 1 - L'importance de bien définir le besoin*

Ça y est, vous souhaitez améliorer votre productivité en intégrant des TI dans les opérations et services de votre unité. Vous vous lancez dans l'aventure à pieds joints.

Mais d'où vous vient cette idée ? C'est possiblement en ayant vue une application d'une autre organisation, en ayant entendu parler d'un logiciel dont les mérites vous ont été vantés par un collègue ou tout simplement parce qu'un membre de votre équipe vous répète sans cesse avoir une excellente idée pour régler tous vos enjeux. On doit vous arrêter tout de suite, vous êtes sur le point de tomber dans le piège le plus commun en début de projet, soit de penser à la solution plutôt qu'au besoin. Oubliez la solution, votre première responsabilité est de travailler sur le besoin.

En effet, lorsque vous vous lancez dans un projet soutenu par les TI, il vous sera crucial de pouvoir bien exprimer vos besoins à l'équipe TI. Cela peut sembler évident, mais c'est une étape trop souvent négligée, qui peut pourtant faire toute la différence entre le succès et l'échec du projet.

Tout d'abord, bien définir vos besoins permet de clarifier vos propres attentes. En prenant le temps de réfléchir à ce que vous voulez réellement accomplir, vous éviterez les malentendus et les interprétations erronées. Une bonne définition des besoins vous servira d'alignement stratégique tout au long du projet et favorisera évidemment une adéquation entre les solutions qui vous seront proposées par les TI et les objectifs du projet. Toutefois, un besoin bien défini implique nécessairement que votre équipe ait une **c**ompréhension claire et commune des processus auxquels vous souhaitez vous attaquer. Autrement dit, avant de commencer à formuler son besoin, il est important de bien le comprendre. Trop souvent, les unités d'affaires ont mille et une façons de réaliser une même tâche ou d'offrir un service et les processus sont non seulement variables, mais peu ou pas documentés. Documenter vos processus est une étape qui peut sembler énergivore et peu mobilisante, mais c'est un réel investissement puisqu'elle génèrera la matière première avec laquelle les équipes TI devront travailler. Vous serez surpris de ce que vous-même découvrirez. Mentionnons toutefois qu'il y a de fortes chances que le constat suivant s'impose ; un travail d'optimisation des processus est nécessaire. C'est donc l'occasion de vous améliorer avant même d'impliquer les TI afin d'éviter de traduire avec les TI un processus qui n'est pas optimisé.

Maintenant que vous connaissez votre besoin, qui est appuyé d'une vision commune, claire et documentée des processus qu'il implique, il est temps de le faire connaître à l'équipe TI. À ce sujet, un des précieux conseils qui peut vous être donné est d'exprimer très précisément vos besoins, même ce qui vous semble le plus évident. Ne tenez pas pour acquis que vos interlocuteurs prendront la responsabilité de vous questionner jusqu'à comprendre pleinement votre réalité. À défaut d'avoir un besoin clairement documenté et communiqué par le secteur affaires, l'équipe TI pourrait ne pas avoir la curiosité nécessaire pour comprendre entièrement le besoin. Techniquement, on aura répondu au besoin tel

qu'exprimé, mais vous vous retrouverez avec une solution qui n'a pas l'effet escompté. On doit donc éviter de dire plus tard; « dans ma tête, ce n'est pas comme ça que je le voyais ».

*Un exemple pour illustrer la clé : Savoir l'heure dans une salle de réunion*.

Besoin exprimé simplement : « Je souhaite pouvoir savoir l'heure en tout temps pendant mes réunions »

Besoin exprimé clairement : « J'ai besoin que l'heure du fuseau horaire UTC-5 soit visible en tout temps par l'ensemble des personnes présentes dans la salle, avec un affichage facilitant pour les gens ayant des difficultés de vision. L'heure d'été et l'heure d'hiver doivent s'ajuster automatiquement. L'heure doit être accessible et valide même en cas de panne d'électricité ».

