

# PRACTITIONERS' INSIGHTS / PERSPECTIVES DES PRATICIENS

## La gestion de projets technologiques dans le contexte de la gouvernance locale

Jean-Claude Desormeaux, PMP  
*Groupe PST*

*Résumé* : Le domaine de la technologie représente une part importante des activités de gestion de projet et l'implantation de technologies constitue un processus complexe tant sur le plan technique que sur le plan social. Afin de mieux servir les citoyens, de répondre aux besoins des usagers et de réduire les coûts associés aux communications et à la gestion du territoire, les solutions technologiques sont nombreuses et les municipalités et administrations territoriales optent de plus en plus pour ces options. Consultant dans le domaine des technologies depuis plus de vingt ans déjà, Jean-Claude Desormeaux se propose de présenter les grands enjeux, les défis et la complexité de la gestion de projets à l'intention des acteurs de la gouvernance locale. La technologie peut-elle contribuer à l'amélioration de la gouvernance locale? En retour, sur quels aspects les gestionnaires de projets doivent-ils insister afin d'apporter une attention toute particulière aux relations humaines et aux dimensions éthique des projets locaux?

*Abstract* : Technology is certainly one of the most important area of activities for project management, and the implementation of technologies in organizations represent a rather complex process on both technical and social dimensions. In order to best serve citizens, users and in order to reduce costs associated with communications and the management of local and regional administrations, technologies solutions are numerous and cities and regional level of administrations are increasingly opting for technological solutions. Consultant in the field of technologies for more than twenty years now, Jean-Claude Desormeaux proposes to present the major challenges and the complexity of project management for the actors of the local governance. Can technology effectively contribute to enhance local governance? More importantly, on what aspects must project managers insist on in order to take a particular attention to the human relations and to the ethical dimensions of local projects?

---

Jean-Claude Desormeaux, PMP. Gestionnaire de projet. [jcdesormeaux@sympatico.ca](mailto:jcdesormeaux@sympatico.ca)

*Culture and Local Governance / Culture et gouvernance locale*, vol. 4, no. 1, 2012. ISSN 1911-7469  
© Centre on Governance, University of Ottawa, 120 University, Ottawa, Ontario, Canada K1N 6N5

[Interviewer] Les communautés locales font face à plusieurs enjeux de développement et de gouvernance des nouvelles technologies. Il serait peut-être opportun d'approcher, dans un premier temps, les enjeux qui sont propres à la gestion de projet. Quels-sont les grands défis actuels de la gestion de projets technologiques?

JCD – *Les défis sont nombreux. Pour ne nommer que quelques-uns des environnements et des technologies qui contribuent à la complexité actuelle de la gestion des projets technologiques, on pourrait penser d'abord à l'enjeu de la centralisation des technologies. La pratique de la centralisation des technologies consiste à concentrer les activités de plusieurs sites en un seul site polyvalent. Cette solution d'implantation technologique est sans contestes une des solutions les plus en vogue dans le domaine des communications. Il permet aux organisations, principalement des acteurs du privé, de répondre aux attentes d'usagers qui cherchent à prendre contact avec une entreprise privé, ou publique, mais le plus souvent, une entreprise privé. Ceci dit, avec les nouvelles générations, plusieurs services gouvernementaux sont disponibles et appréciés lorsque disponible à travers des formats technologiques. Au Canada, c'est une solution que l'on retrouve dans le gouvernement fédéral, on le retrouve aussi dans certains services de certaines provinces. Le niveau municipal et régional est très présent, mais dans un format technologique publicitaire, mais traditionnellement moins interactif. Pour revenir à la centralisation technologique, elle est un défi, mais aussi un avantage important pour plusieurs organisations. Au niveau du travail on élimine des redondances, on augmente parfois aussi la polyvalence de certains membres dans un même centre, mais de manière plus importante, la centralisation technologique est souvent assorties d'une multitude de stratégies qui facilitent la mise en place de plan de recouvrement des informations et données en cas de désastre. On a développé au cours des années des solutions technologiques forts intelligentes et efficaces et ce, même en mode centralisation technologique.*

*Un autre aspect qui me semble particulièrement pertinent a trait à la convergence technologique. La convergence technologique est – ni plus ni moins – la mutation de l'environnement communicationnel et même technologique – en insistant sur le LOGIQUE- que l'on doit saisir sous la lunette technique. Donc, sans trop opacifier la chose, on peut tout de même dire que la convergence des technologies consiste en un processus de mutation de l'infrastructure technique, mais dont les incidences sont perceptibles et se font profondément sentir au niveau des usages et possibilités. La convergence technologique, on la retrouve par exemple sur les plateformes web où on peut retrouver la radio, la télévision, voire une revue. Par ailleurs, la téléphonie web est un autre exemple très frappant des nouvelles convergences technologiques. Or, pour les collectivités locales, on peut penser que les convergences auront des influences sur les coûts, sur la flexibilité et sur les possibilités en matière de communication.*

