

Le Change Lab de PME 2.0

Une approche de
gestion collaborative
pour la transformation
numérique des PME



Principal partenaire financier

PME 2.0
UNE RÉALISATION DU 

Économie, Science
et Innovation
Québec 

LE CHANGE LAB DE PME 2.0

Une approche de gestion collaborative pour la transformation numérique des PME

Ce rapport a été réalisé par le CEFRIO en réponse au mandat confié par le Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation.

Équipe de projet CEFRIO

Josée Beaudoin
Vice-présidente
Innovation et Transfert

Geneviève Lefebvre
Directrice de projet

Alexandre Skerlj
Chargé de projet

Réjean Roy
Collaborateur à la rédaction

Équipe partenaire

Patrick Dubé
Umwelt Service Design

Christophe Billebaud
Rhizome

Carl Boucher
CBCConsultants

Équipe d'édition

Guillaume Ducharme
Vice-président, Communications
et affaires corporatives
CEFRIO

Annie Lavoie
Conseillère en communication
CEFRIO

Criterium
Design graphique

Marie-Guy Maynard
Révision linguistique, Traductions MGM

Dépôt légal 2016
Bibliothèque et Archives nationales
du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN - 978-2-923852-63-8

©CEFRIO 2016, tous droits réservés.
L'information contenue dans ce document
ne peut être utilisée ou reproduite par
une tierce partie, à moins d'une autorisation
écrite du CEFRIO.

REMERCIEMENTS

Le CEFRIO tient à remercier les entreprises Sonaca Montréal, Perlimpinpin et Industries DICI d'avoir expérimenté la démarche Change Lab.

Visitez PMEnumerique.ca pour visionner les témoignages des trois PME.



Préface

Dans le cadre de la mesure PME 2.0 que le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI) du Québec a adoptée dans son budget 2012-2013, le CEFRIO a mené différents projets pilotes sur l'utilisation stratégique des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les secteurs de la mode et de l'habillement, et de l'aérospatiale. Le CEFRIO a donné suite à ce vaste projet d'expérimentation en entreprenant la création et la diffusion d'outils sur l'adoption du numérique au sein de ces industries manufacturières et d'autres secteurs d'activités.

Parmi les concepts et les outils qu'il s'est donnés pour atteindre les objectifs de PME 2.0, le CEFRIO, un *living lab* agréé par l'ENOLL¹, a déployé une nouvelle approche de gestion collaborative auprès de quelques PME participantes au programme. Grâce à la collaboration d'experts en matière de design de service et de transformation numérique, le CEFRIO a ainsi conçu et mis en œuvre une approche inédite : le Change Lab.

Le présent rapport décrit cette approche. Il présente les fondements de la démarche Change Lab et les résultats de son application dans trois PME aux profils variés.

¹ European Network of Living Labs. Le CEFRIO est membre de ce réseau dûment accrédité.

Les assises du Change Lab de PME 2.0



Dans le cadre de PME 2.0, le CEFRIO s'est intéressé aux facteurs favorisant l'adoption du numérique. Dans le but de soutenir plus spécifiquement le changement organisationnel dans les entreprises en phase d'adoption technologique, le CEFRIO a déployé une démarche spécifique de gestion de projet et de changement : le Change Lab. Le CEFRIO a mené cette expérimentation avec l'appui d'experts reconnus en la matière auprès de quelques entreprises engagées dans PME 2.0.

Le Change Lab est une approche visant à conduire un projet dans une entreprise et coconstruire le changement avec la contribution des usagers de la technologie (soit les employés). Il mise sur la contribution des employés dans l'ensemble des étapes d'un projet technologique et favorise la collaboration et les communications ascendantes dans l'entreprise. En tant que dispositif d'intervention en entreprise, le Change Lab mobilise une équipe par une séquence itérative d'ateliers et de missions qui guident graduellement la construction des conditions de succès d'un projet. Les employés font alors consensus sur les problématiques de l'entreprise, collaborent à la conception d'un plan, expérimentent et mettent en œuvre les solutions dans l'entreprise.

Typiquement en PME, les prémisses d'un projet technologique ne sont pas suffisamment comprises ou communiquées aux utilisateurs des technologies. Si les raisons derrière un projet ne sont pas partagées, l'absence de consensus peut rendre long et coûteux un processus d'adoption technologique. Faire émerger le consensus et susciter la mobilisation en entreprise sur les objectifs d'un projet technologique sont les premiers effets d'un Change Lab.

Ainsi, ce dispositif ne fait pas que gérer le changement, il oriente sa genèse grâce à la co-construction. Il réduit clairement la résistance face au projet numérique, mais plus encore, il vient diminuer l'inertie de la PME face aux technologies puisqu'il génère un mouvement collectif en leur faveur. Le Change Lab développe les compétences numériques des employés et l'autonomie de l'entreprise dans le développement de ces capacités numériques. Il fait de l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise un objectif auquel le groupe est solidaire.

