



Gestion de Projet Maîtriser les risques et conduire le changement

Tatiana AUBONNET
Conservatoire National des Arts et Métiers

Sommaire

- ◆ **1. La maîtrise des risques**.....
- ◆ 1.1. Le management des risques
- ◆ 1.2. L'analyse des risques.....
- ◆ 1.3. La gestion des risques
- ◆ **2. Conduire le changement**.....
- ◆ 2.1. La conduite du changement
- ◆ 2.2. La stratégie d'action
- ◆ 2.3. Les éléments de contexte de la conduite du changement
- ◆ 2.4. La phase « Pilote »
- ◆ 2.5. Le Plan de Déploiement
- ◆ 2.6. Le plan de communication
- ◆ 2.7. Le plan de formation.....
- ◆ 2.8. Le support fonctionnel et technique
- ◆ 2.9. Synthèse.....
- ◆ **3. Typologie de risques des projets SIC**.....
- ◆ **4. La Méthode des 3 regards**
- ◆ **5. Les progiciels de gestion des risques**.....

1. La maîtrise des risques

1.1 Le management des risques

Risque

=

Tout événement susceptible de se produire
et de compromettre la réussite du projet.

On peut identifier des risques techniques, de sécurité,
de production, financiers, politiques, environnementaux, ...,
mais aussi **humains**

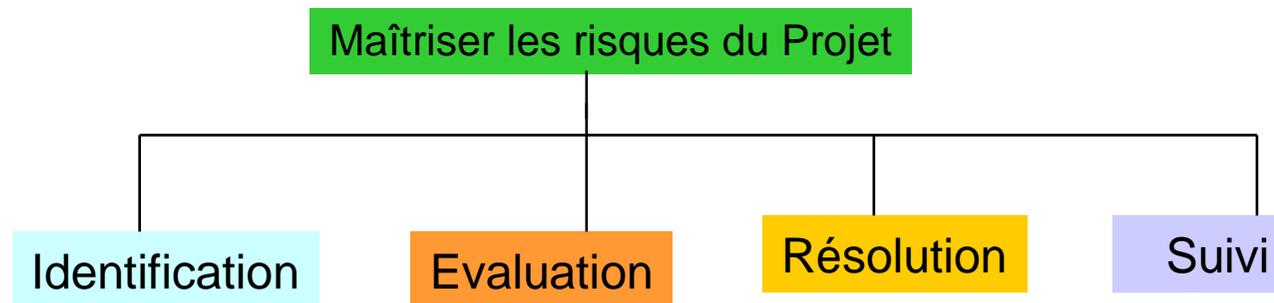
Typologie de risques des projets

- ◆ **Taille du projet**
- ◆ **Difficulté technique**
- ◆ **Degré d'intégration**
- ◆ **Configuration organisationnelle**
- ◆ **Changement**
- ◆ **Instabilité de l'équipe projet**

Anticiper les risques : points clés

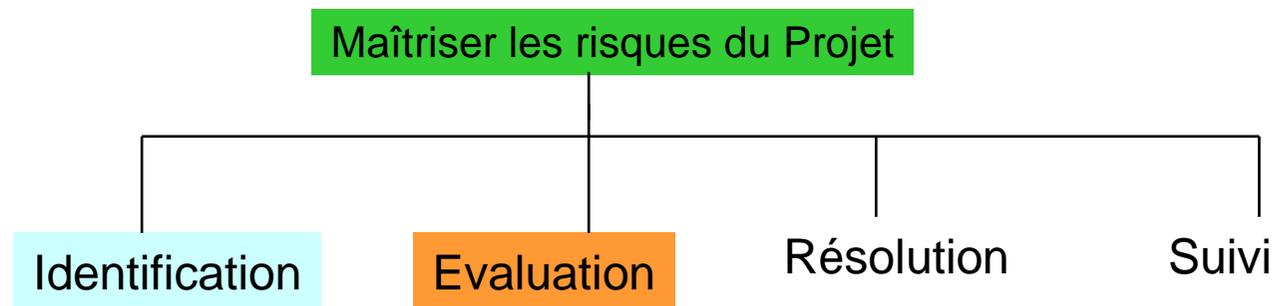
- ◆ Le commanditaire anticipe les risques stratégiques
- ◆ Le chef de projet anticipe les risques opérationnels
- ◆ Une analyse des risques majeurs est conduite dès le cadrage du projet
- ◆ L'analyse des risques est affinée et les risques sont réévalués à chaque jalon
- ◆ Le chef de projet est responsable du plan de maîtrise des risques opérationnels
- ◆ Chaque responsable de lot participe à la maîtrise des risques

La gestion des risques



- ◆ Minimiser voire éliminer les risques identifiés
 - par une démarche itérative
 - basée sur :
 - ▶ une phase d'analyse
 - ▶ une phase de gestion des risques

1.2 L'analyse des risques



- ◆ La phase d'analyse :
 - Identifier les risques
 - Evaluer les risques selon leur criticité

Anticiper les risques : la démarche

1. Lister les risques : déballage d'idées, effet d'expérience
2. Distinguer les symptômes, les effets, les causes possibles
3. Evaluer la criticité : gravité, probabilité d'apparition
4. Sélectionner les risques à maîtriser selon leur niveau

Analyse des risques liés au processus

Activités	Risques	P	G	C=PxG	Effets potentiels	Causes

P = Probabilité d'apparition ;

G = Gravité ;

C = Criticité

Voir « La Méthode des 3 regards »

La Méthode des 3 regards

◆ Objectif de la « Méthode des 3 regards »

Proposer aux décideurs un modèle et une démarche pour identifier et avoir une représentation partagée des risques principaux du projet dès les phases amont (schéma directeur, sélection de projet, étude préalable)

Les 3 regards...

1. L 'Objectif du projet

Pourquoi accepte-t-on d'investir ?

2. La Cible du projet

Qui sera principalement concerné ?

3. La Solution retenue pour le projet

Quel type de réponse pour atteindre l'objectif et la cible ?