Dans le premier cas, vous pourriez vous faire simplement offrir une montre. La deuxième façon d'exprimer le besoin, bien qu'imparfaite, a de meilleures chances que la solution qui sera développée réponde réellement à votre besoin.

Enfin, sachez que l'équipe TI est susceptible d'avoir tous les outils pour répondre à vos ambitions, mais assurez-vous de bien vous comprendre, dans un premier temps, et ensuite d'être très précis dans vos communications en englobant un maximum de détails, sans quoi la solution peut s'avérer sans valeur ajoutée, voire inefficace par rapport à votre situation de départ.

**Ils ont dit :**

*« Définis ton besoin, oublie la solution, et pose-toi des questions si les TI n'en posent pas! »*

*« La qualité et l'effort de ton travail en amont pour bien circonscrire et définir ton besoin vont teinter tout le reste. Tout le reste, ça peut être long! »*

*« Énonce les évidences quand tu exprimes ton besoin, tu ne peux tenir pour acquis que ce qui est évident pour toi l'est pour les TI. »*

*« Tous les " tant qu'à y être " sont difficiles à gérer. »*

## *Clé 2 – Constituer une équipe performante*

Vos besoins sont bien définis? Excellent! Cette étape est cruciale pour constituer une équipe capable de transformer votre projet en véritable succès. Assurer un alignement solide dès le départ, où chaque membre comprend et respecte son rôle, vous permettra d'éviter les obstacles qui se présenteront au cours du projet — car, soyons honnêtes, il y en aura.

Une équipe de projet soutenu par les TI est une structure organisationnelle à part entière. Cependant, il est important de noter que toutes les organisations ou ressources n'ont pas nécessairement la maturité ni l'expérience pour fonctionner efficacement dans un cadre matriciel. Le leadership du projet soutenu par les TI sera confié au directeur de projet, qui, bien souvent, ne sera pas le gestionnaire direct de la majorité des ressources de l'équipe. Il est donc impératif de positionner ce leadership de façon claire et de bien comprendre le rôle du directeur de projet. N'hésitez pas à poser toutes les questions nécessaires sur votre marge de manœuvre décisionnelle et soyez prêt à exercer pleinement votre leadership. Les équipes TI sont souvent composées de spécialistes dans leur domaine, ce qui exige une gestion habile et proactive.

Pour établir une base solide dès le début, clarifiez rapidement les rôles et les responsabilités de tous les membres de l'équipe. Chaque personne doit non seulement comprendre son rôle, mais aussi s'y engager pleinement. Vous entendrez peut-être parler des matrices RACI, un outil précieux en gestion de projet, qui attribue des rôles et des responsabilités spécifiques à chaque membre. Assurez-vous que tous comprennent bien cet outil et utilisez-le comme référence tout au long du projet.

Dès les premières étapes, le directeur de projet devra se prononcer sur la composition de l'équipe. Si c'est votre premier projet soutenu par les TI, il est normal de ne pas savoir par où commencer. Rassurez-vous, vous ne serez pas seul : un chargé de projet, véritable capitaine tout au long de cette aventure, vous accompagnera. En fonction de la nature et des besoins du projet, il pourra proposer les profils nécessaires pour les différents livrables et, dans certains cas, identifier des ressources potentielles. Bien que l'idéal soit de recruter des joueurs étoiles pour chaque poste, il arrive souvent que les contraintes de disponibilité et les priorités internes limitent cette possibilité.

La pression sur les ressources des équipes TI au sein des ministères et organismes publics peut compliquer leur mobilisation. De plus, les gestionnaires hiérarchiques de ces ressources peuvent avoir des besoins contradictoires ou ne pas adhérer pleinement aux priorités des projets TI par rapport aux activités quotidiennes. L'essentiel est de s'assurer d'obtenir la participation des profils nécessaires — qu'il s'agisse d'analystes fonctionnels, technologiques, de développeurs, de représentants du secteur d'affaires ou de pilotes. La complémentarité des expertises au sein de l'équipe est cruciale. Après tout, aligner trois gardiens de but, même exceptionnels, dans une équipe de hockey ne garantit pas de gagner la Coupe Stanley. Il vous faut aussi des joueurs capables de marquer des buts! En début de

projet, prenez le temps de comprendre le type de tâches qui est assigné à chacun de ces profils et discuter de leur expertise. Cela vous permettra de comprendre pourquoi ils sont présents aux rencontres, mais encore plus important, quelle est la contribution attendue de chacun d'entre eux pour la réussite du projet.