L'approche du Change Lab intègre plusieurs principes importants associés au courant de la gestion participative. Elle tient compte du fait :

- Que les organisations doivent exploiter les meilleures idées en circulation, peu importe leur provenance ;
- Qu'il est plus facile de réaliser un changement quand les acteurs qu'il concerne (comme les employés) mettent la main à la pâte pour le planifier ;
- Que les entreprises gagnent à sans cesse rechercher des moyens de perfectionner leurs produits, leurs services ou leurs processus ;
- Qu'il est plus productif de passer à l'action et de travailler en itération que de planifier et de terminer le développement de nouveaux produits, services ou processus ;
- Qu'il est important de rendre les équipes de travail autonomes et de les faire participer aux décisions.

L'approche Change Lab repose sur les assises théoriques suivantes :

THÉORIE U

Elle reprend d'abord plusieurs des principes énoncés dans la théorie U d'Otto Scharmer, professeur à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) de Cambridge.²

En résumé, la théorie U veut que la qualité des résultats qu'obtient une organisation soit en fonction du niveau de conscience, d'attention et de participation de ses membres. Ceux-ci doivent d'abord comprendre les défis que l'entreprise ou l'organisme où ils travaillent cherche à relever en priorité (partie gauche du « U »). Ils doivent être invités à s'attaquer activement à ces défis et à s'interroger sur la manière dont ils pourront contribuer à les surmonter (partie basse du « U »). Ils doivent enfin participer à la planification et à la réalisation des projets d'expérimentation visant à affronter ces défis (partie droite du « U »).

La théorie U constitue le socle de toute démarche de changement entreprise dans le cadre d'un Change Lab.

LIVING LAB

L'approche du Change Lab est ensuite influencée par celle du living lab, laquelle place les usagers au cœur de toute démarche de transformation.

Selon le European Network of Living Labs, les laboratoires vivants regroupent différentes catégories de participants (comme les employés d'une entreprise, ses fournisseurs, ses clients) « dans l'objectif de tester dans des conditions réelles [...] des services, des outils ou des usages nouveaux dont la valeur soit reconnue par le marché. L'innovation alors ne passe plus par une approche classique (recherche en laboratoires, R et D, puis développement industriel), mais de plus en plus par les usages. Tout cela se passe en coopération entre [...] des entreprises, des laboratoires de recherche, ainsi que des utilisateurs potentiels. Il s'agit de favoriser la culture ouverte, de partager les réseaux et d'obtenir l'engagement des utilisateurs dès le début de la conception. »³

TEAM ACADEMY MODEL

L'approche du Change Lab reprend enfin des éléments du Team Academy Model. Cette méthode d'enseignement finlandaise, dans le cadre de laquelle des équipes d'étudiants créent et font fonctionner de vraies entreprises avec le soutien de formateurs (coachs), permet aux participants d'apprendre dans l'action, de manière personnalisée et autonome, en dialoguant constamment les uns avec les autres.

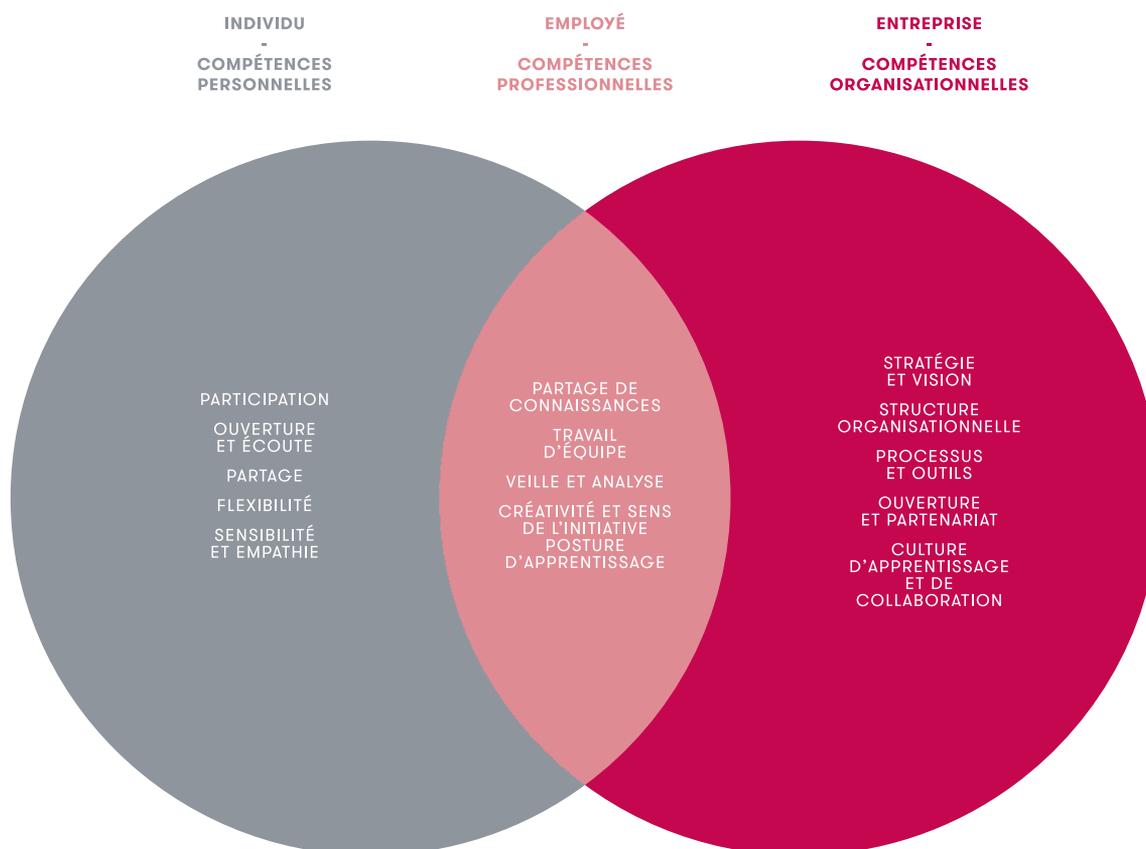
Les méthodes d'animation et d'autonomisation (empowerment) que le Change Lab utilise pour favoriser le développement des compétences numériques chez les employés d'une organisation sont adaptées de celles proposées par les concepteurs du Team Academy Model.