Risques principaux selon le 1er regard : L'Objectif

Objectif du projet	Risque
Stratégie	<ul style="list-style-type: none">• Faible niveau d'implication de la DG• Changement de l'environnement• Non remise en cause de l'existant• Communication déficiente
Efficienc	<ul style="list-style-type: none">• Appropriation insuffisante du SI par les utilisateurs◆ Sous-estimation globale du projet, minimisation des coûts◆ Dérive technologique
Obligatoire	<ul style="list-style-type: none">• Manque d'attractivité du projet◆ Cahier des charges incomplet◆ Non respect des délais

Risques principaux selon le 2ième regard : la Cible

Cible du projet	Risque
Client	<ul style="list-style-type: none">• Mauvaise perception des attentes client• Non remise en cause du fonctionnement interne• Détérioration de la performance de l'organisation
Support	<ul style="list-style-type: none">• Non remise en cause de l'existant• Sous-estimation des travaux• Modification de l'environnement• Rejet par les opérationnels
Transversal	<ul style="list-style-type: none">• Définition insuffisante de l'objectif• Structuration inadéquate du projet• Sous-estimation de l'utilisation

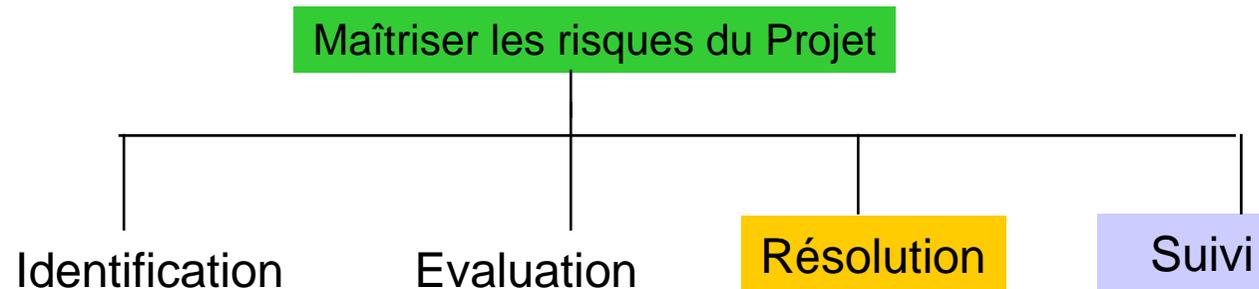
Risques principaux selon le 3ième regard : la Solution

Type de solution	Risque
Progiciel applicatif	<ul style="list-style-type: none">• Non pérennité du produit sélectionné• Sous-estimation de la charge /complexité de l'intégration• Pas de remise en cause de l'existant• Gestion du changement déficiente• Pas de prise en compte des évolutions du progiciel
Développement applicatif	<ul style="list-style-type: none">• Insuffisance du cahier des charges (besoins et solutions)• Manque de compétences ou de pérennité du prestataire
Infrastructure technique	<ul style="list-style-type: none">• Technologie incompatible avec la maturité technologique de l'entreprise• Réduction du projet à sa dimension technique
Intégration de système	<ul style="list-style-type: none">• Erreurs dans le choix des composants• Sous-estimation des travaux de migration et d'interfaçage

Exemple de Zone à Risques

- Non pérennité du produit sélectionné
- Sous-estimation de l'intégration (charge, complexité)
- Pas de remise en cause de l'existant
- Gestion du changement déficiente
- Pas de prise en compte des évolutions du progiciel
- Non remise en cause de l'existant
- Sous-estimation des travaux
- Modification de l'environnement
- Rejet par les opérationnels
- Faible niveau d'implication de la DG
- Changement de l'environnement
- Non remise en cause de l'existant
- Communication déficiente

1.3 La gestion des risques



- ◆ La phase de gestion des risques :
 - Assurer un suivi régulier du plan d'action et de ses résultats (corriger le tir)
 - Gérer l'évolution des risques retenus (statut et résultats des actions entreprises)
 - S'assurer que les risques non retenus n'ont pas évolués
 - Prendre en compte les risques nouveaux

Anticiper les risques : la démarche (suite)

1. Lister les risques : déballage d'idées, effet d'expérience
2. Distinguer les symptômes, les effets, les causes possibles
3. Evaluer la criticité
4. Sélectionner les risques à maîtriser selon leur niveau
5. Rechercher les actions possibles (préventives, correctives)
6. Evaluer les coûts de chaque action
7. Etablir le plan de maîtrise des risques (pilotage)
6. Evaluer les effets de chaque action

... et intégrer les risques dans l'étude de rentabilité

Gestion des risques : Le plan d'actions

Description du risque	C = PxG	Action Préventive / Corrective	Coûts estimés	Responsable de l'action	Date objectif	Statut de l'action	Commentaires

P = Probabilité d'apparition ;
G = Gravité ;
C = Criticité

Gestion des risques : Le résultat du plan d'actions

Activité	Description du risque et des effets potentiels	P	G	C= PxG	Action Préventive / Corrective

P = Probabilité d'apparition ;
G = Gravité ;
C = Criticité

Les progiciels de gestion des risques

- ◆ Monte Carlo
- ◆ Open Plan Professional
- ◆ P3e
- ◆ Powersim
- ◆ Prorisk
- ◆ @RISK

Exercice. Analyse des risques

L'entreprise *Innovprod* a décidé de mettre en place un ERP pour gérer les processus support (finance, RH, achat). Un Chef de Projet a été nommé (nous l'appellerons Monsieur CP). Le choix du progiciel n'est pas encore fait. Il est donc prévu une phase d'analyse des offres du marché et un appel d'offre (AO). Le CP s'appuiera sur des responsables métier de chaque domaine : les RMF, RMRH et RMA. Il y a trois modules à définir, paramétrer et déployer.

Les utilisateurs utilisent actuellement des applications développées en interne, soit par l'équipe informatique de la DSI (c'est le cas de l'application Paie), soit par des personnes des équipes support elles-mêmes (ce sont des développements faits sous Excel, Access, Intranet). Ils ne comprennent pas le choix de la Direction.

- ◆ **Questions** : Faire une analyse des risques
 - en proposant une grille d'évaluation des risques,
 - en priorisant les risques identifiés grâce à cette grille,
 - en proposant des parades aux risques majeurs.

