

AUX ENTREPRISES INTERESSÉES À L'EDNET

# LES 6 CLÉS DE L'ADOPTION DU NUMÉRIQUE

COMPLÉMENT AU GUIDE DU PROMOTEUR

## Table des matières

1. Capacité numérique..... 2
2. Stratégie numérique ..... 3
3. Besoins technologiques ..... 5
4. Solution technologique..... 6
5. Gestion de projet..... 7
6. Gestion du changement ..... 9
7. Maturité numérique ..... 10
8. Projets numériques ..... 11

## UN OUTIL DE RÉFÉRENCE AUX BONNES PRATIQUES DE GESTION D'UN PROJET NUMÉRIQUE

Préparée spécialement à l'attention des entreprises touristiques québécoises, cette publication présente les leçons apprises de 6 années d'accompagnement de PME dans leur virage numérique.

Pour soutenir les entreprises intéressées à soumettre un projet dans le cadre de l'Entente de développement numérique entreprises touristiques (EDNET), le CEFRIO a adapté des outils concrets, conçus pour soutenir les promoteurs dans les premières étapes de leur projet numérique. Ces outils font appel à une planification du numérique qui tient compte de la capacité numérique de l'entreprise, des compétences numériques des employés, mais aussi du modèle d'affaires et de la vision.

Découvrez-les dans chacune des 6 clés suivantes de l'adoption du numérique.

### Qu'est ce qu'une entreprise numérique ?

*Une entreprise numérique investit substantiellement en TIC et possède des applications à la fine pointe, en plus de consacrer des efforts importants au développement des compétences numériques de son personnel.*



# 1. CONSOLIDER MES FONDATIONS NUMÉRIQUES

Avant de déterminer où vous voulez aller, il est utile de savoir d'où vous partez! Quelles sont les fondations de votre édifice numérique futur. En d'autres mots, quelle est la capacité numérique courante de votre entreprise?

## Prêts à prendre le virage? Commencez par vous questionner !

Votre entreprise ne chercherait jamais à s'implanter dans un nouveau marché international :

- **Sans d'abord vérifier que ses infrastructures** lui permettront de communiquer efficacement avec ses partenaires ou le personnel dépêchés là-bas;
- **Sans évaluer les habiletés de ses employés** « L'anglais ou l'espagnol de Roger lui permettra-t-il de se tirer d'affaire lors de rencontres importantes? »;
- **Sans se donner des politiques claires** « Selon quels critères se prendra la décision de faire marche arrière ou de conclure une entente avec un détaillant local? »;
- **Sans se demander si le climat politique et social dans le pays qu'elle prend d'assaut** favorisera la bonne marche de son projet.

**De même, votre PME ne devrait pas prendre le cap vers le numérique sans établir un portrait détaillé de sa situation de départ, donc, sans cerner ses forces et ses faiblesses en matière de technologies de l'information et de la communication (TIC), et sans connaître le contexte dans lequel se fera l'appropriation.**

Poser un diagnostic numérique complet permettra non seulement à votre entreprise **de formuler sa vision, de se fixer des objectifs numériques réalistes**, mais cela l'aidera aussi à se doter d'un plan réfléchi et exécutable pour les atteindre.

Pour vous aider à amorcer votre réflexion, voici [20 QUESTIONS SUR VOTRE CAPACITÉ NUMÉRIQUE ACTUELLE.](#)

Réaliser diagnostic complet est crucial et devrait reposer sur quatre grandes questions (n'en négligez aucune!) :

1. **QUEL EST L'ÉTAT ACTUEL DE NOS ACTIFS NUMÉRIQUES?** Par exemple, nos infrastructures et nos outils numériques sont-ils adaptés à la réalité d'aujourd'hui ou sont-ils trop âgés? Investissons-nous autant dans le secteur des TIC que les autres entreprises de notre secteur? Nos systèmes sont-ils suffisamment intégrés? Sont-ils exploités à leur pleine capacité? Utilisons-nous le potentiel qu'offre les technologies émergentes pour enrichir l'expérience client ?
2. **QUEL EST L'ÉTAT DE NOS PRATIQUES DE GESTION DES TIC?** Par exemple, appliquons-nous des pratiques de sécurité informatique exemplaires? Pourrions-nous rapidement relancer notre site transactionnel en cas d'attaque ou de bris? Disposons-nous d'une politique de protection de la confidentialité des données de nos clients? Un budget séparé et dédié est-il attribué aux TIC? Nos investissements numériques et nos décisions d'affaires sont-elles prises sur la base d'une planification structurée ?
3. **QUEL EST LE NIVEAU DE NOS HABILITÉS ET DE NOS COMPÉTENCES NUMÉRIQUES?** Par exemple, nos employés savent-ils utiliser efficacement les technologies mises à leur disposition? Sont-ils enthousiastes