L'intégration du modèle Team Academy dans la conception du modèle Change Lab PME 2.0 vise aussi à favoriser l'arrimage entre les compétences numériques des participants et les besoins d'entreprise. Le Change Lab orchestre autour du projet de transformation numérique les intérêts personnels des participants, leurs intérêts professionnels et les intérêts de l'organisation.

² Voir https://mitsloan.mit.edu/faculty/detail.php?in_speqno=41401

³ Voir http://www.alcotra-innovation.eu/dwd/2013/livinglab_Rapport_finaldef.pdf

FIGURE 2 — Application des compétences au modèle Change Lab



La démarche de Change Lab



Le Change Lab poursuit un double objectif de gestion de projet et de pilotage du changement. Grâce à la mise en place d'une séquence d'ateliers et de missions, il permet notamment aux employés de participer à la définition même du projet et, plus encore, de définir leurs propres rôles dans la mise en place de ce dernier. L'intégration d'une démarche Change Lab en entreprise repose sur des conditions qu'il faut d'abord faire émerger dans l'équipe du Change Lab pour assurer son succès. Ces conditions, telles que la communication, le respect et la confiance, sont essentielles. Les leviers que sont le format des ateliers ou encore le rôle et les habiletés de l'animateur et du facilitateur servent à mettre en place ces conditions.

3 piliers de la démarche : ateliers, missions et contrat de contribution

Concrètement, un Change Lab est mis en œuvre à l'aide d'ateliers de travail au cours desquels les participants sont invités à réaliser des missions pour faire progresser les projets que l'équipe désire effectuer dans son laboratoire.

1

L'ATELIER

L'atelier est collectif et animé par un facilitateur qui idéalement est externe à l'entreprise ou du moins neutre par rapport au projet ou à la problématique en question. L'objectif de l'atelier varie selon les besoins et le stade du projet, mais on cherche toujours à faire émerger un consensus et de nouvelles idées à l'aide d'exercices collaboratifs.

Chaque atelier devrait durer de trois à quatre heures pour favoriser la tenue de discussions aussi fructueuses que possible entre les participants. Environ trois semaines devraient s'écouler entre deux ateliers pour donner le temps aux participants de mener à bien les missions qu'ils se sont confiées. En fait, il est important de tenir compte de la capacité des participants à prendre part au Change Lab tout en continuant de faire leur travail à court terme, notamment en PME.

2

LES MISSIONS

Les missions sont pour leur part effectuées entre deux ateliers. Leur rôle est de collecter l'information sur le terrain pour, par exemple, valider certains constats avec d'autres employés de l'entreprise ou encore expérimenter les solutions prototypées sur le plancher et recueillir les résultats. Durant ces missions, les participants au Change Lab adoptent une posture exploratoire et d'expérimentation dans des situations réelles de travail.

3

LE CONTRAT DE CONTRIBUTION

Le contrat de contribution est la formalisation de l'engagement individuel des participants. Élaboré en solo puis présenté au groupe, son but est de favoriser une acquisition de compétences négociée avec le groupe. Il inclura un objectif stratégique à long terme et des objectifs tactiques à court terme, des objectifs qui doivent répondre aux projets numériques identifiés par le groupe. Consigné dans un document vivant, qui sera régulièrement consulté et ajusté, l'objectif tactique prioritaire est un engagement d'apprentissage que prend le participant envers le groupe pour améliorer ses compétences face aux changements qu'entraîne la mise en œuvre du plan numérique au sein de son organisation.

Les 5 étapes d'un processus Change Lab

Comme le montre la figure 3, en forme de « U », un Change Lab comporte cinq étapes. La réalisation de ces dernières peut prendre plus ou moins de temps, selon les besoins particuliers de l'organisation. Pour une entreprise peu hiérarchisée et collaborative, les premières étapes seront réalisées plus rapidement, tandis que dans des entreprises aux cultures hiérarchiques fortes, les premières étapes seront essentielles au bon fonctionnement du Change Lab.

Un premier Change Lab en entreprise devrait profiter de la contribution d'un expert externe appelé alors à orienter la démarche avec la direction, à concevoir la séquence et les ateliers, et à assurer l'animation. Graduellement, l'entreprise s'approprie le Change Lab et sa méthodologie au contact de l'expert.