Il ne faut pas passer sous silence l'importance, avant le démarrage du projet, de créer une véritable dynamique d'équipe et de briser les silos entre les représentants des secteurs affaires et TI. Proposez des activités qui permettront aux équipes d'apprendre à mieux se connaître personnellement. Dîner informel, 5 à 7, activité brise-glace, petit-déjeuner, ces événements amèneront de la cohésion entre les membres de l'équipe et faciliteront les communications tout au long du projet.

De plus, préférez des équipes réduites, compétentes et efficaces, plutôt que des effectifs trop importants. Une petite équipe facilite la communication rapide et l'alignement stratégique, tout en favorisant une meilleure cohésion. Soyez clairs et précis avec vos collègues gestionnaires des secteurs d'affaires et des autres équipes TI concernant vos attentes en matière de disponibilité des ressources. Une planification bien structurée et bien communiquée permettra à vos collaborateurs d'anticiper les moments critiques où leur engagement sera crucial. Dans le meilleur des cas, si les ressources peuvent être libérées officiellement pour la durée du projet, vos chances de respecter les délais augmentent considérablement. Sinon, soyez transparent avec tous vos collaborateurs, adaptez la planification des travaux et réajustez les échéanciers en fonction des ressources disponibles. Cela permettra à chacun de mieux organiser son temps.

Enfin, tout au long du projet, veillez à ce que les rôles et responsabilités soient respectés. Si vous remarquez que certains membres de l'équipe ne jouent pas pleinement leur rôle, intervenez rapidement. Discutez-en avec le chargé de projet ou les membres concernés pour maintenir un climat de confiance et de synergie. Une intervention proactive est essentielle pour garantir la réussite du projet.

**Ils ont dit :**

*« Il faut recadrer les personnes non constructives. C'est un groupe qui avance et qui doit être solidaire. »*

*« Avec une structure de projet complexe, on ne sait plus à qui s'adresser. »*

*« Ton équipe la plus petite, " backée " par le patron, ça peut faire des miracles. »*

*« Comme dans une équipe sportive, si tu n'as pas les bons joueurs, tu n'y arriveras pas. »*

## *Clé 3 – Se faire comprendre et s'assurer de bien comprendre*

On ne le dira jamais assez, la communication est un élément phare dans la réussite de tout projet. Les projets soutenus par les TI n'y échappent pas. Comprendre et être compris, voilà un des défis qui se pose au gestionnaire qui entreprend un tel projet pour la première fois.

Les projets opèrent à un langage qui leur est propre et qui n'est pas nécessairement accessible aux néophytes dès le début. Scrum, MOP, dossier d'affaires, Kanban, DevSecOps. Tous ces termes sonnent à vos oreilles comme du klingon[1]? C'est parfaitement normal! Ils font partie du langage courant des TI et de la gestion de projet, mais dans votre secteur d'affaires, ils sont nouveaux. Dites-vous que vos termes techniques opérationnels ont le même effet sur l'équipe des TI. Partant de ce constat, un des défis communicationnels est d'amener les deux équipes à établir un vocabulaire commun, une base de connaissances commune sur laquelle elles pourront tabler pour la suite du projet. Il est donc profitable de tenir compte dans l'échéancier du temps nécessaire pour permettre aux équipes d'apprendre à travailler ensemble, à se connaître et à se comprendre. Être conscient que l'équipe passera par cette étape vous permettra également d'atténuer les frustrations qui peuvent en découler au sein des équipes et de favoriser une meilleure communication en nommant les incompréhensions, en osant demander des précisions et en étant conscient que la responsabilité de comprendre et d'être compris n'est pas à sens unique. N'hésitez donc pas à nommer vos propres incompréhensions. Vous vous rendrez probablement compte qu'elles sont partagées par plus de personnes que vous ne le pensez, mais qu'elles n'osent pas le dire.

