

e-ALGÉRIE 2013 :

**RÉFLEXION SUR LA STRATÉGIE DE LA CONDUITE
DU CHANGEMENT**

Sid Ahmed BENRAOUANE

*Enseignant chercheur, Carlson School of Management, Université
du Minnesota USA*

INTRODUCTION

Le plan d'action appelé « e-Algérie 2013 », publié par les services du Premier ministre¹, définit la nouvelle stratégie du e-Gouvernement. Cette stratégie a été conçue pour permettre aux acteurs économiques et sociaux (Administration, entreprises et citoyens) de se préparer pour les mutations profondes que la transition vers une administration publique en ligne produira. Considérée comme une première institutionnelle, la stratégie e-Algérie vise à créer un cadre de réflexion qui permet de domestiquer les applications du numérique et de préparer le capital humain appelé à prendre en charge la mise en œuvre de cette stratégie. Plusieurs axes sont identifiés comme leviers essentiels. Alors que l'axe appelé « accélération de l'usage des TIC dans l'administration publique » définit les actions que le gouvernement doit entreprendre pour faire migrer en ligne les services de l'administration, l'axe appelé « développement des compétences humaines », identifie les actions d'accompagnement qui doivent prendre place d'ici 2013 pour mieux préparer le personnel de l'administration publique à acquérir les compétences, le savoir et le savoir-faire nécessaire à une bonne implémentation de la stratégie e-Algérie.

Dans cette réflexion, nous souhaitons élargir la discussion pour examiner le dispositif de conduite du changement qui doit accompagner la mise en

1 e-Commission. « e-Algérie 2013 Synthèse » In Portail du Premier ministre. www.cg.gov.dz/index.php (Page consultée le 20 octobre 2010).

œuvre de l'administration en ligne. Les investissements que la stratégie e-Gouvernement requiert sont trop importants, et donc, il est nécessaire de faire attention aux conditions d'implémentation de cette stratégie pour aider le personnel du terrain à mieux digérer la portée de la réforme. Ainsi, nous allons brièvement rappeler quelques tendances mondiales sur la question du e-Gouvernement ; ensuite, proposer quelques outils de gestion de la conduite du changement nécessaire à toute réforme numérique.

I - LE E-GOUVERNEMENT : TENDANCES MONDIALES

L'introduction du e-Gouvernement dans la gestion des affaires publiques est une action relativement nouvelle. En effet, c'est à partir de 1993 que plusieurs pays, aussi bien développés qu'en voie de développement, ont commencé à lancer des investissements pour la migration de certains services publics vers des services en ligne. Aidés par le développement technologique, la banalisation d'Internet, ainsi que les constantes améliorations de la technologie du débit et de la large bande, ces pays ont pu, dans un espace de temps relativement réduit, transformer la nature de relation entre citoyen et administration. Aux USA, par exemple, l'introduction du e-Gouvernement dans les services de l'administration fédérale, régionale et locale a complètement transformé la nature de la relation État-citoyen. Plus de 60% des utilisateurs d'Internet visitent les sites de l'administration publique pour obtenir des informations, télécharger des formulaires, payer les impôts ou soumissionner à des appels d'offre. Entre 2002 et 2003, les USA ont investi plus de 53 milliards de dollars dans la modernisation de l'infrastructure technologique, destinés, entre autres, à supporter les services du e-Gouvernement.

Selon une étude menée par la banque mondiale², la Chine qui a investi plus de dix milliards de dollars en 2008 sur le développement de l'e-Gouvernement, a pu récolter un retour sur investissement énorme. L'application e-Customs (douanes en ligne), par exemple, a permis au gouvernement Chinois d'augmenter les revenus des douanes de 49%, et de réduire le temps de dédouanement de trois semaines à deux jours. Au Brésil, et selon la même étude, l'automatisation du système d'appel d'offre public a permis, en 2004, à l'État d'économiser 107 millions de dollars sur un investissement de 1,6 millions. Ce système a aussi permis de réduire les infractions de corruption, en rendant les processus de décision beaucoup plus transparents.