1

CRÉER UNE INTENTION COMMUNE FACE AU CHANGEMENT

Cette première étape a pour principal objectif de faire accepter le Change Lab comme le dispositif de gestion de projet dans le cadre du plan numérique que l'entreprise veut se donner. Ce premier pas permet à l'équipe de faire un diagnostic initial de la situation dans l'entreprise et de prendre connaissance du besoin de changement exprimé par la direction. Il s'agit de l'occasion pour la direction de partager son plan numérique avec l'équipe et de le mettre à l'épreuve pour l'améliorer.

2

S'IMMERGER DANS LE SYSTÈME D'ENTREPRISE POUR MIEUX COMPRENDRE SES ENJEUX

L'objectif de cette deuxième étape vise une prise de conscience des participants par rapport aux enjeux relatifs au plan numérique et à sa mise en œuvre. Les participants au Change Lab sont amenés à développer une compréhension commune des besoins et des attentes de chaque partie face au plan. À cette étape, le défi consiste à donner du sens au projet que l'entreprise veut entreprendre, à faire en sorte que tous, au sein du groupe, y adhèrent solidement. Une condition de cette adhésion est notamment la prise de conscience des sous-systèmes organisationnels touchés par un plan numérique.

À ce stade, un exercice essentiel est de commencer la cartographie des attentes des parties prenantes du plan numérique. Cet atelier permet de déterminer les attentes des groupes et les personnes touchées par le projet. Ce type de cartographie met en valeur les forces, les incohérences ainsi que les enjeux d'un système. En mission, les participants pourraient valider les conclusions de la cartographie et tisser des liens entre les parties prenantes.

3

LA PRISE EN COMPTE DES CONTRIBUTIONS INDIVIDUELLES ET L'IDÉATION

L'objectif de cette étape est d'engager les participants de l'équipe dans la réalisation d'un plan d'action. La réalisation du plan d'action peut demander au groupe de se scinder en sous-groupes fonctionnels, par exemple. Un travail d'équipe est mené dans le but de définir les priorités de ce plan.

La réalisation du plan d'action demande des compétences. Un autre objectif de cette étape vise à mettre au jour ces compétences personnelles et professionnelles que chaque participant de la démarche possède et souhaite développer dans le cadre du projet. C'est à cette étape que les participants élaborent leur contrat de contribution au changement. Le travail de l'équipe doit mener à dévoiler les compétences des employés et à révéler notamment des compétences peu exploitées dans le cadre du travail. Par exemple, on apprendra qu'un membre de l'équipe gère et anime dans ses temps libres un blogue ou encore qu'un employé a, dans ses emplois précédents, réalisé des tâches qui sont présentes dans le plan d'action.

4

LE « CODESIGN » ET L'EXPÉRIMENTATION

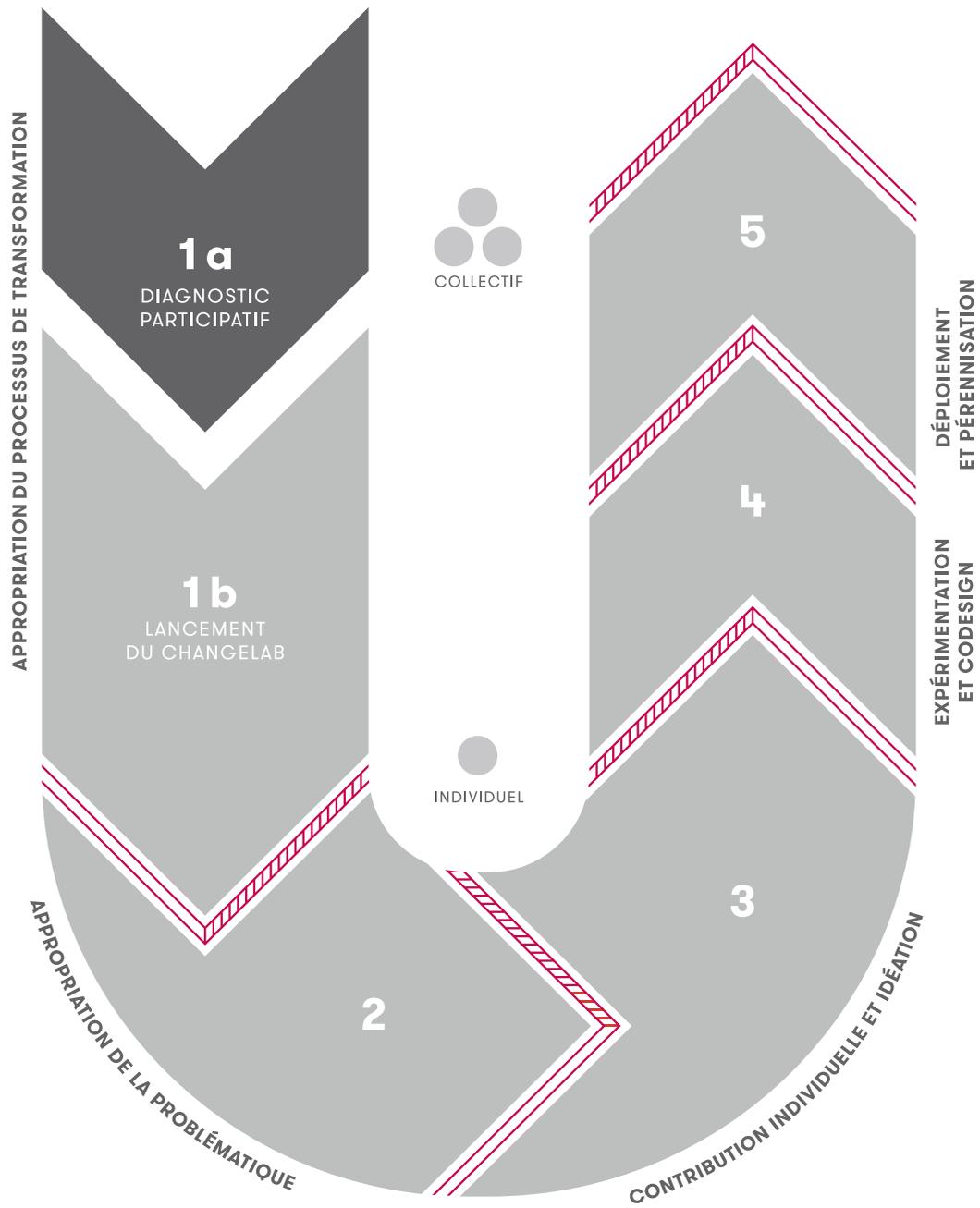
Le Change Lab réunit ensuite, au sein d'équipes, des participants ayant des intérêts similaires et des compétences complémentaires (comme des employés issus de divisions différentes, voire des parties prenantes externes à l'entreprise, par exemple des clients ou des fournisseurs technologiques). Ces cellules de travail ont pour tâche de créer de nouveaux produits ou services technologiques, de mettre au point de nouveaux processus reposant sur le recours au numérique, ou, encore, d'améliorer des produits, des services ou des processus existants.