Il n'est pas impossible qu'au début, votre équipe ait l'impression que les TI ne comprennent rien à leur réalité. Les TI se disent exactement la même chose et vous avez tous raison d'une certaine manière. Vous devez établir les bases de votre collaboration en fonction des impératifs opérationnels de chacun des secteurs. Si vous le pouvez, invitez les membres du secteur TI à venir sur le terrain pour comprendre le contexte opérationnel dans lequel s'inscrit le projet à réaliser. Mettez à profit les membres de vos équipes avec l'expertise fine de vos opérations pour leur expliquer en temps réel ce qui s'y passe. L'avantage sera double : les membres du secteur affaires se sentiront valorisés et écoutés dans le projet et les personnes du secteur des TI pourront poser des questions précises et très pratiques sur ce qu'elles observent en obtenant des réponses immédiates. Une telle immersion aura de plus le mérite d'aider à préciser le besoin auquel le projet doit répondre. Comme disait Yvon Deschamps, « on veut pas le savoir, on veut le voir! »

Afin de favoriser l'intégration par votre équipe du vocabulaire et des processus propres à la gestion de projet soutenu par les TI, n'hésitez pas à proposer des formations avant le début du projet. De plus, il peut s'avérer fort utile de prendre le temps de réviser ces concepts au cours du projet, une fois que les personnes ont une certaine expérience de la gestion de

[1] Le klingon est une langue parlée dans l'univers de la série télévisée Star Trek.

projet. Ce qui pouvait sembler théorique et désincarné de prime abord peut alors prendre une signification beaucoup plus concrète et permettre aux personnes impliquées de mieux se situer dans le projet et de mieux comprendre la structure et le déroulement de celui-ci.

Enfin, il est important, tout au long du projet, de bien communiquer le niveau d'avancement du projet, les étapes à venir et l'implication des personnes anticipée en fonction de l'étape à venir. Assurez-vous d'adopter une fréquence de communication adaptée à l'équipe concernée et de la maintenir, même si cela implique parfois de dire qu'il n'y a rien de neuf à mentionner. Pour vous assurer que l'équipe se sente adéquatement informée, n'hésitez pas à valider auprès de ses membres que la fréquence et le niveau de l'information transmise correspondent bien à leur besoin.

Il ne faut pas non plus hésiter à remettre certaines pendules à l'heure, à se dire « les vraies affaires ». Si c'est bien fait, c'est sain pour la suite du projet de prendre le temps de faire le point et de régler au fur et à mesure les enjeux qui se pointent en chemin. D'ailleurs, mieux vaut le faire plus tôt que tard et ne pas attendre qu'une situation ait pris une ampleur démesurée. De là l'importance d'établir une relation de confiance, des canaux informels et des alliés dans les autres secteurs, ce qui vous permettra de préparer le terrain pour certaines rencontres plus difficiles et éviter de froisser certaines personnes, ce qui peut avoir un effet négatif sur la suite du projet.

**Ils ont dit…**

*« Fais-toi comprendre, assure-toi de comprendre l'autre. »*

*« Fais comprendre ta réalité terrain, invite les TI sur le plancher »*

*« Tu ne comprends rien? Dis-le. C'est normal. »*

## *Clé 4 - Donner un sens au projet et gérer le changement.*

Comme mentionné précédemment, la gestion du changement est cruciale pour faire atterrir un projet au sein de l'organisation. On peut avoir le plus bel outil TI, si les utilisateurs n'y adhèrent pas, sont sceptiques ou méfiants envers lui, votre projet fera face à un vent d'adversité qui sera difficile à contrer. C'est pourquoi cet aspect de la réalisation d'un projet soutenu par les TI ne doit pas être escamoté.

