

## ACTEURS CLÉS ET ORGANISATION

### Mise en place du projet d'implantation de maestro\*

---

*Le succès d'un projet, tel l'implantation de **maestro\***, repose sur l'établissement d'assises solides. L'identification des employés impliqués dans ladite implantation et de leurs responsabilités respectives, l'organisation du travail et la formation ne sont que quelques-uns des aspects qui doivent être pris en considération.*

*Forte de ces expériences passées en la matière, Maestro prévoit des rôles et recommande un certain nombre d'actions qui ont fait leurs preuves. Ces conseils et instructions relèvent du client; ils impactent grandement la mise en œuvre de l'implantation de **maestro\*** et contribuent à en faire une expérience positive et optimale.*

### LIGNES DIRECTRICES

#### Identifier les acteurs clés du projet, soit un Pilote et des Co-pilotes

Pour gérer la mise en œuvre du projet, suivre son évolution et voir à l'implantation efficiente du logiciel, il importe de cibler avec soins et nommer des employés qui seront imputables de la réussite. Le « Pilote » est le principal responsable du projet. Il doit également pouvoir compter sur des Co-pilotes qui pourront différer selon les modules du logiciel implantés, pour bénéficier de leur expertise et/ou expérience. Les pages 4 et 5 du présent document définissent plus en détails les caractéristiques et fonctions de ces deux rôles.

#### Alléger l'emploi du temps et la charge de travail du Pilote et des Co-pilotes pendant la phase d'implantation

Que ce soit pour discuter ou décider des processus à modifier, des actions à prendre, pour configurer, former et pratiquer, du temps doit être réservé à cet effet. À défaut d'anticiper un ralentissement des activités des principaux acteurs concernés, la surcharge de travail pourrait impacter la transition, l'acceptation des changements et le respect des délais d'implantation prévus. Il est d'ailleurs suggéré de planifier à l'agenda des moments de travail voués au projet d'implantation.



**maestro**  
t e c h n o l o g i e s

## Prévoir une gestion du changement et s'enquérir des impacts possibles



Une importance capitale doit être accordée aux modifications des habitudes de travail des employés et à l'anticipation de celles-ci. En effet, l'implantation d'un nouveau logiciel au sein d'une entreprise génère plus d'anxiété et de résistance qu'on ne le croit auprès des employés impactés. Trop souvent est négligée la dimension humaine liée aux changements. Or, celle-ci joue un rôle prépondérant dans le succès d'un nouveau projet. Il importe de prévoir, préparer et soutenir les employés à l'inconnu que représente un nouveau ERP et aux répercussions possibles. Parmi les actions qui peuvent faciliter la transition et amoindrir les effets négatifs du changement, notons l'importance :

- De souligner et reconnaître le travail antérieur accompli; reconnaître l'importance de la contribution des employés dans l'ancien système est un moyen de s'assurer qu'ils seront ouverts au changement.
- De donner des renseignements précis sur les raisons qui motivent le changement.
- De donner un aperçu honnête, positif, compréhensible et probant des résultats escomptés, malgré l'encontre de possibles difficultés; présenter une vision de ce à quoi ressemblera le travail une fois la période de transition passée favorise la compréhension et l'acceptation du changement, tout en diminuant l'appréhension qui découle de l'incertitude.
- D'associer le changement à un changement positif similaire qui a déjà eu lieu.
- De décortiquer le changement, en le présentant par étapes; il est plus facile d'entrevoir l'atteinte de résultats successifs et graduels plutôt que d'un énorme et seul objectif à atteindre.
- D'écouter les employés, de les impliquer et d'ainsi pouvoir les rassurer sur leurs préoccupations véritables et adapter le processus de changement



**maestro**  
t e c h n o l o g i e s

## Développer un plan de communication interne

- De donner du temps; un changement ne s'opère pas en un clin d'œil. Si les dirigeants d'une entreprise ont pu entrevoir et réfléchir amont du changement, il n'en est pas de même pour la majorité des employés.

Comme c'est le cas pour la gestion du changement, la communication joue un rôle clé dans le succès de tout projet. Plus les employés sont au fait du plan de match, des décisions et de ce qui est fait, moins grand est le risque de dérapage. Les employés ont besoin d'informations sur le projet avant, PENDANT et après, à défaut de quoi pourrait diminuer l'engagement. De la visibilité doit être fournie sur les objectifs du projet, les étapes, les bénéfices, les difficultés rencontrées, les impacts, etc.