5

LE DÉPLOIEMENT DU CHANGEMENT ET SA PÉRENNISATION

Dans un dernier temps, l'organisation lance ou met en œuvre le produit, le service ou le processus conçu ou amélioré dans le cadre de la démarche de Change Lab. Pour que le changement réalisé grâce au numérique donne des résultats probants et durables, l'organisation doit à ce stade y aller d'efforts de communication importants. Elle doit aussi former les employés concernés par l'adoption de nouveaux instruments ou de nouvelles façons de faire.

FIGURE 3 — Les étapes d'un Change Lab



Il faut réunir quelques conditions pour qu'un Change Lab produise les résultats attendus :

- La haute direction de l'entreprise doit participer : au moins un haut dirigeant, de préférence le commanditaire du projet, doit prendre part aux ateliers et participer aux activités au même titre que les autres participants, d'égal à égal (un tel engagement facilitera la compréhension et la valorisation du travail effectué dans le Change Lab).
- La participation des travailleurs au Change Lab doit être encouragée : par exemple, ceux-ci pourront toucher des récompenses pour leur participation aux activités, lesquelles seront programmées pendant les heures de travail plutôt qu'en dehors de celles-ci.
- Les bonnes personnes doivent être sélectionnées : l'organisation devrait notamment privilégier la participation d'employés motivés et souhaitant contribuer au changement ; elle devrait veiller à ce que les acteurs soient représentatifs des différentes divisions de l'entreprise et possèdent des profils variés ; et elle devrait chercher à faire participer dans le Change Lab autant de personnes touchées par la mise en œuvre du numérique que possible.
- Un espace (safe space) doit être mis à la disposition des participants pour toute la durée du Change Lab, et ce afin de créer un environnement ouvert au dialogue, une zone où les rôles hiérarchiques tombent, permettant ainsi des jeux d'essai et d'erreur nécessaires à la créativité et au développement des compétences.

La mise en œuvre du Change Lab au sein de 3 PME



Les Industries DICI

attitudeaero.com

En 2013, Altitude Aerospace fait l'acquisition des Industries DICI, une PME manufacturière, pour devenir un intégrateur capable d'offrir des services de pointe aux acteurs aéronautiques, par exemple, d'évaluer l'état des pièces d'un avion après un atterrissage violent, puis de dessiner, de fabriquer et d'installer les pièces de remplacement.

La nouvelle direction des Industries DICI conclut rapidement qu'il serait important de doter la PME d'un système ERP, mais elle est consciente que la mise en œuvre d'un tel outil représente un défi considérable. Elle accepte donc de participer à un Change Lab dont les grandes cibles seront les suivantes :

- Développer des configurations de système ERP facilitant l'intégration et l'utilisation de cet outil dans les bureaux de l'administration et dans l'usine ;
- Doter ce progiciel de gestion intégré de nouvelles fonctionnalités qui répondront aux attentes élevées des membres de l'équipe de production de DICI ;
- Favoriser le développement des compétences numériques des employés de DICI ;
- Élaborer des méthodes efficaces et efficientes de saisie de données dans l'ERP, une tâche très chronophage.