quand de nouveaux outils leur sont présentés? Avons-nous les ressources et les compétences requises dans l'équipe ou devons-nous aller chercher de l'accompagnement externe pour réaliser nos projets numériques ?

#### **4. DES FACTEURS POURRAIENT-ILS FREINER OU FACILITER L'ATTEINTE DE NOS OBJECTIFS NUMÉRIQUES?**

Par exemple, mon comité de direction a-t-il une bonne connaissance du potentiel des TIC? S'intéresse-t-il à ce dossier? L'échec d'un projet passé pourrait-il nuire à l'adhésion du personnel à un nouveau projet? Au contraire, les attentes des clients ou la culture d'innovation de l'entreprise pourrait-elle créer un élan favorable à ce dernier?

En réalisant chacune de ces quatre évaluations avec sérieux, votre entreprise se fera une excellente idée de la qualité des fondations sur lesquelles ses projets

numériques viendront s'appuyer. Tenir compte des résultats du diagnostic pourra vous éviter d'entreprendre des projets que vous n'êtes pas prêts à réaliser ou, au contraire, vous aider à bien vous préparer et à passer à l'action.

#### **« Le CEFRIO recommande que vous discutiez avec un conseiller neutre »**

Vous pourrez sans doute répondre à plusieurs des questions ci-dessus sans aide, mais vous aurez parfois besoin d'une expertise pointue pour le faire. Le CEFRIO recommande en fait que vous discutiez avec un conseiller neutre pour évaluer la qualité de vos actifs et de vos processus de gestion des TIC. Cette ressource (qui devrait être indépendante de tout fournisseur) doit être capable de bien comprendre votre stratégie d'entreprise et de mener son examen en fonction de vos besoins clés.

## **2. ARRIMER MA STRATÉGIE D'AFFAIRES**

**Les investissements en technologie donnent de meilleurs résultats lorsqu'ils ne sont pas effectués à la pièce, ou pire, dans un contexte d'urgence, mais plutôt de façon concentrée et intensive. Et surtout dans le cadre d'un plan stratégique clair.**

### **Quel est le plan de match?**

Au fil des ans, de nombreuses entreprises québécoises ont su se démarquer de la concurrence par leur capacité à mettre les TIC au service de leur stratégie d'affaires.

Si votre entreprise n'a pas elle aussi commencé à examiner comment le numérique pourrait l'aider à mettre en œuvre la stratégie d'affaires qui lui permettra non seulement de survivre, mais aussi de prospérer dans son secteur, il est grand temps qu'elle le fasse!

**En fait, tout dirigeant devrait se poser certaines des questions qui figurent ci-dessous :**

- 1. EST-CE QUE VOS CONCURRENTS FONT UN USAGE PLUS INTENSIF DES TIC QUE VOUS?** Vos rivaux vous paraissent-ils plus rapides en matière de livraison, de service, de développement de marché ou encore de développement de produit?
- 2. LA MONTÉE DU WEB ET D'AUTRES DÉVELOPPEMENTS TECHNOLOGIQUES ONT-ILS ENTRAÎNÉ DES CHANGEMENTS** dans les exigences de vos clients? Est-ce que la concurrence s'est accentuée dans votre industrie?

3. **EST-CE QUE VOUS DEVEZ AMÉLIORER VOS CAPACITÉS DE PRODUCTION** pour conserver et rehausser votre positionnement sur le marché?
4. **EST-CE QUE LES TIC VOUS SEMBLENT ÊTRE L'UNE DES CLÉS QUI VOUS PERMETTRAIENT D'AMÉLIORER VOS FAÇONS DE FAIRE?**
5. **SOUHAITERIEZ-VOUS AJOUTER DE LA VALEUR À VOTRE OFFRE**, en offrant par exemple un meilleur service à la clientèle?
6. **AVEZ-VOUS L'IMPRESSION QUE LES FLUX D'INFORMATION AU SEIN DE VOTRE ORGANISATION NE SONT PAS ASSEZ CONSTANTS**, que votre organisation travaille en silo?

