



Les outils du changement informatique

Le succès de toute migration technologique dépend des outils utilisés pour effectuer ce changement.

*Par : Nelson Ruest, directeur des Entreprises Résolutions : nruet@msn.com
et Danielle Ruest, directrice adjointe des Entreprises Résolutions : nrue@msn.com*

« C'est à notre génération qu'il revient d'assimiler l'idée que le changement est désormais une règle et d'en finir avec cette illusion de stabilité dont nous nous sommes trop longtemps bercés. » John Whitmore.

Beaucoup d'organisations expérimentent présentement la migration de leurs technologies informatiques afin de passer le cap de l'an 2000. Ceci affecte directement la manière dont les gens effectuent leur travail.

Les postes de travail deviennent plus puissants, les utilisateurs se retrouvent avec des technologies avancées telles que l'intranet, l'Internet. Les applications sont plus complexes.

Il y a, par exemple, une différence majeure entre l'interface de Microsoft Windows 3.x et celle de Windows 95/98 ou de Windows NT Workstation. La différence est encore plus importante si le point de départ est un système DOS. Avec ce système d'exploitation, tout dépend des connaissances de l'utilisateur. Si celui-ci ne connaît pas la commande, il ne peut pas effectuer d'opérations. Pour un tel utilisateur, migrer vers un environnement Windows peut devenir un défi majeur. Même si le nouvel environnement est plus simple à utiliser, il présente un défi initial *d'apprentissage*.

La même difficulté se présente à la migration d'un outil de traitement de texte. De passer de Word Perfect pour DOS à Microsoft Word présente tous les mêmes défis que de passer de DOS à un environnement graphique, avec la difficulté supplémentaire de devoir opérer de façon différente au niveau de la saisie et de la manipulation du texte lui-même.

Pour pouvoir prendre plein avantage de ces nouveaux outils informatiques, un apprentissage de ceux-ci est requis.

La formation, outil de changement

La formation vise justement l'apprentissage sur l'utilisation du nouvel outil. Les utilisateurs apprennent une variété de nouvelles fonctions et doivent les appliquer eux-mêmes à leur organisation du travail. L'entreprise s'attend à ce qu'ils soient aussi efficaces même plus, avec la nouvelle application.

Les méthodes de formation suivent le cours de l'évolution technologique. Les méthodes utilisées sont plus complètes et plus étendues. Il existe des méthodes traditionnelles, la formation en salle, de l'information statique via intranet, des méthodes virtuelles c'est à dire la formation multimédia sur réseau. Par contre, ce qui n'a pas changé, c'est le *contenu* de cette formation. Il se concentre toujours sur le fonctionnement



de l'outil, de l'application, de l'ordinateur.

Le défi pour l'utilisateur est d'intégrer les nouvelles connaissances acquises avec sa charge de travail. C'est sa responsabilité de décider quoi faire avec ces connaissances. Même si le programme de formation démontre comment créer une page couverture de télécopie, cette formation ne lui fournit pas les informations requises pour que celui-ci puisse créer la page particulière utilisée par son organisation.

Invariablement, au moment d'une urgence, l'utilisateur retourne à son ancien logiciel pour produire un document essentiel, car il connaît cet outil. Le nouvel outil n'est utilisé que si l'utilisateur y est forcé.

Plusieurs techniques existent pour forcer ce changement : le retrait de l'ancien logiciel, la mise en place de l'ancien outil sur un ordinateur partagé, la conversion forcée au nouvel outil. Mais pourquoi forcer le changement?

Le changement est grandement facilité quand l'utilisateur *veut* changer. Pour ce, le nouvel outil doit être plus facile à utiliser que l'ancien. La raison pour laquelle un utilisateur se sert d'un outil comme le traitement de texte est simple — c'est pour *écrire un document*, non pas pour le *créer*. Un gestionnaire qui écrit une note de service veut pouvoir se concentrer sur le *contenu* de la note et non sur le format ou la mise en page.

Le problème que nous rencontrons avec les méthodes traditionnelles de formation, c'est qu'elles n'incluent pas les besoins d'organisation du travail. La migration d'un système d'exploitation signifie plus que simplement changer les accessoires de travail. La migration va souvent changer la façon dont les utilisateurs travaillent. Finalement la migration donne l'opportunité que l'ordinateur travaille *pour nous*. Les organisations entreprennent souvent des programmes de migration technologique avec un but principal : *augmenter la productivité*. Il faut donc que les programmes de formation traitent directement ces principes pour que le projet de migration soit considéré un **succès**.