D'abord et avant tout, si l'on veut mettre en place les conditions de succès du projet, il faut avoir l'appui de la haute direction. C'est elle qui souffle un vent de changement et qui agit comme locomotive du projet. Cet appui est névralgique et vous permettra d'avoir les coudées franches auprès des équipes impliquées dans sa réalisation, autant du côté des TI que du côté affaires. Si les gens sentent que l'organisation y croit et met en place les moyens nécessaires à la réussite du projet, ils seront plus enclins à participer, à y adhérer et à se sentir une responsabilité dans la réussite du projet.

Quand on veut amener le changement, comme gestionnaire, il faut y croire soi-même et amener notre équipe à y croire aussi. Il faut donc incarner nous-mêmes le rôle d'agent de changement. Pour cela, il faut avoir une vision et démontrer, pour les équipes touchées, le gain recherché et celui qui les touchera directement. Faites ressortir les effets positifs du projet sur votre équipe : charge de travail réduite, moins de paperasse, moins d'étapes, possibilité de traiter plus de dossiers, modernisation d'un outil désuet et peu intuitif, etc. Autrement dit, il faut démontrer le sens du changement, sa raison, sa logique, le « pourquoi » à la base de ce projet. Il faut donc d'abord soi-même croire au projet et à ses gains pour être en mesure d'amener les équipes à y croire à leur tour. En tant que gestionnaire, vous avez une responsabilité en ce sens. Il est donc primordial pour vous de bien comprendre ces aspects afin de devenir vous-mêmes un agent mobilisant.

Anticipez également les questions qui surviendront dans votre équipe concernant la mise en place des changements à venir et apportez-y les réponses le plus rapidement possible. Ces questions peuvent vous sembler « de base » par rapport au projet, mais elles peuvent constituer une source réelle d'insécurité pour les membres de votre équipe. Ça peut être aussi simple que « est-ce que j'aurai encore mon emploi après ce projet? », mais vous comprendrez que pour la personne qui s'interroge, il s'agit d'une inquiétude légitime et envahissante que l'on doit dissiper le plus rapidement possible. Si vous ne donnez pas les réponses, les personnes les trouveront par elles-mêmes et risquent alors de se faire une idée préconçue (et rarement positive, il faut se le dire!) qu'il sera difficile de déconstruire. Ouvrez donc un dialogue avec votre équipe durant tout le projet afin de garder ce contact essentiel avec le « terrain ».

Ciblez également vos « canaris dans la mine », ces personnes touchées de près par le projet et qui peuvent exercer une influence positive ou négative sur leurs collègues. Assurez-vous qu'elles comprennent bien le projet, que leurs besoins ont été entendus et considérés, et que, si elles lèvent des drapeaux en cours de route, ceux-ci sont pris en compte. Ces personnes peuvent devenir pour vous le baromètre de votre projet et vous donner de

précieuses indications sur le déroulement de celui-ci et sur les interventions à faire auprès de votre équipe ou des TI pour réaligner les choses, au besoin. Bref, identifiez les personnes pour lesquelles vous vous dites « si ça va avec elles, ça ira pour tout le monde »! Consultez-les durant le développement des outils, faites-leur des démonstrations privilégiées du fonctionnement de la nouvelle plateforme, recueillez leurs impressions et voyez s'il est possible de donner suite à leurs commentaires. Si cette collaboration est réussie, elles vous aideront à orienter efficacement vos actions et deviendront de puissants alliés dans la gestion du changement. Gardez en tête que les gens ont besoin de sentir qu'ils sont écoutés, considérés et que leur valeur est reconnue.

Bien évidemment, ne négligez pas non plus le temps et les ressources pour appuyer les équipes dans la mise en place du changement. Ce n'est pas tout de rendre un nouvel outil disponible. Encore faut-il apprendre aux gens à s'en servir efficacement, qu'il s'agisse de l'équipe affaires ou d'une clientèle externe. Il faut s'assurer que les personnes qui vont utiliser la solution se sentent adéquatement formées et sentent qu'on leur a donné le temps et les ressources pour acquérir un certain niveau d'aisance avec celle-ci. Ne sous-estimez pas non plus la nécessité de développer les compétences technologiques des personnes qui, par exemple, doivent maintenant utiliser des technologies alors que leurs fonctions étaient jusque-là essentiellement manuelles. L'accompagnement est crucial à cette étape de la mise en place de la solution et peut faire toute la différence entre une réaction positive ou négative à ce changement.