« Si vous avez répondu « oui » à certaines de ces questions, il est fort probable que la question du numérique gagnerait à être abordée dans le cadre des efforts de réflexion stratégique menés dans votre organisation ».

## Avant de planifier

Une **cartographie de vos processus d'affaires** peut vous aider à établir les priorités de vos projets numériques. En effet, ce type d'outil met en relief les activités que vous pourriez mieux intégrer, celles qui se

répètent inutilement et les éléments d'amélioration. La cartographie de vos services est aussi utile pour déterminer quels sont les processus clés de votre entreprise, ceux qui vous permettent réellement de vous démarquer. Votre feuille de route de projets numériques doit tenir compte de ces processus.

## Faites un petit test pour mesurer la qualité de l'alignement qui existe entre l'utilisation que vous faites des TIC et votre stratégie d'entreprise :

1. Dans une première colonne, énumérez les **trois objectifs stratégiques prioritaires** de votre PME (par ex., réduire nos prix, améliorer la qualité de nos services, maximiser la gestion de nos inventaires et de nos ressources-humaines, etc.);
2. Dans une autre colonne, faites la liste de **10 priorités en matière de TIC** (par ex., nous doter d'un centre de données virtuel, mettre en œuvre un nouveau système de gestion des réservations, etc.) Vos responsables de TIC pourront établir cette liste ou vous aider à le faire;
3. À l'aide de lignes, tentez de **relier ensemble les objectifs stratégiques** de votre entreprise **et ses dix priorités** en matière de TIC.

« Un objectif stratégique ou une priorité de TIC demeure orphelin ou presque? C'est sans doute que vos stratégies et le numérique pourraient être mieux alignés »

Le CEFRIO a mis au point un outil qui vous guidera dans la production du **PLAN NUMÉRIQUE DE VOTRE ENTREPRISE**. L'usage de cet instrument vous aidera à réfléchir en profondeur, et de manière hautement stratégique, à la question des TIC et à la manière dont vous devriez les utiliser dans votre organisation.

Il faut s'y mettre à plusieurs pour créer un bon plan numérique, mais l'exercice en vaut la peine. Bien fait, **ce document aidera en effet votre entreprise à se donner une vision claire de la manière dont elle fera appel aux TIC et des raisons stratégiques** pour lesquelles elle le fera. Le plan peut aussi servir à justifier les investissements qui seront réalisés dans le secteur du numérique.

# 3. ANALYSER MES BESOINS TECHNOLOGIQUES

Bien des entreprises entreprennent des virages stratégiques ou introduisent de nouveaux systèmes sans s'interroger sur ses impacts. L'analyse des besoins permet de déterminer rapidement les besoins critiques et contribue à réduire le risque d'erreur de sélection, de dépassement de coûts et de conflit avec les fournisseurs.

« Laisseriez-vous un vendeur vous convaincre que vous avez besoin d'une campagne radio grand public quand vous souhaitez annoncer dans un magazine spécialisé? »

## Ça nous prend quoi, en fait ?

Achèteriez-vous de l'espace publicitaire sans avoir une bonne idée de l'utilisation que vous en ferez, des attentes précises de votre clientèle et de la taille de votre budget marketing?

De même, **le choix des technologies auxquelles vous recourrez pour atteindre vos cibles d'affaires devrait reposer sur « vos » besoins** plutôt que sur ceux des fournisseurs ou, pire, ceux du voisin. Il doit donc s'appuyer sur une analyse détaillée de ce qu'il vous faut. **Aucune question n'est trop banale!**

## Pour bien définir vos besoins

**Une telle analyse comporte essentiellement trois étapes :**

1. Commencez par **faire le portrait de la situation actuelle** de votre entreprise en interrogeant le personnel des services concernés par votre projet;
2. **Identifiez vos ambitions futures**, c'est-à-dire pensez aux nouvelles exigences que votre système gagnerait à satisfaire à l'avenir;
3. Rencontrez à nouveau le personnel clé de chaque division **pour réviser la liste des besoins établie** aux étapes 1 et 2 et pour déterminer des priorités.