Une solution

Risques	P	G	C=PxG
Rejet de l'ERP par les utilisateurs	4	5	20
Non respect des délais du projet	2	4	8
Communication déficiente de la part de la direction	3	3	9
Cahier des charges fonctionnel incomplet	3	4	12
Sous estimation de la complexité de l'intégration de l'ERP	2	4	8

P = Probabilité d'apparition ;
G = Gravité ;
C = Criticité



Conduite du changement

Introduction

- ◆ **Changement : une définition**

« Toute modification

d'un état quelconque à un autre,

qui est observée dans l'environnement

et qui a un caractère relativement durable »

- ◆ **Le changement renvoie-t-il à une manière de faire linéaire ?**

Introduction

◆ **Conduite de changement : une définition**

Pratique managériale pour accompagner des projets informatiques ou organisationnels

◆ Origine :

- Années 1990,
- Premiers grands projets ERP ou fusion d'entreprises
- Leader : Andersen Consulting (a disparu)

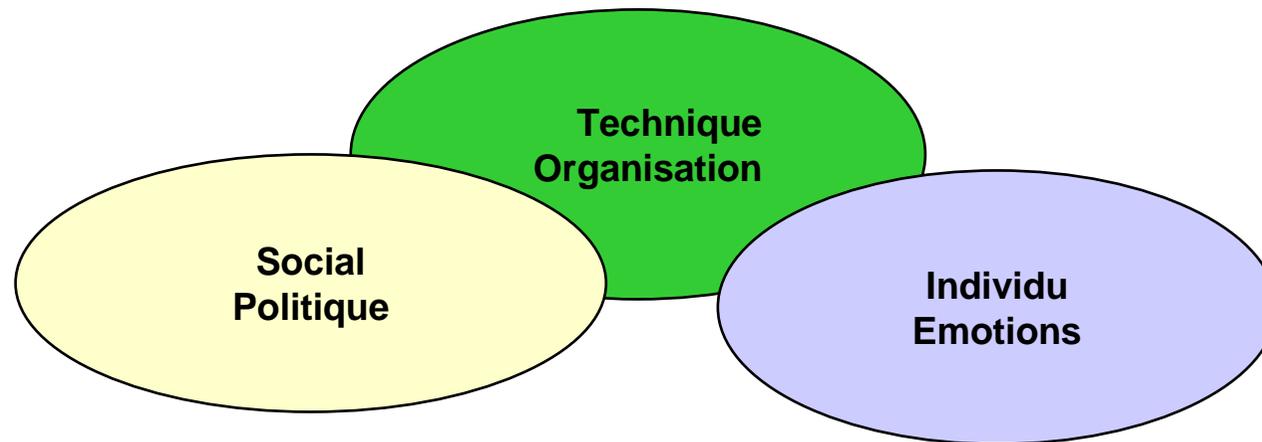
◆ Cela va des approches minimalistes (gestion de projet, coûts, planning) à des approches de type psychosociologique

Définition

- ◆ Ensemble de moyens :
 - Hommes
 - Outils
 - Compétences
 - Structures
 - Procédures

- ◆ A mettre en œuvre pour créer une dynamique favorable à l'utilisation intelligente et optimisée de nouveaux systèmes d'information [CIGREF]

Intégrer 3 aspects du changement



- ***Prendre la mesure des enjeux humains et sociaux***

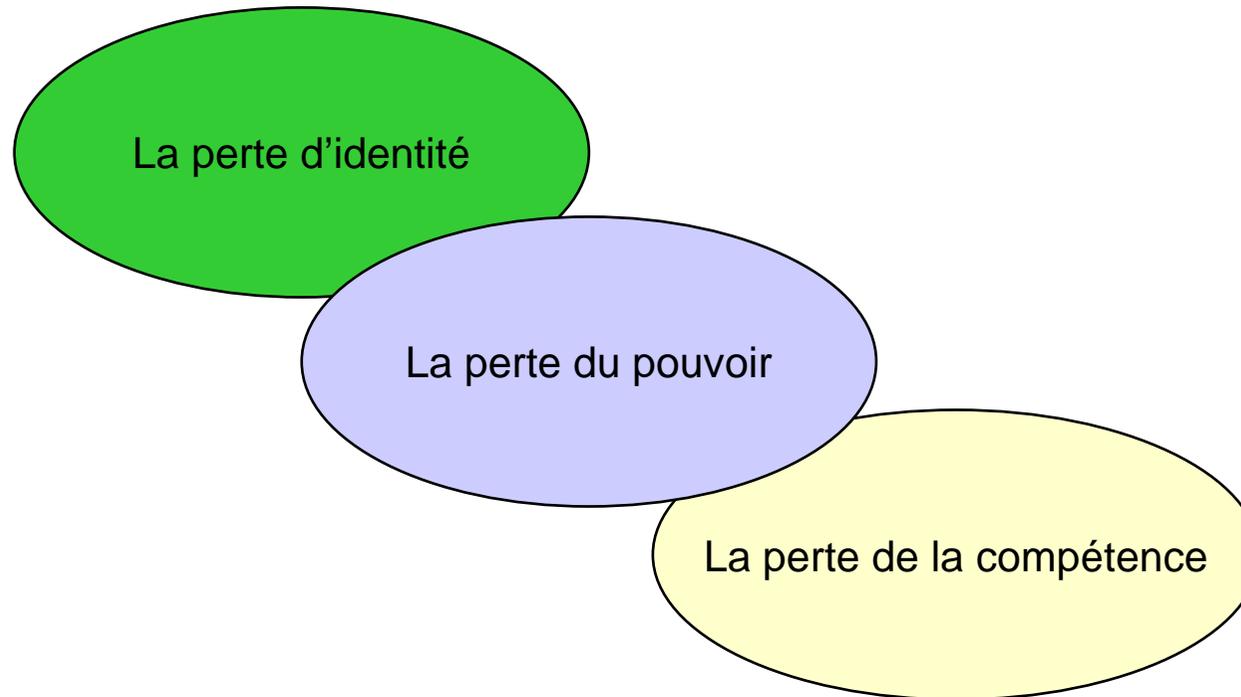
Les éléments de contexte de la conduite du changement

- ◆ La passivité, l'évitement, le silence
- ◆ Le découragement, la recherche du refuge
- ◆ L'attente de "preuves"
- ◆ La globalisation, l'amalgame, les préjugés
- ◆ La frénésie, la fuite en avant, le renvoi à plus tard
- ◆ La tétanie, la panique
- ◆ Le conflit, le freinage, la tension, l'obsession de l'adversité
- ◆ La critique, le dédain, la désignation des coupables

La résistance au changement est liée aux comportements de chaque individu

Les 3 causes majeures de résistance au changement

L'hypothèse : le changement est bénéfique



Les objectifs de l'accompagnement du changement

- ◆ Accompagner l'utilisateur
- ◆ Intégrer des facteurs de réussite techniques, organisationnelles, humains et sociaux
- ◆ Le succès d'un SI est lié à son appropriation par les utilisateurs
- ◆ Minimiser les impacts négatifs chez les utilisateurs
- ◆ Faciliter la tâche d'exploitation du produit

Points communs des approches

- ◆ 4 leviers d'action
 - Rôle des leaders
 - Appropriation par l'organisation et ses acteurs
 - Mise en œuvre des moyens requis
Compétences en formateurs, déploiement, etc.
 - Cadence et progression à travers les changements