## Documenter les processus internes, les directives et les méthodes de travail des utilisateurs

À la fois pour faciliter l'implantation et la connaissance des processus internes par les représentants de Maestro, pour s'assurer qu'aucun élément ne soit oublié, pour maximiser et optimiser les tâches avec le logiciel et identifier ce qui doit être changé, les processus internes et méthodes de travail qui précèdent l'implantation doivent être accessibles et connus.

## Prévoir des formations internes

Il ne suffit pas de mentionner ou montrer pour que de nouvelles connaissances et compétences soient développées et maîtrisées. Apprendre nécessite pratique et essais/erreurs. Si des employés ne sont pas directement impliqués dans la formation dispensée par Maestro et qu'ils doivent exécuter des tâches dans **maestro\***, des formations doivent être dispensées.

## Identifier un Pilote, des Co-pilotes et leurs responsabilités

L'attribution de rôles et responsabilités à des individus clés est indispensable au succès d'un projet d'implantation. Dans tous les cas, il doit s'agir de leaders positifs, crédibles au sein de l'entreprise, bons vulgarisateurs et conscients de l'implication et de l'ampleur de la tâche.



**maestro**  
t e c h n o l o g i e s

Mentionnons que la présidence de l'entreprise est aussi tenue de signer et appliquer les termes énoncés dans le formulaire d'engagement de l'apprenant (*Sessions de formation – Processus d'implantation du progiciel*) et d'effectuer les suivis nécessaires avec le Pilote. Des comptes-rendus du Bureau de projet de Maestro lui seront remis.

## LE PILOTE

### Profil

- Doit bénéficier d'un certain pouvoir décisionnel et de crédibilité auprès de ses pairs
- Doit pouvoir avoir accès à TOUTES les données de l'entreprise et de ses employés (salaires, états financiers, etc.)
- Doit connaître le fonctionnement de l'entreprise et ses processus à haut niveau
- Bon vulgarisateur et communicateur
- Bonne gestion des priorités



### Responsabilités

- S'assurer d'appliquer les termes énoncés dans le formulaire d'engagement de l'apprenant (*Sessions de formation – Processus d'implantation du progiciel **maestro**\**)
- Agir à titre de « courroie de transmission » et personne-ressource avec le Bureau de projet de Maestro
- Participer aux rencontres avec le Bureau de projet de Maestro
- Transmettre aux employés impliqués les informations quant à la date, l'heure et le lieu des rencontres et formations prévues avec Maestro et s'assurer de leur disponibilité
- Participer activement à TOUTES les formations
- Prendre des décisions quant au fonctionnement de **maestro**\*, aux processus et aux configurations à effectuer
- Ajouter/modifier/éliminer des processus internes et communiquer ces changements
- Effectuer des suivis périodiques avec les Co-pilotes
- Être imputable de tout retard du projet
- S'il y a lieu, agir à titre de formateur à l'interne



**maestro**  
t e c h n o l o g i e s

## LES CO-PILOTES

### Profil

- Doit pouvoir avoir accès à TOUTES les données de l'entreprise liées à son département
- Doit connaître en profondeur le fonctionnement de son département et ses processus
- Son expertise à l'interne, dans son secteur d'activités, doit être reconnue de tous
- Bon vulgarisateur
- Souci du détail

### Responsabilités

- S'assurer d'appliquer les termes énoncés dans le formulaire d'engagement de l'apprenant (*Sessions de formation – Processus d'implantation du progiciel **maestro**\**)
- Travailler en étroite collaboration avec le Pilote
- Participer aux rencontres avec le Bureau de projet de Maestro
- Transmettre aux employés impliqués (et sous sa gouverne) les informations quant à la date, l'heure et le lieu des rencontres et formations prévues avec Maestro et s'assurer de leur disponibilité
- Participer activement à TOUTES les formations du département dont il chapeaute les activités pour le projet
- Prendre part aux décisions quant au fonctionnement de **maestro**\*, aux processus et aux configurations à effectuer liés aux activités sous sa gouverne
- Ajouter/modifier/éliminer des processus internes des activités sous sa gouverne et



communiquer ces changements

- Effectuer des suivis périodiques avec les employés de son équipe
- Être imputable de tout retard du département dont il chapeaute les activités pour le projet
- S'il y a lieu, agir à titre de formateur/référence à l'interne pour les activités sous sa gouverne (par exemple, un Co-pilote « acheteur » sera responsable de la formation à l'interne sur l'approvisionnement)



**maestro**  
t e c h n o l o g i e s