Consultez le document: [GUIDE DE L'ANALYSE DE BESOINS](#). Bien que réalisé pour un projet fictif de vente au détail, celui-ci peut aider à établir la liste des fonctionnalités principales que les systèmes informatiques que vous acquerrez à court ou à moyen terme devraient comporter.

« **Réaliser ce travail vous permettra d'établir les priorités de vos besoins et d'adapter la portée de votre projet à votre budget** »

Le CEFRIO a créé l'outil Analyser mes besoins technologiques pour vous aider à entreprendre cette démarche efficacement et à poser des questions pertinentes aux fournisseurs dont les systèmes vous paraissent intéressants. Vous êtes à la recherche de TIC pour gérer vos stocks? L'outil vous rappellera que vous devriez peut-être vérifier si les TIC que l'on vous propose permettront de retracer le pays d'origine de chaque produit. Vous faites de la vente de détail? Vous devriez sans doute vous demander si le système examiné permettra de tenir compte des mises de côté.

## Faire soi-même l'analyse des besoins ?

Vous devriez sérieusement vous demander s'il est réaliste et raisonnable de mener l'analyse de vos besoins sans aucune aide externe. **Les sommes que vous dépenserez pour embaucher l'expert neutre qui vous aidera à prendre la bonne décision seront peut-être, en fin de compte, le meilleur investissement que vous ferez dans le cadre de votre projet numérique.** Cet expert pourra ensuite explorer pour vous le marché des solutions disponibles, pour déterminer lesquelles sauront répondre à vos besoins.

# 4. CHOISIR UNE SOLUTION TECHNOLOGIQUE

**Vous pouvez être tentés de tout simplement choisir un produit/service technologique en fonction de ce que d'autres entreprises de votre secteur font, ou encore en vous en tenant à votre instinct. Prendre le temps d'analyser plusieurs options en lien avec une analyse détaillée et spécifique des besoins peut alors devenir une avenue très intéressante.**

**« Rappelez-vous, les résultats de PME 2.0 ont démontré que le succès dans l'intégration de système repose en grande partie sur la qualité de ces étapes préparatoires »**

## À vous de choisir!

**Comme la plupart des entreprises, vous n'embaucheriez sans doute pas de nouveaux employés:**

- **Sans avoir préparé et diffusé une description assez exhaustive des tâches précises** qu'ils devront accomplir;
- **Sans avoir invité les candidats les plus prometteurs à se présenter à un entretien** ou à participer à une série de tests dans lesquels ils devront faire la démonstration de leurs compétences;
- **Sans faire participer quelques personnes clés** (possiblement celles qui devront travailler directement avec les nouvelles ressources) à la prise de décision.

La démarche de sélection d'un nouveau système informatique doit aussi être entreprise avec rigueur. Celle proposée ici est simple, mais requiert du temps de personnes clés dans votre entreprise. N'hésitez pas à y consacrer temps et argent. Le rendement du capital investi est garanti.

## Voici les quatre étapes essentielles de ce processus de sélection :

1. **Préparez un appel d'offres**, c'est-à-dire un cahier des charges qui tiendra compte des résultats de votre analyse de besoins.
2. **Dressez la liste des fournisseurs** dont l'offre de services paraît correspondre au contenu de votre cahier des charges, envoyez à chacun une invitation à soumettre une proposition, et invitez quelques fournisseurs à venir faire une **démonstration** de leur produit devant un comité de sélection notamment formé de futurs utilisateurs (lors de ces présentations, ne vous laissez pas éblouir par un discours publicitaire déconnecté de votre situation particulière).
3. Dans la mesure du possible, **exigez-en plus du fournisseur retenu**. Demandez-lui d'expliquer comment il adaptera sa solution pour combler les écarts qui existent entre ses fonctionnalités et vos besoins, ou comment vos processus devraient changer pour coller au fonctionnement de son outil (n'hésitez pas à demander que tout ce qui précède soit documenté par écrit ou à exiger une présentation des TIC après leur nouveau paramétrage);
4. **Alignez le projet et signez le contrat!** Demandez une offre de prix complète et définitive au vendeur (vous ne voulez évidemment pas de mauvaise surprise qui remettrait en question le coût du projet et, possiblement, sa viabilité), faites vérifier le contrat par un expert et mettez en place la structure de gestion du projet.