IBM – Change Wheel

- ◆ Les leviers
 - Partage d'une même vision
 - Reconnaissance et incitation
 - Mesure d'avancement, jalons et retour d'information
 - Règles, procédures et alignement des systèmes internes
 - Communication et échange des meilleures pratiques
 - Gains rapides et innovations locales
 - Sponsors et champions du changement
 - Formation
 - Contrôle, processus et guidage dans le changement
 - Symboles et signaux

IBM – Change Wheel et Method Blue

Préparer

Cibler

Sélectionner

Concevoir

Développer

Déployer

Capacité au
changement

Conduite du changement

Organisation

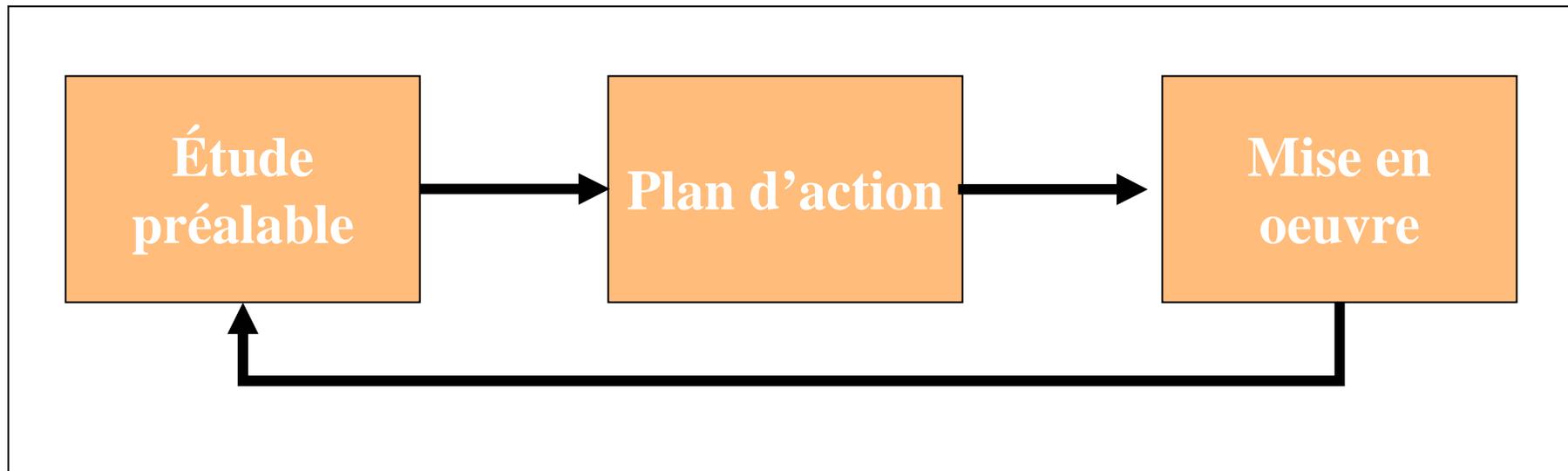
Définition des
métiers et rôles

Formation
et « coaching »

Communication

Management du changement

Les démarches de conduite du changement des intégrateurs d'ERP



Étude préalable

- ◆ Étude d'impact : liste des écarts entre l'existant et la cible au niveau des
 - Processus
 - Compétences
 - Niveau d'acceptation des acteurs
 - Aspects culturels

Exemple d'outil : RACI

- ◆ Croise les métiers et les activités en définissant la relation de l'acteur à l'activité selon la typologie :
 - R (Responsible) : acteur responsable de l'activité
 - A (Accountable) : acteur qui assume la responsabilité globale et les conséquences associées
 - C (Consulted) : acteur nécessairement consulté pour l'activité
 - I (Informed) : acteur informé quant à l'activité mais qui n'intervient pas
- ◆ Met en évidence les dysfonctionnements :
 - Trop de responsables (R), trop de diffusions (I), etc.
- ◆ Permet de reconstruire les rôles respectifs des acteurs, métiers ou services concernés

Définition et mise en œuvre du plan d'action

- ◆ Plan d'action qui permettra d'effectuer la transition entre la situation actuelle et la cible du projet

Démarches psychosociologiques

- ◆ Approches comportementales
- ◆ Valorisent le travail de groupe
- ◆ Techniques d'animations d'ateliers
 - Exemple : test de résonance
 - ▶ Étape 1 : présentation du projet de changement et du plan de transition dans ses grands traits par groupe de 10
 - ▶ Étape 2 : Brainstorming en groupe sur les réactions
 - ▶ Étape 3 : par sous-groupes de 3 ou 4, formaliser trois propositions concrètes par thème (ex: formation)
 - ▶ Étape 4 : Présentation en groupe complet de l'ensemble des propositions des sous-groupes
 - ▶ Étape 5 : Discussion, synthèse et vote du groupe sur les propositions prioritaires

Déployer le changement

- ◆ Effectuer le recettage complet
- ◆ Former les utilisateurs pour assurer une exploitation efficace du nouveau système
- ◆ Contrôler que toutes les ressources matérielles et humaines sont disponibles
- ◆ Fournir aux utilisateurs un support adéquat pendant la période de « rodage » du système

L'équipe de conduite du changement

- ◆ Dépendante du chef de projet MOA
- ◆ Idéalement inclut des ressources internes et des ressources externes (consultants)

Les sponsors

- ◆ Responsables hiérarchiques qui couvrent l'ensemble des acteurs concernés par le changement
- ◆ Doivent donner des signes tangibles et réguliers de leur volonté en s'investissant dans le projet
- ◆ Doivent s'employer à convaincre individuellement des acteurs-clés pour qu'ils deviennent aussi sponsors

Les risques de la conduite du changement

- ◆ Mauvaise intégration de l'équipe conduite du changement au reste de l'équipe projet
- ◆ Se limiter à des actions de formation
- ◆ Difficulté de passer d'une communication face à face à une communication de masse