Le plan de formation d'une migration

Un document publié récemment par l'Agence canadienne du Développement International (ACDI) indique que les « ...organisations utilisent une portion majeure de leur temps pour l'acquisition des connaissances... » et cet article poursuit avec le commentaire suivant : « Le meilleur outil pour faire l'acquisition des connaissances est la formation. Les investissements en formation doivent être continus et doivent rencontrer les besoins précis d'une organisation et de son personnel. Une organisation basée sur la gestion du savoir doit tenir compte du principe de formation continue au sein des principes directeurs... »

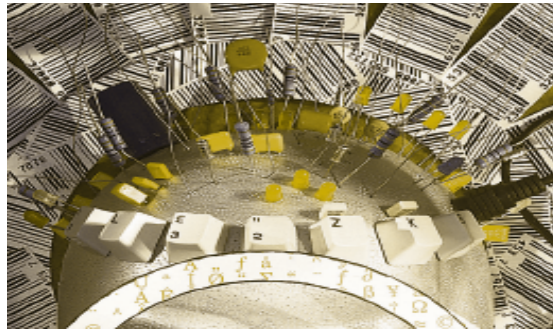
Le plus important dans une migration technologique, c'est la formation ou plutôt la diffusion d'informations, parce que celle-ci facilite le changement. En fait, le succès d'un projet de migration de ce type dépend de la qualité du plan de formation et du transfert des connaissances qui s'en suit.

Le programme de formation est souvent la clé du succès de la migration elle-même. Il devrait comprendre :

- L'analyse des besoins qui doit identifier les besoins informatiques de l'entreprise, ainsi que de l'organisation du travail,
- L'intégration des besoins et des méthodes d'organisation du travail aux applications choisies,
- La modification du programme de formation pour inclure cette intégration.

Le résultat est la formation non pas des fonctions du produit, mais de la manière dont on effectue les tâches de l'organisation avec ce produit.

Le plan de formation consiste d'abord à comprendre les besoins de l'organisation. Une première étape sert à identifier les normes de l'organisation du travail de l'entreprise. Par exemple, si le produit est un traitement de texte, des questions immédiates se posent : Quels sont les documents les plus utilisés par l'ensemble des utilisateurs? Est-ce qu'il y a des standards dans



l'entreprise pour la création de documents? Comment l'entreprise veut-elle organiser l'information avec les ordinateurs? Quelles sont les habitudes de travail des employés? Les réponses à ces questions aideront pour l'application des automatismes dans l'implantation du système.

La deuxième étape se fait avec chaque utilisateur. Quelles sont les tâches primaires dans leur travail et sont-elles utilisées à tous les jours? Comment peuvent-elles être améliorées par l'informatique? Ont-ils besoin de communiquer dans leur travail? Avec qui? À quelle fréquence? Comment? Les réponses à ces questions aideront à créer des solutions qui rencontreront les besoins de chaque groupe d'utilisateurs.

La comparaison est simple. Si une personne veut écrire une lettre, elle se procure un crayon et un morceau de papier, elle écrit la lettre. L'utilisation de l'informatique devrait être aussi simple que l'utilisation d'autres outils.

Pourquoi croire que chaque utilisateur a les moyens, le temps ou l'inclinaison d'intégrer ses méthodes de travail aux fonctions de l'outil informatique? Pourquoi penser que cette approche peut mener à une hausse de production? Pourtant, c'est ce que la majorité des organisations croient aujourd'hui car elles emploient toutes des méthodes traditionnelles de formation.

Les méthodes de formation ont évolué, mais le contenu demeure toujours le même, soit le fonctionnement de l'outil. Les formateurs et les techniciens doivent travailler à intégrer les deux c'est à dire l'organisation du travail et la capacité de l'outil.

C'est en fait les formateurs et les informaticiens qui sont les experts en matière de technologie. C'est à eux que revient la responsabilité d'analyser les besoins des utilisateurs afin d'adapter le fonctionnement de l'outil au travail de l'utilisateur. Il faut démontrer comment effectuer les tâches journalières avec l'outil informatique, non pas comment l'outil fonctionne.

En plus d'intégrer l'organisation du travail au plan de formation, celui-ci doit inclure des cours de formation à tous niveaux afin de répondre aux besoins des gestionnaires techniques, des utilisateurs, des administrateurs, des développeurs et des groupes d'assistances.

Les utilisateurs ont besoin d'utiliser les ordinateurs, d'écrire des notes de service, des lettres dans un traitement de texte. Pourquoi ne pas leur enseigner plutôt comment utiliser un format électronique de celles-ci en leur laissant la possibilité de se concentrer sur le contenu à écrire? Le fait qu'ils utilisent un traitement de texte informatisé n'est que secondaire. C'est le travail qui compte, non pas l'outil.