## Un « traducteur » pourra vous aider

Le processus de sélection des technologies sur lesquelles reposeront votre projet numérique doit être robuste. Ne vous fiez pas à votre instinct ou aux conseils du premier venu. Faites plutôt appel à des ressources internes ou à des consultants neutres qui comprennent vos besoins d'affaires, connaissent le marché et le langage des TIC et sont capables de jouer le rôle de « traducteur » entre la direction de votre organisation et ses fournisseurs éventuels (pour faire en sorte que l'alignement « stratégies d'entreprise et des TIC » se fasse).

Le recours au **GUIDE 4 ÉTAPES** pour choisir son logiciel vous évitera de tomber dans les pièges les plus courants qui guettent les entreprises au moment où elles sélectionnent un fournisseur. Ne recrutez pas votre fournisseur sans l'avoir consulté préalablement!

## 5. GÉRER UN PROJET TECHNOLOGIQUE

Toutes les études le démontrent, les projets bien planifiés et bien gérés ont deux fois plus de chance d'être complétés avec succès. Une gestion de projet professionnelle permet d'éviter, ou de circonscrire, les problèmes les plus fréquents.

**« Le projet de TIC moyen coûte 45 % plus cher qu'espéré au départ et rapporte 56 % moins de profits qu'anticipé »**

### L'avenir sourit à ceux qui se préparent bien!

Trop de projets de toutes sortes échouent, parce qu'ils ne sont pas aussi bien planifiés et gérés qu'ils devraient l'être. Selon un article de [McKinsey](#), le projet TIC moyen coûte 45 % plus cher qu'espéré au départ, qu'il prend 7 % plus de temps à compléter que prévu et qu'il rapporte 56 % moins de profits qu'anticipé.

**« Un bon traducteur pourra notamment vous aider à rédiger un appel de propositions de qualité et à interpréter les devis proposés par les fournisseurs »**

**Trois critères pourront vous aider à choisir la ressource qui vous accompagnera dans votre projet :**

- 1. Le « traducteur » idéal n'est pas votre fournisseur technique de services technologiques.**
- 2. Il (ou elle, évidemment) comprend très bien vos besoins d'affaires** et ceux des entreprises de votre industrie.
- 3. Il parle « TIC » sans problème**, mais il parle aussi le même langage que vous et il peut décoder les messages que vous lui transmettez.

Ces problèmes peuvent survenir pour différentes raisons. Les recherches ont ainsi montré que les dirigeants ne disposent pas toujours de connaissances suffisantes sur les « pratiques de TIC exemplaires » à mettre en œuvre (une lacune que ce site essaie de corriger).

**Votre entreprise est prête à planifier et à gérer son projet numérique?**

Les gestionnaires de projet errent parfois, parce qu'ils subissent trop de pression et précipitent les choses. Enfin, les responsables font parfois fi, au stade de la prise de décisions, de données qui devraient les inciter à redoubler de prudence. **Une planification et une**

## gestion de projet de TIC professionnelles permettront au contraire aux PME d'éviter les pièges les plus fréquents qui la guettent

(surprises de dernière minute, explosion des retards, insatisfaction des utilisateurs, etc.)