Les facteurs du changement

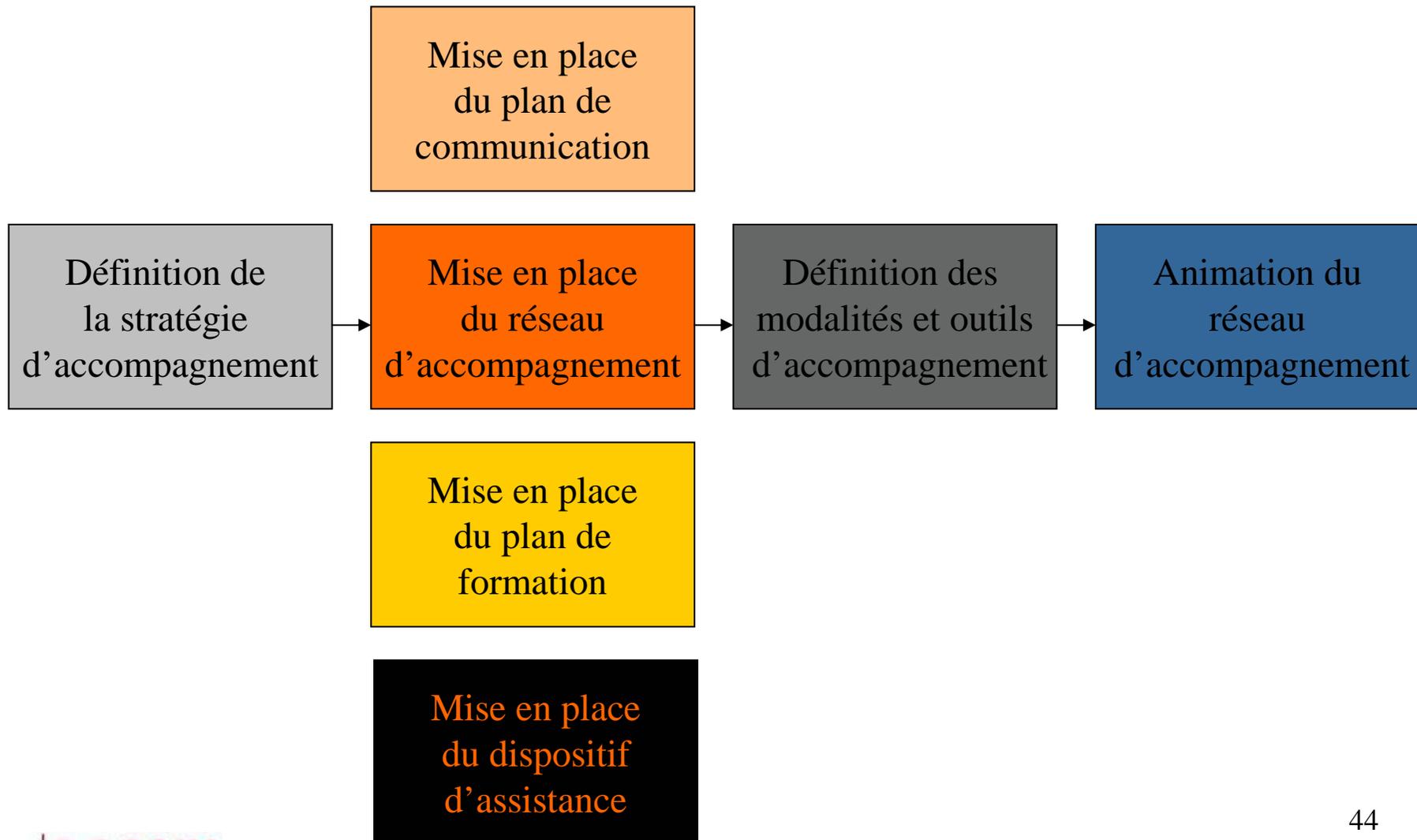
◆ Internes :

- stratégie, organisation,
- outils (informatiques, autres),
- pratiques (commerciales, autres),
- culture (orientation client, ...)

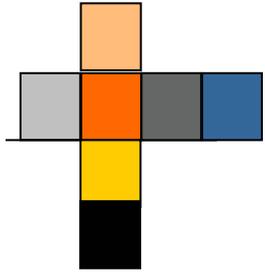
◆ Externes :

- réglementaire,
- technologie,
- concurrence,
- client (évolution de la demande),
- sociologie (nouveaux rapports sociaux)

Organisation de l'accompagnement du changement

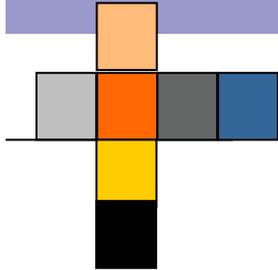


Définition de la stratégie d'accompagnement



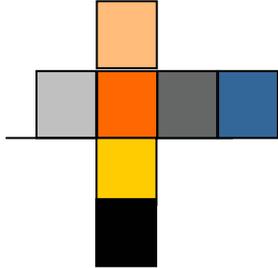
1. Analyse du contexte
2. Qualification de l'ampleur du changement
3. Identification des principaux risques
4. Définition du plan d'accompagnement du changement

1. Analyse du contexte



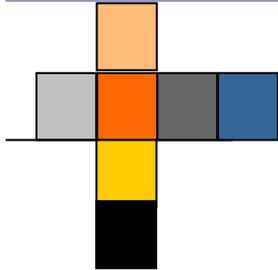
- ◆ Nombre d'utilisateurs
- ◆ Dispersion géographique des sites et des utilisateurs
- ◆ Taille des services
- ◆ Période de démarrage
- ◆ Contraintes de ressources
- ◆ Implication des sponsors
- ◆ Volonté de changement

2. Qualification de l'ampleur du changement



- ◆ Analyse de l'impact du système d'information sur :
 - Les processus
 - L'organisation
 - Les compétences
 - L'infrastructure technique

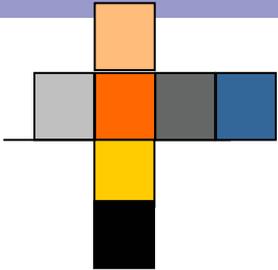
3. Identification des principaux risques



◆ Liés :

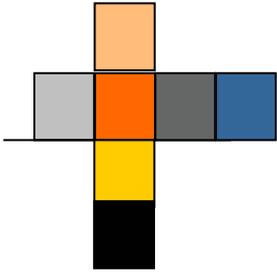
- Aux contraintes de planning
- Aux contraintes de ressources
- A l'appropriation de l'outil par les utilisateurs
- A des éléments extérieurs au projet (refonte de textes réglementaires)
- A la mobilisation des sponsors
- Aux contraintes techniques

4. Définition du plan d'accompagnement (1)



- ◆ Le plan a vocation à
 - Identifier les agents du changement (équipe projet, réseau des correspondants)
 - Identifier les sponsors (les décideurs)
 - Sécuriser le démarrage en minimisant les facteurs de risques (humains, techniques, de calendrier)
 - Prendre en compte les besoins d'accompagnement des différentes populations.