Pour vous épauler, n'hésitez pas à aller chercher le soutien des ressources humaines et des communications de votre organisation pour élaborer une stratégie de gestion du changement. Leur implication dès le départ peut faire une différence importante et permettre de faire les bonnes interventions au bon moment. Avec leur collaboration, vous pouvez élaborer une stratégie de préparation et de mise en place du changement par la tenue de formations et d'ateliers tout au long du projet et non seulement à la fin. Par exemple, des ateliers peuvent avoir pour objectif de permettre aux membres de votre équipe de prendre conscience de leurs propres réactions devant le changement et les amener à se responsabiliser à cet égard, ce qui permet alors de démystifier la gestion du changement et la présenter comme une responsabilité partagée.

Bref, la gestion du changement doit être prise en compte pour assurer une transition harmonieuse vers de nouvelles pratiques. L'humain fait partie du changement et doit être au cœur des préoccupations.

**Ils ont dit…**

*« Ça prend un engagement clair de la haute direction pour soutenir le projet. »*

*« Ne sous-estimez pas l'impact de la gestion du changement. »*

*« Écoute le plancher et pas juste les gestionnaires. Prends le pouls de tout le monde. »*

*« Dans ton équipe, cible les personnes clés pour t'assurer qu'elles comprennent bien le projet et qu'elles agissent comme agent positif de changement. »*

## *Clé 5 - Surveiller ses angles morts*

Les projets TI dans l'administration publique, c'est un peu comme conduire une voiture. Vous devez être vigilant à tout ce qui se passe autour et qui peut exercer une influence sur la conduite de votre projet. Pour certains des angles morts, vous pourrez avoir un contrôle alors que pour d'autres, vous ne pourrez rien y faire. Commençons par ceux où un certain contrôle est possible.

D'abord, il y a le classique retard dans la livraison des solutions technologiques. Entre les spécifications et les choix de produits qui évoluent, les validations et tests utilisateurs interminables et les imprévus techniques, un projet qui devait être déployé en un an peut facilement s'étirer sur trois. Et quand, enfin, la solution est prête, il arrive parfois qu'elle soit déjà dépassée ou plus du tout adaptée aux besoins actuels. Ceci peut engendrer de la frustration chez les utilisateurs et une pression pour livrer quelque chose qui tient la route malgré tout. Vous devez garder en tête ces aléas qui peuvent survenir lors des projets soutenus par les TI et vous assurer de les communiquer avec transparence.

Autre angle mort à surveiller : l'utilisation de ressources externes. Dans le public, on fait souvent appel à des consultants pour avancer sur des projets complexes. Si ceux-ci peuvent apporter une force de frappe essentielle à la réussite du projet, quand le contrat qui les lie à l'organisation arrive à son terme, ils partent et l'expertise s'en va trop souvent avec eux. Vous vous retrouvez alors avec des équipes internes qui doivent gérer un outil qu'elles ne maîtrisent pas totalement. Afin d'éviter l'embauche successive de consultants qui vont et qui viennent et que tout soit sans cesse à recommencer, compter sur un vrai plan pour assurer le transfert de connaissances est un minimum. Mais dans le meilleur des mondes, il faudrait surtout compter sur le développement et le maintien de l'expertise à l'interne afin de garantir l'autonomie de l'organisation sur ses propres outils technologiques.

Si, dans certains cas, la vigilance peut nous permettre de surveiller certains angles morts et les mitiger, il en existe d'autres sur lesquels nous n'avons aucun contrôle et qui peuvent être déterminants sur le succès ou l'échec d'un projet. Nous les appellerons les « figures imposées »; ce sont ces événements extérieurs qui viennent chambouler les plans.