### Bien gérer votre projet de TIC :

- 1. COMMENCEZ PAR ÉTABLIR QUEL SERA LE BUT DU PROJET**, son ampleur (quel service sera touché par exemple) et décliner ce qu'il ne permettra pas de réaliser (oui, vous devrez sans doute laisser certaines fonctionnalités de côté jusqu'à la prochaine fois);
- 2. TENTEZ DE CHIFFRER AVEC PRÉCISION LES OBJECTIFS À ATTEINDRE** grâce au projet, par exemple « augmenter les ventes de 33 % ou réduire de 7 heures mensuellement les tâches administratives de préparation de facture » ;
- 3. PRODUISEZ UN BUDGET** dans lequel vous tiendrez notamment compte du temps que passeront vos employés dans le projet et incluez une disposition pour imprévus;
- 4. ÉTABLISSEZ LE CALENDRIER DES TÂCHES** que vous devrez entreprendre (tenir compte du temps qu'il faut, en moyenne, pour réaliser un projet du même genre vous aidera à fixer des échéances réalistes);
- 5. CRÉEZ L'ÉQUIPE DE PROJET** qui sera chargée de réaliser ces tâches, établissez la méthode de prise de décisions, définissez le rôle et les responsabilités de chacun de ses membres, etc.;
- 6. CONFIEZ LA MISSION DE DIRIGER CETTE ÉQUIPE À UN CHARGÉ DE PROJET** qui possède à la fois des compétences techniques et des compétences sociales. En effet, votre chargé de projet deviendra l'ambassadeur du projet dans au sein des divers services. Il devra s'armer de patience et, tout en douceur, débusquer les résistances dans l'équipe et faciliter les rapports entre les employés, la direction, les fournisseurs, etc. Le chargé de projet aura le temps de se consacrer au projet parce que ces tâches habituelles auront été réaménagées en conséquence;

- 7. MENEZ UNE ANALYSE DES RISQUES** qui guettent votre projet et définissez les moyens qui vous permettront de les contourner. Par exemple, un risque courant est le « dépassement de coûts ». Comment prévoyez-vous éviter ce risque ? Une révision régulière du budget, une portion du budget plus grande à la contingence, l'adhésion à un programme d'aide publique, etc.;
- 8. REPÉREZ LES PARTIES PRENANTES DU PROJET**, c'est-à-dire les groupes qui pourraient être touchés par celui-ci (par ex., les clients de la PME, ses partenaires, ses fournisseurs), évaluez de quelle manière l'initiative les affectera et trouvez des façons de mitiger tout effet négatif;
- 9. DOTEZ-VOUS D'UN PLAN DE COMMUNICATION ET D'UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES**, lesquels permettront respectivement à votre personnel de savoir ce qui s'en vient et de s'y préparer;
- 10. VEILLEZ À FAIRE UN SUIVI SERRÉ DES PROGRÈS RÉALISÉS** dans le projet (assurez-vous notamment que la haute direction et même le conseil d'administration se penchent périodiquement sur ce qui s'y passe).

### Vous voulez vous préparer pour le changement?

Votre entreprise est arrivée au stade de la gestion du changement et du développement des compétences des employés qui utiliseront les systèmes qu'elle mettra en œuvre? L'outil **GABARIT D'ÉNONCÉ DE PROJET** vous aidera à préparer le déploiement de votre projet et à le communiquer.

### Ailleurs sur le Web

Il y a quelques années, [Direction informatique](#) a publié plusieurs articles de Suzanne Rivard, professeure à HEC Montréal, sur le thème de la gestion de projets. Jetez-y un coup d'œil (ces textes ne parlent pas nécessairement des PME, mais ils contiennent malgré tout des renseignements utiles, en français).



## 6. DÉPLOYER LE CHANGEMENT NUMÉRIQUE

C'est bien connu, une communication inadéquate, une formation inappropriée ou une mauvaise planification de la main d'œuvre peuvent amener une diminution de la performance des employés, une résistance aux changements et des pertes financières assurées. La gestion du changement permet d'entreprendre avec succès les changements que vous désirez mettre en place.

« Pour augmenter son impact et sa valeur sur l'entreprise, cette dernière doit consacrer autant de temps sur la transformation de ses processus et de ses façons de faire »

**Le numérique, c'est bien plus qu'une affaire de techno!**

Pour rentabiliser un investissement en technologies de l'information et plus encore, pour augmenter son impact et sa valeur sur l'entreprise, cette dernière doit **consacrer autant de temps sur la transformation de ses processus et de ses façons de faire.**

De même, vous ne devriez jamais entreprendre un projet numérique d'une certaine envergure sans **d'abord vous demander de quelle façon celui-ci sera reçu par vos employés et sans penser à la manière dont vous les convaincrez d'y adhérer.**

**Ainsi, vous devriez dès le départ vous poser des questions comme :**

- Quels seront les effets du projet sur nos employés?
- Le projet suscite-t-il des craintes particulières chez notre personnel?
- Comment ferons-nous pour apaiser ces craintes?