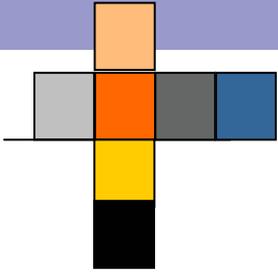
4. Définition du plan d'accompagnement (2)



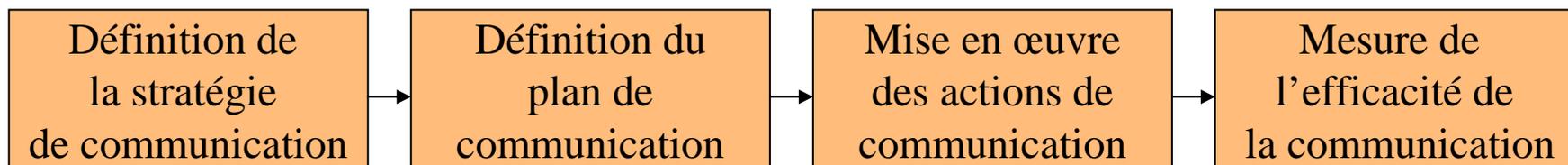
◆ Il repose sur la définition:

- Des cibles (populations concernées)
- Des actions à mettre en œuvre :
 - ▶ Communication
 - ▶ Formation
 - ▶ Assistance
 - ▶ Accompagnement
- Des vecteurs de mise en œuvre (outils de communication, plan de formation, dispositif d'assistance)
- D'un calendrier et de modalités de suivi.

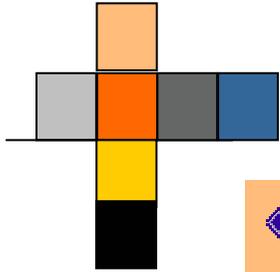
Le plan de communication



- ◆ Il vise à susciter :
 - L'acceptation du projet
 - La mobilisation et l'implication des acteurs
 - La compréhension du projet
 - L'appropriation du projet
- ◆ Démarche de constitution du plan de communication

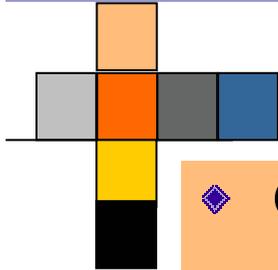


1. Définition de la stratégie de communication



- ◆ Définition des objectifs à atteindre
- ◆ Comment mesurer l'efficacité de la communication ?
- ◆ Que souhaite-t-on communiquer ?
- ◆ Définition des facteurs-clés de succès du plan de communication
- ◆ Identification des barrières à la communication
- ◆ Articulation par rapport à la communication générale de l'entreprise

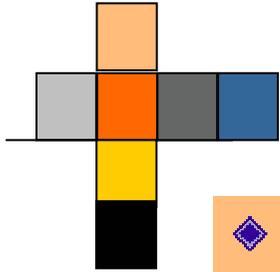
2. Définition du plan de communication (1)



◆ Quelles cibles ?

- Populations impactées directement ou indirectement par le SI
 - ▶ Directement : utilisateurs directs
 - ▶ Indirectement : utilisateurs des outils en interface, destinataires des sorties
 - ▶ Cibles extérieures : partenaires de l'entreprise
- Grouper les cibles par nature ou par ampleur d'impact
- Analyser les risques :
 - ▶ Risques objectifs : activité supprimée, changement profond de rôle, quantité de compétence nouvelle à acquérir
 - ▶ Risques « perçus » : remise en cause du savoir-faire acquis, informatisation d'activité manuelle, sentiment de perte de responsabilité
- Connaît-on les positions des décideurs par rapport au projet ?

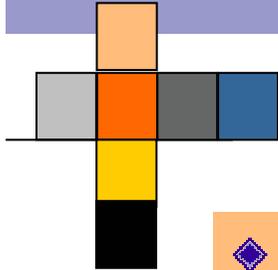
2. Définition du plan de communication (2)



◆ Quels messages ?

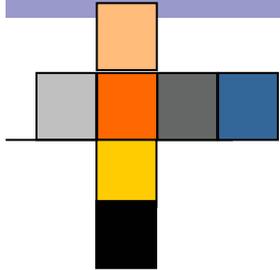
- Ciblés par population
- Mobilisateurs pour les décideurs : enjeux, gains attendus, rationalisation possible, ...
- Rassurants pour les utilisateurs : faire la liste – éventuellement avec les concepteurs du SI, l'éditeur s'il s'agit d'un progiciel – des points positifs de la nouvelle solution
- Informatifs et motivants pour l'équipe projet et le réseau des correspondants dans les sites : les sensibiliser aux impacts et les mobiliser dans leur rôle d'accompagnement

2. Définition du plan de communication (3)



- ◆ Quels moyens de communication ?
 - Analyse des vecteurs existants (lettre interne, Intranet, affichage, note de service, messagerie, forum, ...) : quels sont les vecteurs appréciés ? Quels sont les vecteurs adéquats ?
 - Définir la périodicité, l'émetteur, une charte graphique
 - Choix des acteurs : l'équipe projet, le service de communication, les responsables hiérarchiques et les correspondants (NB : on peut être à la fois cible et acteur)

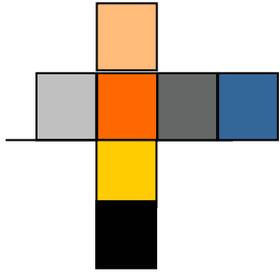
2. Définition du plan de communication (4)



◆ Quel planning ?

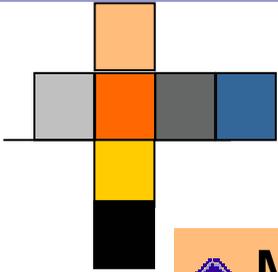
- En fonction des événements structurants : mise en place de l'équipe projet, lancement auprès des utilisateurs, constitution du réseau de déploiement, comités de pilotage, grandes phases des travaux, démarrage, installation de nouveaux modules, ...
- Eviter :
 - ▶ D'attendre des informations finales pour communiquer : effet « tunnel »
 - ▶ Surinformer au début, puis presque rien => concevoir 3 numéros à l'avance

2. Définition du plan de communication (5)



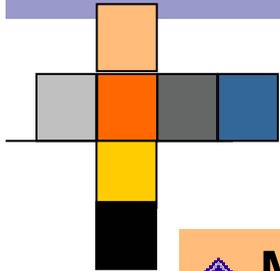
- ◆ Le plan de communication doit être soumis au comité de pilotage du projet