Le contexte politique peut changer complètement la priorité et l'importance accordées à votre projet. En effet, un changement de gouvernement, un nouveau ministre avec de nouvelles priorités, un budget accordé, bonifié ou coupé, un décret gouvernemental… et soudain, le projet doit être réorienté, accéléré ou carrément mis sur pause. C'est une réalité dont il faut être conscient et sur laquelle vous aurez peu de prise. Vos facultés d'adaptation et d'anticipation seront alors de précieuses alliées pour voir venir et vous adapter aux virages politiques.

Les expériences des autres organisations peuvent aussi exercer une influence sur votre projet. Cela est d'autant plus vrai s'il y a eu une médiatisation de ces expériences. Les succès ou les échecs des autres sont scrutés à la loupe et peuvent devenir soit une panacée, soit une tare. Ils auront alors tôt fait d'influencer la reddition de comptes demandée, l'engouement face à votre projet, l'orientation de celui-ci ou même la possibilité de le mener

à terme.  Vous devrez alors probablement retourner à votre table à dessin pour tout justifier à nouveau, revoir les échéances et parfois même repartir de zéro. À l'évidence, vous n'aurez pas beaucoup de contrôle sur ces situations, mais mieux vaut anticiper et garder une flexibilité pour vous adapter rapidement, amener vos équipes à le faire également et à accepter cette réalité avec laquelle vous devez conjuguer.

Enfin, impossible de parler de projets soutenus par les TI sans mentionner les règles gouvernementales. Comme mentionné au début de ce guide, mieux vaut les connaître un minimum avant de se lancer dans un projet, car elles occupent une place importante dans la réalisation de celui-ci. Entre la reddition de comptes sur les dépenses, les échéanciers à respecter et les outils de suivi comme les tableaux de bord RI, il y a une montagne d'aspects administratifs à gérer. Il ne suffit pas de livrer un outil fonctionnel, il faut aussi prouver, chiffres à l'appui, que tout est fait dans les règles de l'art. Parfois, vous aurez l'impression de passer plus de temps à documenter et justifier qu'à réellement avancer sur le projet. C'est la réalité gouvernementale, où des deniers publics et une responsabilité politique sont en jeu. Mieux vaut en être conscient et s'y préparer pour éviter les mauvaises surprises!

**Ils ont dit…**

*« Le cadre législatif qui entoure la gestion des projets TI, c'est compliqué. Il y a beaucoup d'étapes et de reddition de comptes. »*

*« Quand les consultants partent, ils partent trop souvent avec l'expertise. »*

*« Ça se peut que ton projet qui était prioritaire pour un gouvernement ne le soit plus pour le gouvernement suivant. »*

## Conclusion

Vous voilà maintenant mieux outillé pour entreprendre votre premier projet soutenu par les TI avec, nous le souhaitons, plus de confiance.

Rappelez-vous que, dans la réussite du projet que vous entamez, votre propre attitude y sera pour beaucoup. En même temps que vous vivrez une expérience professionnelle formatrice et parfois même confrontante, vous vivrez une expérience humaine particulière qui vous permettra de voir plusieurs personnes sous un nouveau jour, à commencer par vous-même.

Ainsi, aux clés mentionnées précédemment, ajoutons trois attitudes à adopter dans le cadre d'un projet, et ce, dans un contexte où vous jouerez un rôle central dans sa réussite :

1. Acceptez l'incertitude… parce que tout ne sera pas toujours clair!
2. Développez votre résilience… parce que des obstacles, des détours ou des reculs, il peut y en avoir.
3. Soyez en mode solution… parce que sans solution on n'avance pas!

En terminant, gardez en tête que, aussi déstabilisant que puisse être pour vous ce premier projet soutenu par les TI, comme gestionnaire, les connaissances que vous aurez acquises à cette occasion vous serviront pour tout le reste de votre carrière et vous permettront de grandir professionnellement. Alors allez-y! Plongez!