À moins d'être prêt à faire face à un fort degré de résistance au changement et aux conséquences que cela peut entraîner, **vous devriez absolument éviter d'apporter des réponses improvisées à ces questions.**

**Désigner un bon responsable de projet aidera votre PME à anticiper les problèmes et à bien gérer les changements à venir.** Ce leader ne devrait pas seulement être fort en matière de technologies; **ses qualités interpersonnelles** devraient aussi l'aider à écouter ses collègues, à les motiver et à dépister leurs résistances.

Il faut ensuite **planifier la formation qui sera offerte au personnel pour lui permettre de s'adapter** activement aux changements mis en œuvre et de tirer le maximum des technologies de l'information et de la communication.

**Pour éviter que vos efforts de formation perturbent le bon fonctionnement de l'organisation, votre entreprise devrait se poser les quelques questions suivantes :**

1. **QUELLES ÉQUIPES D'EMPLOYÉS DEVRIONS-NOUS FORMER? COMMENT? À QUEL MOMENT? QUE DEVRIONS-NOUS LEUR APPRENDRE?**
2. **COMMENT POURRIONS-NOUS EXPLOITER LA PRÉSENCE DE « SUPER USAGERS » DANS NOTRE ORGANISATION,** c'est-à-dire de personnes capables de répondre aux questions des autres employés?
3. **COMMENT SE FERA L'ABANDON DE NOS ANCIENNES TIC,** si le cas se présente? Nos employés continueront-ils d'utiliser deux systèmes en parallèle? Pendant combien de temps le feront-ils?

## Un moyen de gérer les changements

La participation à un laboratoire de changement (Change Lab) pourrait-elle vous aider à gérer le changement plus efficacement dans le cadre de votre projet de TIC? Le laboratoire de changement est une méthode de gestion de projet qui permet au personnel d'une organisation de collaborer à la création et à la mise en œuvre d'un projet technologique et, donc, d'en maximiser les chances de succès.

### Concrètement, le laboratoire de changement pourrait vous aider :

1. **À FAIRE PARTICIPER LE PERSONNEL DANS LA CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS** de gestion de la production de votre organisation;
2. **À AMENER LES EMPLOYÉS À RÉFLÉCHIR AUX BESOINS** que le futur système devrait permettre de combler;

3. **À PARTICIPER À LA SÉLECTION DES OUTILS NUMÉRIQUES** répondant le mieux à leurs besoins;
4. **À PARTICIPER À LA CRÉATION DES FORMATIONS** qui leur permettront de tirer le maximum du numérique.

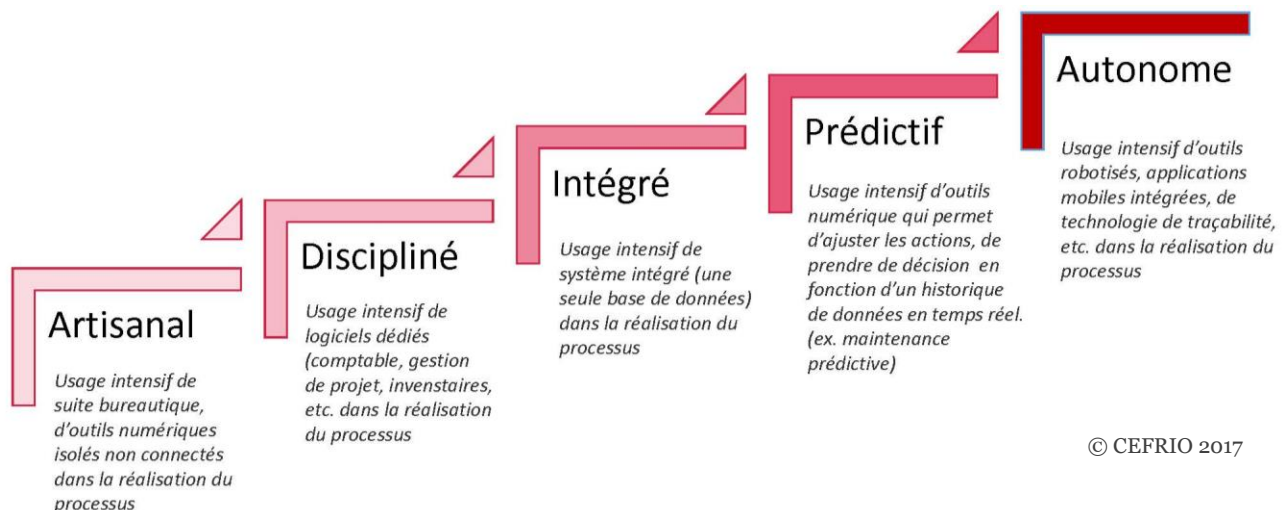
## LE CHANGE LAB, C'EST QUOI ?