3. Mise en œuvre des actions de communication



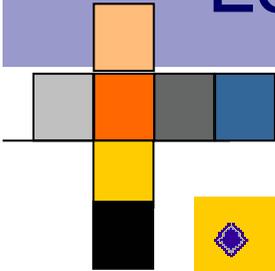
- ◆ Mise en place du comité de rédaction
- ◆ Développement des supports
- ◆ Coordination des acteurs
- ◆ Mise en œuvre du plan de communication

4. Mesure de l'efficacité de la communication

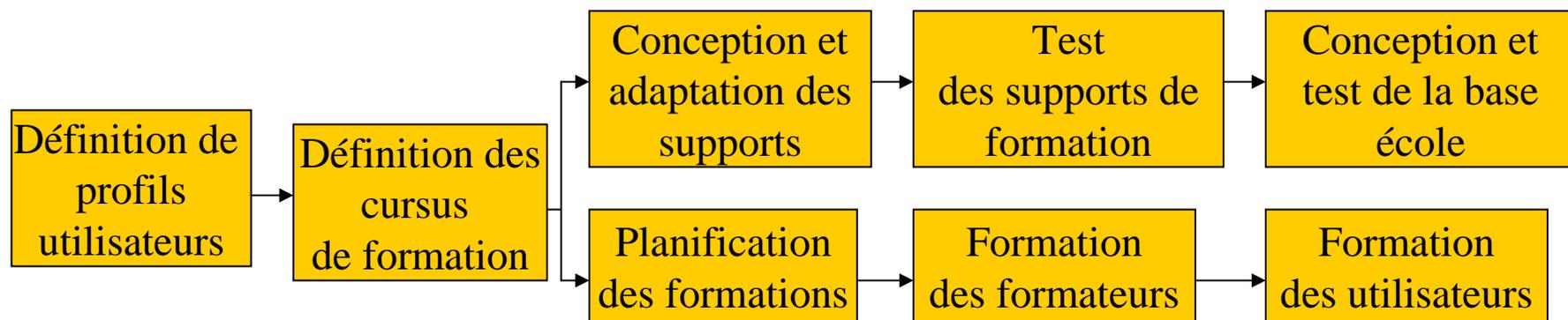


- ◆ Mettre en place des indicateurs d'efficacité pour pouvoir décider des actions correctrices, le cas échéant :
 - Canaux de retour d'information (réunion, questionnaire)
 - Mesures de la communication :
 - ▶ Taux de participation aux événements
 - ▶ Baromètre d'image du projet

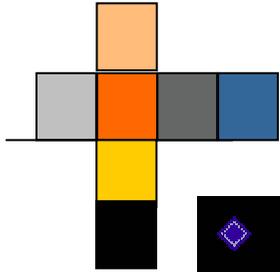
Le plan de formation



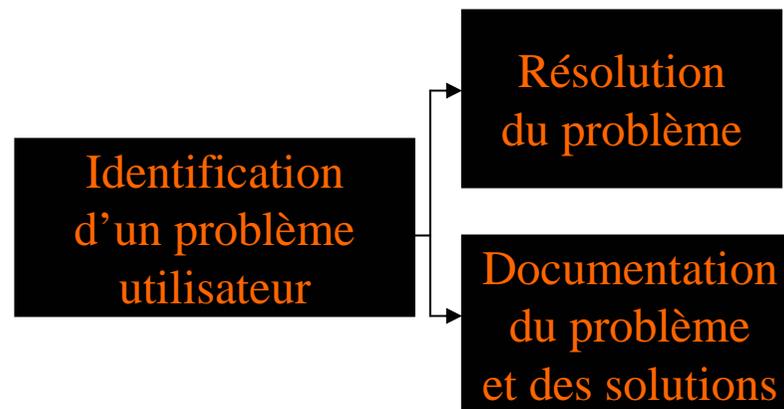
- ◆ L'objectif est de déterminer la stratégie de formation la plus appropriée aux utilisateurs en fonction de l'organisation des services et des modalités de démarrage
 - Nature des formations (contenu, durée, cursus)
 - Modalités de dispense (planning, organisation, logistique)



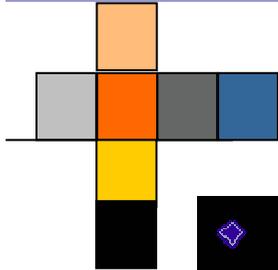
Mise en place du dispositif d'assistance (2)



- ❖ Assurer une assistance de proximité aux utilisateurs
- ❖ Résoudre les problèmes rencontrés par les utilisateurs dans l'utilisation quotidienne
- ❖ Mettre en place avant le déploiement

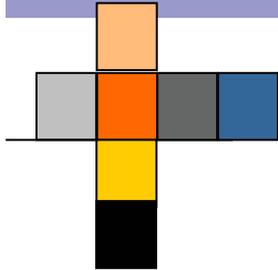


Mise en place du dispositif d'assistance (2)



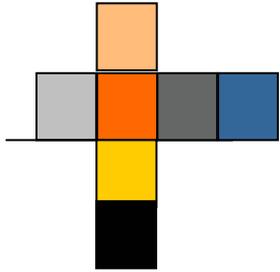
- ◆ Définir les modalités : téléphone, Intranet, ..., outil de documentation des problèmes
- ◆ Identification d'un problème utilisateur :
 - Documentation en ligne
 - Manuels utilisateurs
 - Collègues immédiats
 - Appel à la cellule d'assistance

Mise en place du dispositif d'assistance (3)



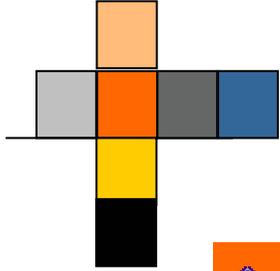
- ◆ Résolution du problème utilisateur :
 - La cellule d'assistance traite le problème
 - Si impossible, appelle l'équipe de développement ou le prestataire ou l'éditeur du progiciel
- ◆ Documentation d'un problème utilisateur
 - Fiche anomalie
 - Tableau de suivi des problèmes utilisateurs

Mise en place du réseau d'accompagnement



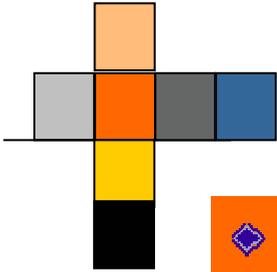
- ❖ Le réseau d'accompagnement vise à favoriser l'appropriation du changement par les utilisateurs en créant, au sein des services opérationnels, des correspondants responsables de la mise en œuvre du SI dans leur service