*Troisièmement, la gestion du changement à l'intérieur de l'entreprise est primordiale lors de l'implantation de la nouvelle technologie. Elle doit faire partie intégrante du projet. Trop souvent celle-ci est sous-estimée et voire même laissée pour compte par les hauts-dirigeants. Toucher aux technologies,*

*c'est aussi toucher par le fait même à des dimensions humaines. On peut penser à l'insécurité face aux technologies, au changement des processus de travail qu'elles représentent lorsqu'implantées, et on peut même estimer qu'un changement technologique soit souvent assorti d'une transformation dans les manières d'aborder le travail et ce, tant au niveau des problèmes exceptionnels qu'au niveau des problèmes du petit quotidien. Les nouvelles technologies sont si complexes à maîtriser ne serait-ce que sur le plan technique, imaginez sur le plan humain et même au plan financier. Dans un monde où la technologie change tellement rapidement, l'évaluation des ressources requises et des compétences nécessaires pour mener à bien le projet est tout un défi.*

*Dans tous les cas mentionnés, les défis du gestionnaire de projets sont nombreux. Malgré l'énoncé théorique voulant qu'un gestionnaire de projet n'ait pas besoin de connaître les technologies pour effectuer son travail, dans ce monde où celle-ci est en effervescence, il n'a d'autre choix que de se spécialiser. Une vision claire et globale des objectifs doit être bien communiquée et comprise par tous les partis prenants du projet. Elle doit être entérinée par tous les niveaux organisationnels et décisionnels ainsi que tous les exécutants de la mise en place de la technologie. Sans oublier les utilisateurs. De surcroît, l'évaluation de l'envergure du projet ainsi que les mécanismes de contrôle et de communication sont primordiaux. Ils contribueront au succès de sa livraison et de capturer les écarts du plan initial.*

[Intervieweur] La gestion de projets renvoie beaucoup à des dynamiques fondamentalement humaines et sociales. Pourtant, il semble que la littérature académique et pratique accorde un peu moins d'importance à cet aspect.

*JCD- La Gestion du changement est un élément souvent mis de côté par les entreprises qui adhèrent à de nouvelles technologies. L'aspect humain de la technologie et leurs impacts sur les ressources ne sont pas toujours bien compris par les dirigeants. Rendre disponible des nouvelles technologies à des personnes qui travaillent d'une telle façon depuis plusieurs années n'est pas chose facile. Ceux-ci sont souvent dans leurs routines et réfractaire aux changements. Ils ont souvent le sentiment que la technologie est là pour mesurer leur performance. Ils sont donc sur la défensive, ce qui se comprend très bien du point de vue humain, absolument.*

*Pour le gestionnaire de projets technologiques, il faut bien évidemment faire en sorte que la technologie soit implantée et que les usagers disposent de la meilleure solution possible et ce, dans une mise en œuvre forte au plan communicationnel, mais aussi, qui soit très transparente. Il faut dès le départ, au début du projet, il faut chercher à bien mesurer les attentes et besoins en négociant et discutant avec les acteurs-clé. Ceux-ci doivent impérativement inclure les usagers, car se sont eux qui feront en sorte que la technologie offerte sera acceptée ou non. Les informer et les mobiliser très tôt dans le processus est définitivement un facteur de succès d'un projet. Là où tout se corse et se complique un peu plus, c'est lorsqu'il faut prévoir les ressources nécessaires pour amorcer certaines transitions de l'implantation. Que faire? Que privilégier? Il y a tout un enjeu d'organisation du travail, allant des questions de réaffectation, de licenciement, de formation et même d'embauche de nouvelles ressources afin de réaliser la vision et les objectifs du projet tel qu'établis au départ.*

[Intervieweur] Quels-sont les défis qui attendent les gestionnaires de projet dans les prochaines années?