Découvrez dans une courte vidéo comment la méthode [Change Lab](#) aide à la réussite de projets numériques.

Pour en savoir plus sur cette approche inédite de collaboration, consultez le rapport « [Le Change Lab de PME 2.0.](#) » Il présente les fondements de la démarche Change Lab et les résultats de son application dans trois PME aux profils variés.

# 7. MODÈLE DE MATURITÉ NUMÉRIQUE

CEFRIO a défini un référentiel de maturité numérique 2.0/4.0 constitué de 5 niveaux qui permet de situer et de guider les entreprises dans leur évolution numérique. Ce référentiel, conçu d'abord pour les entreprises manufacturières, peut aussi aider les entreprises de services, dont celles de l'industrie touristique, à déterminer leur objectif de progression, pour ensuite faire des choix stratégiques en fonction de leur réalité et des processus d'affaires à optimiser selon leurs propres priorités.



© CEFRIO 2017

# 8. PROJETS NUMÉRIQUES

Voici, à titre d'exemples, quelques idées de projets numériques, de même que des technologies et des usages innovants.

## Optimisation de la gestion des opérations de mon entreprise

- Acquisition et/ou implantation d'un logiciel de gestion intégrée (comptabilité, ressources humaines, inventaires, etc.)
- Automatisation des processus de réservation et de rappels
- Solutions numériques pour résoudre les enjeux de recrutement de main d'oeuvre (ex. défi de mobilisation, de saisonnalité, d'engagement des employés, etc.).
- Tablettes numériques ou usage de téléphones mobiles pour la coordination des activités sur le site

## Amélioration de la relation avec la clientèle et du marketing numérique

- Acquisition et/ou implantation d'un progiciel de gestion de la relation client (CRM) pour améliorer la rétention et la fidélisation de la clientèle
- Optimiser l'utilisation des bases de données client pour mieux comprendre les points de contact et bonifier les communications
- Intégrer l'intelligence artificielle pour faciliter la prise de décision d'affaires ou la personnalisation de l'offre aux goûts des clients
- Intégration de fonctionnalités transactionnelles sur le site Web (réservation de plages horaires, vente de produits, etc.) et mise en place des processus opérationnels en support au commerce électronique
- Optimiser ses pratiques de marketing numérique pour augmenter sa notoriété et acquérir du trafic sur son site Web (médias sociaux, publicité ciblée sur les moteurs de recherche, infolettres, etc.)
- Développer de nouveaux usages collaboratifs du Web pour ajouter de la valeur à la relation avec ses clients ou ses partenaires d'affaires

## Bonification de la prestation de service et l'expérience client

- Usage de la réalité augmentée sur application mobile ou avec des casques adaptés pour la visite virtuelle de nouvelles clientèles
- Intégration de technologies RFID ou NFC pour favoriser l'interaction entre le client et la destination via des accessoires connectés
- Offrir une large gamme d'objets souvenirs en 3D
- Faciliter l'accueil et le déplacement sur les lieux par des bornes interactives.

## TECHNOLOGIES ET USAGES INNOVANTS

- Géolocalisation
- Réalité augmentée
- Visite virtuelle
- Agent conversationnel (Chat bot)
- Sciences des données (Big Data, données connectées)
- Robots/machines autonomes (ex. concierges et guides virtuels)
- Reconnaissance vocale et visuelle
- Intelligence artificielle
- Objets connectés
- Impression 3D



Nous contacter

CEFRIO

[info@cefrio.qc.ca](mailto:info@cefrio.qc.ca)  
[www.cefrio.qc.ca](http://www.cefrio.qc.ca)