Rôle des correspondants



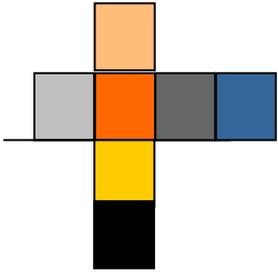
- ◆ Assurer le déploiement de la nouvelle organisation et des procédures
- ◆ Rassembler les valeurs de paramétrage pour son service
- ◆ Organiser les plans individuels de formation
- ◆ Assurer le suivi des préparatifs techniques
- ◆ Réaliser la communication de proximité
- ◆ Apporter un soutien au démarrage

Charges à évaluer



- ◆ Nb de correspondants
- ◆ Profil et compétence requises
- ◆ Temps de travail requis par mois
- ◆ Durée d'intervention
- ◆ Rôle exact
- ◆ Résultats attendus
- ◆ Modalités de coordination avec l'équipe projet

Définition des modalités et outils d'accompagnement



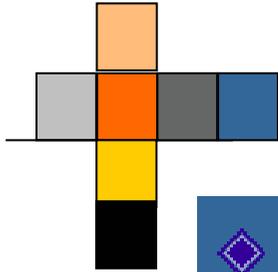
◇ Modalités

- Points d'avancement régulier avec réunion plénière
- Réunions ad hoc le cas échéant

◇ Outils

- Pilotage : type planning
- Méthodologique : type Mantis (suivi des anomalies)

Animation du réseau d'accompagnement



- ◆ Assurée par l'équipe de conduite du changement
- ◆ S'assure que les différentes structures et outils définis permettent d'atteindre les objectifs fixés
- ◆ Capitalisation et partage d'expérience au sein de l'entreprise



- ◆ En pratique
Liste des tâches

Liste des tâches

Organisationnel

Humain

Technologique

Financier

Accompagnement

Faciliter l'adoption du nouveau système

pourquoi	insérer le SI harmonieusement dans l'organisation	minimiser la résistance au changement	accepter les particularités ergonomiques	limiter les spécificités
qui		chef de projet		
pour qui		direction		
comment		formation, communication, assistance		
quand	pendant toute la durée du projet jusqu'au déploiement			
quoi	coordonner les tâches de formation, communication,			

Communication

Concevoir et mettre en œuvre un plan de communication

	Organisationnel	Humain	Technologique	Financier
pourquoi	contrecarrer les rumeurs	cibler les utilisateurs		limiter les demandes d'assistance
qui		chef de projet		
pour qui		tous les utilisateurs du SI		
comment		rédacteur, auteur, modérateur	forum	
quand	dès que possible			
quoi	journal, forum			

Formation

Concevoir et mettre en œuvre un plan de formation

	Organisationnel	Humain	Technologique	Financier
pourquoi	améliorer l'efficacité de la fonction	permettre aux utilisateurs d'exploiter au mieux l'outil	éviter les surcharges dues à une mauvaise utilisation de l'outil	minimiser les besoins d'assistance
qui		Formateur interne ou externe		
pour qui		tous les utilisateurs		
comment	groupes de petite taille, mais pas individuel	par niveaux d'utilisation	Sur une plateforme de formation	
quand	juste avant la livraison du produit sur le poste			
quoi	les modules utilisés uniquement			

Assistance

Concevoir et mettre en place un dispositif d'assistance

	Organisationnel	Humain	Technologique	Financier
pourquoi		"débloquer" l'utilisateur		
qui		associer compétences fonctionnelles et techniques		
pour qui		tous les utilisateurs		
comment	cellule centralisée + référents fonctionnels			mesurer le recours à l'assistance ?
quand	maintenant			
quoi		"hot line"	aide en ligne	

CHORUS – un exemple (1)

- ◆ Chorus, le futur système d'information financière commun à tous les ministères. Objectif : faciliter la lisibilité du coût publiques et rationaliser la tenue des comptes de l'État.
- ◆ Un progiciel comptable de 35 000 utilisateurs couvrant les activités de 2,5 millions de fonctionnaires.
- ◆ Une base informatique contenant les données budgétaires de 15 ministères et, à terme, de centaines d'établissements publics.
- ◆ Un système d'information capable de suivre 266 milliards d'euros de dépenses aux niveaux national, régional et départemental.
 - Comment un progiciel SAP va remplacer 80 logiciels construits par chaque administration dans leur coin ?

CHORUS – un exemple (2)

- ◆ la Cour des comptes attire l'attention sur les changements internes des administrations découlant de l'arrivée de Chorus :
 - la nécessité pour les ministères de se doter d'une **organisation interne capable de dialoguer** avec les centres supports mutualisés
 - **les efforts de formation dépasseront le seul cercle des utilisateurs** du progiciel. Les gestionnaires, ne bénéficiant pas d'un accès à Chorus, auront également besoin de comprendre la logique du nouvel outil.
 - **les mouvements ou les reclassements de personnels** liés à la mise en place du nouveau système compliqueront encore la tâche.

CHORUS – un exemple (4)

- **la conduite du changement n'est pas suffisamment anticipée.**
"Elle n'est pas prise en compte par le projet et reste à la charge des ministères, ce qui constitue un facteur de risque pour la bonne fin du projet »
- ▶ **Exercice : Définir les points clés d'une stratégie d'accompagnement**

CHORUS – un exemple (5)

Plan de formation pour le déploiement de Chorus (SAP):

- ◆ Analyse de l'existant
- ◆ Analyse des impacts organisationnels de la mise en place de SAP
- ◆ Définition des besoins en formation (cursus, contenu, base école)
- ◆ Mise en place et animation de groupes de travail constitués de formateurs ministériels dans l'optique de proposer des cursus de formation prenant en compte les spécificités métier du public visé

CHORUS – un exemple (6)

Accompagnement du déploiement de Chorus :

- ◆ Pilotage de l'ensemble des chantiers du déploiement auprès des Départements Comptables Ministériels des ministères (Justice, l'Ecologie, l'Agriculture, etc ...)
- ◆ Interface entre les équipes chargées du déploiement de Chorus et les équipes projet locales, afin d'assurer un niveau d'information optimal de ces dernières.
- ◆ Suivi personnalisé de chacun des Départements Comptables Ministériels sur l'ensemble des chantiers : Organisation, Paramétrage, Reprise des Données, Formation, Assistance au démarrage, etc.
- ◆ réunions de suivi de l'avancement des chantiers du déploiement

CHORUS – Analyse du contexte

- ◆ 35 000 utilisateurs
- ◆ Dispersion géographique des sites et des utilisateurs
- ◆ Taille des services : à préciser
- ◆ Période de démarrage : éviter la période de vacances
- ◆ Contraintes de ressources : restriction budgétaire
- ◆ Implication des sponsors : implication forte
- ◆ Volonté de changement : plutôt résistance au changement