*JCD- Dans la lancé du renouvellement des technologies et de la rapidité de ces dernières à repousser ces mêmes frontières technologiques, les attentes élevés des dirigeants de leurs gestionnaires de projets ajoutent au stress vécu par ces derniers. Ils doivent être à l'affût de ce qui se trouve sur la planche à dessins pour ne pas être pris de court. Je dirais bien évidemment que le premier défi au plan du développement de carrière, au plan personnel et au plan des besoins de l'organisation demeure l'enjeu de la connaissance et de la maîtrise des technologies. Il faut en quelque sorte être capable de saisir l'émergence des technologies et de commencer à les comprendre presque lorsque certaines font leur apparition, ne serait-ce que sur le plan d'un essai. Il faut être à jour la connaissance et j'insisterais sur la maîtrise des technologies représente un enjeu de premier ordre. Ensuite, on peut dire que la connaissance et l'expérimentation avec les nouvelles méthodes en gestion de projets représente un deuxième enjeu majeur. Il faut pouvoir être en position d'ouverture, constamment chercher de nouvelles méthodes, mais aussi pouvoir innover. Le troisième défi à mon sens, serait d'apprendre les règles. Les normes culturelles et sociales changent beaucoup, ce qui était socialement acceptable hier et ce qui peut encore l'être aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain. Les gens ont de nouvelles exigences au travail et dans leurs relations contractuelles et il faut s'attendre à ce que le changement générationnel qui s'opère entraîne d'autres transformations et enjeux de la pratique pour la gestion de projets. Par ailleurs, l'environnement légal change beaucoup et les règles formelles sont constamment redéfinies. Que ce soit des enjeux contractuels ou encore des aspects de protection de la vie privé et de l'information, il faut être à jour, mais on peut seulement penser que cette situation continuera à changer et très rapidement dans les prochaines années. Au niveau local et régional, il n'y a aucun doute que c'est un niveau de gouvernance en pleine redéfinition. C'est un défi, mais un beau défi, une très bonne chose en soi. À ces trois défis, j'aimerais ajouter la question de la gestion des incidents (ITIL) qui me semble particulièrement importante. Enfin, la gestion du changement en entreprise continue. Beaucoup d'organisations entreprennent des restructurations majeures et ce, au plan organisationnel, communicationnel ou au niveau de leurs processus. Maîtriser les changements, c'est aussi le nerf de la guerre au fond. Je pense que les changements au niveau de la gouvernance locale, municipale et régionale va entraîner des transformations organisationnelles importantes, peut-être une redéfinition des rapports entre communauté et usagers, on le voit pour certains services. Au final, de nouvelles attentes se font sentir de la part des utilisateurs de technologies.*

[Intervieweur] Le lectorat de cette revue s'intéresse tout particulièrement aux projets culturels. Or, comment faire pour améliorer l'implication de la communauté dans les projets technologiques impliquant les intervenants du secteur culturel?

JCD- C'est une question très intéressante. Il y a trois vecteurs importants de nouvelles technologies pour le secteur culturel. D'abord, on peut penser à la globalisation ou à la mondialisation des médias. Pour le secteur culturel, il y a des défis et des opportunités importantes à ce niveau. On peut lire, voir et entendre des médias de tous les coins de la planète. De mon côté, je suis optimiste, il y a des leaders qui émergent, mais on constate de plus en plus un appétit grandissant pour le contenu local, surtout en information. On peut-être en Chine en voyage d'affaire et avoir accès à son journal de quartier en ligne. Il y a des enjeux légaux tout aussi importants, surtout en ce qui a trait aux redevances et aux droits d'auteurs. Deuxièmement, on peut mentionner également les nouvelles technologies. Elles permettent de diffuser le contenu culturel et elles facilitent les échanges et l'accès au contenu culturel au plus grand public possible. Au final, pour ce qui est des enjeux de cultures et de gouvernance locale, la facilité d'échange entre les acteurs de la culture, mais aussi entre les cultures permet de mieux comprendre les mœurs de chacun, de bien cerner les différentes valeurs et de soutenir le tissu social. L'interaction entre les contenus culturels, leur intégration et les opportunités d'échanges autour de ces contenus sur plate-forme technologique représentent de très grandes opportunités pour les contacts interculturels.

[Intervieweur] La communication est souvent un aspect essentiel de la gestion de projets dans un contexte local. Quelles seraient les grandes qualités et les caractéristiques d'un plan de communication efficace?

*JCD- Il faut bien cerner à qui s'adresse le message et s'assurer aussi de bien faire circuler l'information que ce soit dans l'organisation, dans les équipes ou entre les organisations. Il s'agit d'être efficace et de prendre soin également de ne pas changer le message en cours de route en prenant bien soin aussi de bien diffuser une information cohérente auprès des différentes communautés d'intérêt. Une bonne communication doit être bien structurée, ça va de soi. Trop souvent nous enrobons le message pour ne pas engendrer le mécontentement des parti-prenantes. Ceci est une erreur que je vois trop souvent. Il faut dire les vraies choses telles qu'elles le sont. Certes, il y a des façons de le faire, mais c'est plus dommageable si nous ne le faisons pas adéquatement ou pas de tout. Les surprises engendrent de la frustration, du mécontentement et est plus difficile à gérer par la suite*