La phase de diagnostic du projet a servi à dresser différents constats. Entre autres, elle a permis d'établir que :

- Le niveau de collaboration et de respect relevé au sein de l'organisation — entre les employés eux-mêmes, de même qu'entre la direction et le personnel —, constituait une condition gagnante susceptible de favoriser la bonne marche du Change Lab et l'atteinte des objectifs fixés par l'organisation ;
- Les employés avaient une perception positive de l'arrivée de l'ERP, chacun y voyant des avantages pour soi ;
- Il fallait améliorer certaines des compétences du personnel pour assurer le succès du projet, en particulier accroître sa capacité à adopter des pratiques collaboratives et à participer activement à la transformation de l'organisation.

En fin de compte, le Change Lab a servi à générer et à mener à terme quatre projets relatifs à la mise en œuvre d'un système ERP. Entre autres, les participants ont revu les informations à inclure dans ce progiciel, conçu le prototype de certains de ces modules, et créé l'ébauche d'une interface utile aux travailleurs d'usine.

Le Change Lab a aussi favorisé l'acquisition de nouvelles compétences numériques à l'échelle personnelle, professionnelle et organisationnelle. Entre autres :

- Les usagers de l'ERP se sont familiarisés avec l'utilisation de tablettes pour y saisir des données ;
- Tous les membres de l'organisation, y compris la direction de l'entreprise, ont eu des moments privilégiés pour communiquer et collaborer vers un objectif commun. Cette expérience a permis de renforcer la communication et l'adhésion de l'équipe ainsi que le rôle et l'importance de chacun au sein de l'entreprise ;
- L'organisation a appris à mieux intégrer l'opinion de l'ensemble des parties prenantes au défi du numérique, dont les clients et le fournisseur technologique, dans ses processus décisionnels.

« Le Change Lab a donné une structure à notre projet numérique. Il nous a surtout permis de développer une vraie culture de collaboration dans l'entreprise. »

Nancy Venneman, vice-présidente, Les Industries DICI

Sonaca Montréal

sonocamontreal.com

Sonaca Montréal, une PME du secteur de l'aéronautique, se distingue de la concurrence par sa capacité à offrir l'ensemble des services recherchés par ses clients (des services de génie aux services d'inspection) et son utilisation d'innovations technologiques.

Au moment d'entreprendre le Change Lab, la compagnie manque toutefois de données sur ses procédés et ses processus. Bien qu'elle possède un ERP depuis six ans, les performances de ce système n'ont jamais répondu aux attentes du personnel de gestion. Par exemple, les différents modules de ce progiciel puisent leurs données dans des bases qui n'ont jamais été intégrées, ce qui rend difficile l'estimation du prix de revient des produits et des services vendus par l'organisation. Pour corriger ce problème, la direction décide de recourir à un Change Lab et d'y faire participer trois divisions différentes, dont celle de la planification et celle de l'approvisionnement.

Le Change Lab a surtout eu pour but de comprendre ce qui freinait le déploiement de l'outil ERP et son adoption par les usagers de l'entreprise. Il a aussi visé à renforcer une culture de collaboration au sein de la PME.

Une douzaine de personnes (sur les 300 que compte l'entreprise) ont participé au projet (p. ex., des gens des TI ou des finances, des usagers provenant de secteurs différents, le directeur des opérations et des superviseurs). Dès le départ, le Change Lab a permis de prendre le pouls de l'organisation et de voir quelles mesures gagneraient à être adoptées pour favoriser la réalisation du plan numérique.

Le travail effectué par les participants du Change Lab a d'abord permis de redessiner radicalement les stations de captation de temps utilisés sur le plancher de l'usine. Un prototype du nouveau modèle a ensuite été présenté à 200 des travailleurs appelés à l'utiliser à l'avenir. Leurs commentaires ont permis d'améliorer cet outil lors de la première semaine de son déploiement. Au final, sa mise en œuvre a mené à une diminution du nombre d'opérations de numérisation devant être menées par les opérateurs de machines et, donc, à des gains de productivité majeurs.

Un deuxième projet entrepris dans le cadre du Change Lab a consisté à configurer des rapports permettant aux superviseurs et aux chefs de production de faire le suivi de l'avancement des opérations. Trois modèles de rapport produits à l'aide de l'ERP ont été préparés, puis testés. Les participants ont consolidé les informations contenues dans ces rapports dans deux d'entre eux. Ceux-ci ont finalement été mis en œuvre dans quelques divisions de l'organisation.

De manière moins directe, le Change Lab a aussi rendu possible l'acquisition de nouveaux savoirs ou savoir-faire. Par exemple, les participants au projet ont développé le réflexe de mieux explorer les enjeux de l'utilisation des TIC avant d'en faire la mise en œuvre. Ils ont aussi acquis la capacité de mieux illustrer leurs propos à l'aide d'exemples concrets.