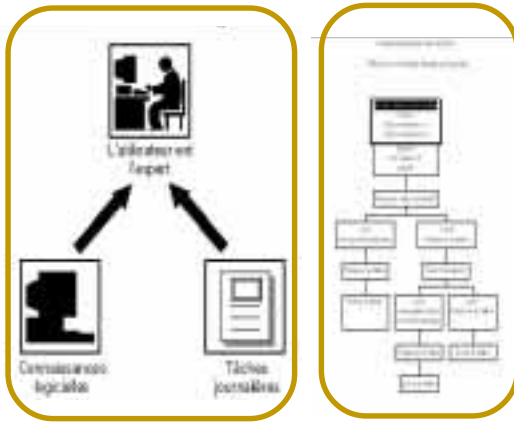
Pourquoi s'attendre à ce que chaque utilisateur devienne expert en matière de logiciel?

Les effets positifs de l'automatisme

L'automatisme donne à l'utilisateur et à l'entreprise le pouvoir de répondre à des demandes spécifiques. L'automatisme leur permet de performer avec l'ordinateur, car ils peuvent se concentrer sur le contenu de leur travail et non pas sur la création de moyens pour adapter l'outil informatique à leur travail. Il accélère l'entraînement des utilisateurs. Il minimise les frustrations au niveau de la productivité et de la performance.

Finalement, il amène une économie pour l'entreprise sur les coûts de formation, car le programme de formation est toujours plus court. Un cours MS Word automatisé prend moins de temps car il ne doit que démontrer comment les automatismes fonctionnent et non pas toutes les capacités du logiciel. De plus, un tel cours a un avantage additionnel : si l'utilisateur se rend compte que le nouvel outil est meilleur, il *voudra* changer.

L'entreprise en recevra tous les bénéfices. L'utilisateur sera productif *immédiatement*. Les coûts de formation seront moindres. La migration sera un succès.



« La connaissance conduit à l'unité
comme l'ignorance mène à la diversité »
Ramakrishna (1836-1886)

Aujourd'hui dans le monde des affaires, nous sommes bombardés d'informations. C'est en sachant comment interpréter l'information que nous acquérons des connaissances. Si nous pouvons utiliser des procédures automatisées dans nos outils, cela nous laissera plus de temps pour interpréter les informations et gérer les connaissances.

« Imbriquer un savoir signifie de rendre ce savoir moins dépendant des individus ou des groupes en l'intégrant dans des systèmes d'informations, des processus de travail et des infrastructures. » André Boudreau

C'est ainsi que l'entreprise peut demeurer compétitive. L'automatisme nous permet d'imbriquer le savoir de l'entreprise dans les technologies utilisées.

Informaticiens garder l'optique, ce qui vous paraît tellement simple d'utilisation est souvent idéal pour l'utilisateur. ●

L'anatomie d'une lettre automatisée

Écrire une lettre est simple, on écrit la date, l'adresse du destinataire, les salutations, le contenu, la formule de politesse et finalement on la signe. Une lettre automatisée devrait être semblable à cette procédure.

L'utilisateur active la procédure en cliquant sur le bouton de la lettre automatisée. Les éléments suivants font parties intégrantes de la lettre soit :

- Sigle de la société
- Date de la journée
- Bloc d'adresse de la société
- L'objet de la lettre
- Salutations
- Formule de politesse
- Signature

L'utilisateur doit maintenant répondre aux questions suivantes :

- ① À qui s'adresse la lettre? • Client • Fournisseur • Autre
- ② Est-ce que vous avez déjà contacté ce destinataire?
 - Si oui, l'option proposée : faire la recherche de l'adresse dans le carnet d'adresses.
- ③ Si non, la question est : est-ce une adresse à retenir?
- ④ Si oui, on saisit l'adresse, et l'option proposée : Voulez-vous l'enregistrer dans le carnet d'adresses.
- ⑤ Maintenant, nous sommes prêts pour la saisie des données pour la préparation de la lettre.
- ⑥ Finalement, on écrit le contenu de la lettre.

Et voilà, l'utilisation est simple.

Un peu de lecture

John Whitmore, *Coaching, Les techniques d'entraînement du sport de haut niveau au service des entreprises* Édition Maxima Laurent du Mesnil 1994. ISBN 2.84001.058.5

André Boudreau, article *La gestion du savoir* Revue L'Info-Québec octobre 1998, volume 23 numéro 3