« La démarche Change Lab nous a permis d'intégrer le module de captation des temps de notre ERP avec succès après plusieurs tentatives infructueuses. »

Sylvain Bédard, chef de la direction, SONACA Montréal

Perlimpinpin

perlimpinpin.com

Perlimpinpin, une entreprise de vêtements et d'accessoires pour enfants, distribue les produits qu'elle conçoit par l'intermédiaire de boutiques situées au Québec et ailleurs dans le monde. Au moment où le programme PME 2.0 démarre, l'entreprise est consciente qu'il est important pour elle de se servir des médias numériques pour tisser des liens avec sa clientèle. Elle sait aussi qu'elle a besoin d'une stratégie de marketing électronique à long terme. Le diagnostic réalisé d'entrée de jeu a montré qu'il existait une ouverture au sein de l'entreprise et une culture de collaboration propices à la réalisation d'un Change Lab. Le fort sentiment d'appartenance du personnel à l'organisation faciliterait aussi la conception et l'application d'un plan de marketing électronique.

Toutefois, cet examen a aussi révélé que personne dans l'entreprise ne possédait vraiment la capacité de mettre en œuvre le plan de marketing électronique qui serait éventuellement adopté. Avant de début de sa démarche Change Lab, l'entreprise embauchera alors une gestionnaire des communications marketing qui verra son intégration à l'équipe grandement facilitée grâce au dispositif d'ateliers collaboratifs. Puisque les projets développés par les participantes touchaient directement les tâches de cette nouvelle employée, elle y tiendra le rôle de coordonnatrice des missions réalisées entre les ateliers.

Le Change Lab s'est déroulé sur une période de huit mois, lors de laquelle différents ateliers d'une demi-journée et différentes missions ont été organisés. Il a d'abord permis de définir trois projets de marketing électronique que la PME pourrait chercher à mener à bien. L'entreprise a retenu celui qui visait à faire participer ses clients à la conception de nouveaux produits.

Cette expérimentation a réuni plus de 40 personnes en mode présentiel et de 2 000 en mode virtuel. Elle a débouché, en août 2015, sur la mise en marché de deux nouveaux produits concrets qui ont démontré depuis une très bonne réponse sur les marchés du fait d'avoir été créés d'une manière collaborative avec des consommateurs.

La démarche de Change Lab a permis au personnel participant d'acquérir les connaissances et les compétences dont il avait besoin pour contribuer à la réalisation du projet. Sur le plan personnel, le Change Lab a par exemple donné aux employés la possibilité d'améliorer leur capacité à faire de l'écoute active, à accueillir constructivement les suggestions de leurs collègues ou des consommateurs. Sur le plan professionnel, il a servi à accroître les aptitudes de certains participants à se servir de Facebook comme outil d'animation de communautés. Sur le plan organisationnel, il a débouché sur l'acquisition des savoir-faire requis pour nouer des partenariats Internet fructueux et la participation des internautes dans des opérations de production participative (crowdsourcing).

« Grâce au Change Lab, notre entreprise s'est rapprochée de notre client final et nous avons développé de nouvelles expertises à l'interne. »

Danielle Dery, présidente, Perlimpinpin

Quelques leçons du Change Lab



1

Il faut adapter l'approche de Change Lab au contexte

La théorie veut qu'un Change Lab comprenne cinq étapes. Mais il vaut parfois la peine d'accélérer l'une d'entre elles en vue de faciliter la traction de la démarche par les participants. Par exemple, si le personnel de l'organisation a déjà de l'aisance à collaborer à l'interne

ou avec des acteurs à l'externe, il sera moins nécessaire de l'amener à se mobiliser autour d'un objectif commun. L'entreprise pourra passer plus vite à la phase d'expérimentation.

2

Les entreprises veulent faire vite, mais...

Il n'est pas rare que les entreprises manufacturières qui participent à un Change Lab réclament d'entreprendre la phase d'expérimentation du numérique le plus tôt possible. Pour qu'un projet de changement grâce au numérique connaisse du succès, il faut qu'il ait une forte signification pour le personnel de l'organisation qui souhaite l'entreprendre, il doit lui paraître important et être hautement compréhensible. Si ce « sens commun » n'existe pas autour du projet, il doit impérativement être créé.

Si la maturité de l'entreprise n'est pas suffisante pour passer rapidement au stade de l'expérimentation, il faudra évidemment veiller à ce que l'équipe garde sa motivation dans les phases plus longues précédant cette étape. Le rôle de l'animateur sera alors capital.

3

Mieux vaut expérimenter le numérique en milieu réel

Le laboratoire mené par le CEFRIO a permis de corroborer que toute entreprise participant à un Change Lab devrait mener ses expérimentations et ses opérations de prototypage dans les lieux réels où ses produits ou ses services seront utilisés, ou encore là où ses processus seront déployés.

4

Le Change Lab doit être fortement arrimé aux objectifs de l'entreprise

Les entreprises participent à la démarche Change Lab pour mettre en œuvre le numérique dans leur organisation ou pour améliorer les compétences numériques des usagers. Il est donc primordial que tout ce qui se fait dans le cadre d'un Change Lab soit fortement arrimé à cette cible. Dans le cas contraire, l'intérêt des participants risque de s'évaporer rapidement.

5

Les super-utilisateurs sont d'une grande aide

La réussite d'un projet numérique dépend souvent du passage du personnel à un niveau d'expertise technologique supérieur. Lorsque c'est le cas, il faut privilégier l'acquisition de nouvelles compétences en TIC avant de penser à avancer dans le Change Lab et d'entamer la réalisation d'expérimentations.

Pour transmettre ces savoirs et savoir-faire, il peut valoir la peine d'organiser des séances de formation avec des super-utilisateurs ou des experts des TIC.

6

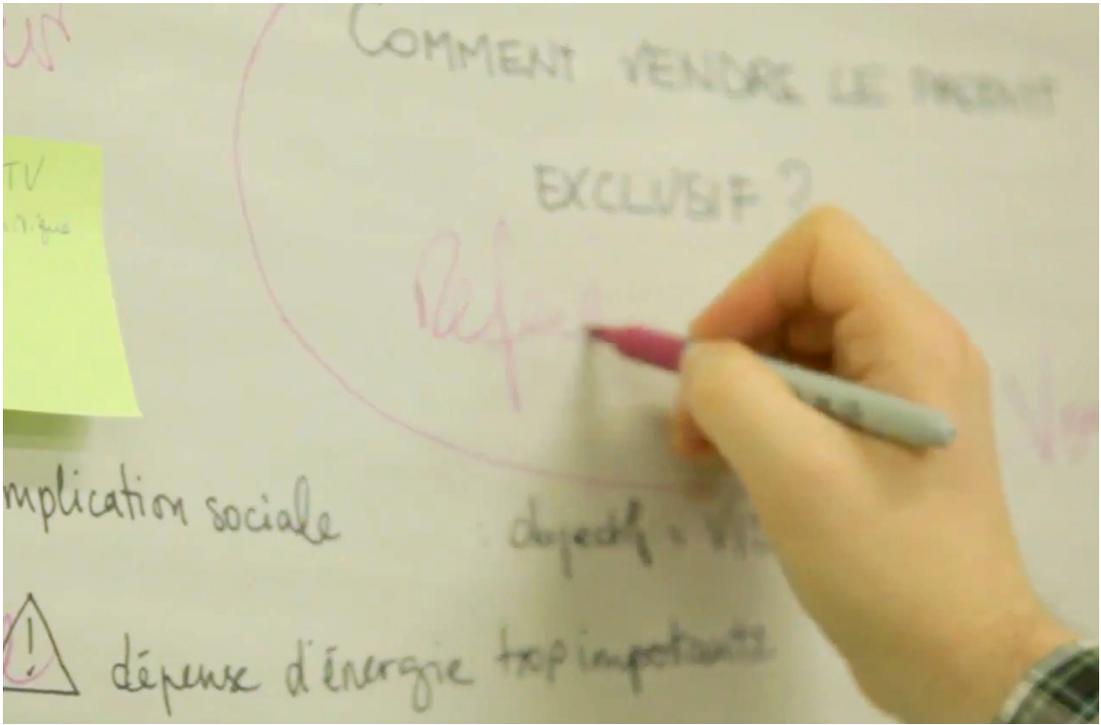
Les effets des Change Labs doivent être mesurés

Aucune entreprise ne devrait lancer un projet important sans établir des indicateurs de performance qui l'aideront à évaluer le succès de ses actions. Cela signifie évidemment que le lancement d'un Change Lab devrait toujours s'accompagner de la définition de variables destinées à mesurer son utilité, son efficacité

et son impact. La mesure des objectifs collectifs (livrables et retombées) et individuels (développement des compétences et satisfaction au travail) est importante.

7 Les communications sont un facteur clé dans le succès d'un Change Lab

Toute PME doit établir des moyens de communication adéquats pour que les personnes touchées par la mise en œuvre du projet numérique soient mises au courant de la progression du Change Lab (c'est particulièrement vrai lorsque les participants à la démarche représentent seulement la minorité des utilisateurs finaux de la technologie à mettre en place).



Conclusion

Le CEFRIO reconnaît l'intérêt de l'approche de Change Lab pour les PME. Dans le contexte actuel d'appel au passage au numérique des PME, une telle approche représente un atout pour favoriser la culture collaborative, le développement des compétences numériques et la recherche de solutions communes. La transformation numérique attendue des PME au Québec, leur mise à niveau et leur capacité à prendre un virage numérique plus soutenu, ne saurait se concrétiser sans l'apport d'approches participatives avec les travailleurs. Le Change Lab offre ici un levier accessible et en résonance avec la culture des plus jeunes travailleurs dont les PME ont grand besoin pour assurer leur croissance.

Organisme de recherche et d'innovation, le CEFRIO accompagne les organisations publiques et privées dans la transformation de leurs processus et pratiques d'affaires par l'appropriation et l'utilisation du numérique. Membre de QuébecInnove, le CEFRIO est mandaté par le gouvernement du Québec afin de contribuer à l'avancement de la société québécoise par le numérique. Il recherche, expérimente, enquête et fait connaître les usages du numérique dans tous les volets de la société. Son action s'appuie sur une équipe expérimentée, un réseau de plus de 90 chercheurs associés et invités ainsi que l'engagement de près de 150 membres. Son principal partenaire financier est le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI).

QUÉBEC

888, rue Saint-Jean, bureau 575
Québec (Québec) G1R 5H6
Téléphone : 418 523-3746

MONTRÉAL

550, rue Sherbrooke Ouest
Bureau 1770, Tour Ouest
Montréal (Québec) H3A 1B9
Téléphone : 514 840-1245

www.cefrio.qc.ca