La réussite de l'e-Gouvernement, en tant qu'outil de gestion des affaires publiques durant les dernières années est due principalement aux avantages que ce nouveau mode de gestion apporte.

2 World Bank. "Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact." In le site de la banque mondiale. <http://go.worldbank.org/NATLOH7HV0> (Page consultée le 20 octobre 2010).

Ces avantages tournent autour de quatre thèmes : accessibilité et efficacité, déploiement, maîtrise des coûts, et transparence. Ainsi le e-Gouvernement permet de :

- Rapprocher l'administration de l'administré en facilitant l'accès du citoyen à certaines activités de services public ;

- Améliorer l'efficacité de la transaction entre l'administration et le public en réduisant le temps d'attente et le nombre de visite³ notamment pour les administrations qui délivrent des services publics ;

- Déployer rapidement des nouvelles réformes et politiques de l'administration comme c'est le cas, par exemple, de la nouvelle procédure d'établissement des passeports et cartes nationales biométriques en Algérie;

- Réduire le coût des services publics et rationaliser le processus de recouvrement des frais et taxes requis par l'administration ;

- Rationaliser la traçabilité des procédures administratives pour réduire les instances de corruption liée au pouvoir discrétionnaire de l'administration, notamment dans les cas où l'administration est engagée dans des opérations d'affaires telles que dans le cas des marchés publics.

1.1. Modèles de mise en œuvre des stratégies e-Gouvernement

La pratique internationale en matière de création d'institutions chargées de l'accompagnement des acteurs économiques et sociaux dans l'adoption du dispositif e-Gouvernement est riche et variée. Les États qui ont mis en place des stratégies e-Gouvernement ont adopté des variantes diverses. Selon les auteurs Hanna et Qiang (2009)³, il y a trois modèles essentiels :

1 - Modèle transversal : Dans ce modèle, les décisions relatives à la politique de l'e-Gouvernement incombent à un ministère à fonction transversale. Dans ce modèle, les décisions de conception et d'implémentation des politiques e-Gouvernement sont du ressort du ministère des finances, de l'économie ou du trésor. L'avantage de ce modèle, adopté au Canada, au Brésil et en Australie, est que la politique et les décisions relatives à l'e-Gouvernement bénéficient d'un accès facile aux ressources financières. Elles font aussi l'objet de suivi fréquent durant le processus de préparation du budget annuel de l'État.

³ Hanna, N.K. and Qiang, C.Z.W. « *National E-Government Institutions: Functions, Models, and Trends.* » In Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact. In le site de la banque mondiale. <http://go.worldbank.org/NATLOH7HV0> (Page consultée le 20 octobre 2010).

2 - Modèle fonctionnel : Dans ce modèle, les décisions relatives à la politique du e-Gouvernement incombent à un comité interministériel hébergé dans une administration centrale tel que le ministère de l'intérieur. Ce modèle, adopté en Égypte, en Bulgarie et en Afrique du Sud, permet aux décisions relatives au e-Gouvernement d'être visibles. Les décisions relatives à la mise en œuvre du e-Gouvernement bénéficient d'un certain accompagnement politique qui faciliterait leur acceptation par le personnel de l'administration.

3 - Modèle technique : Dans ce modèle, les décisions qui portent sur la stratégie et la mise en place du dispositif e-Gouvernement incombent à un ministère technique. Dans ce modèle adopté en Inde, en Jordanie et au Pakistan, la coordination de la politique e-Gouvernement se fait par le ministère des télécommunications ou le ministère de l'infrastructure.

L'Algérie semble avoir opté pour ce modèle puisque la gestion de ce dossier est prise en charge par le ministère de la poste et des technologies de l'information et de la communication. L'avantage de ce modèle est qu'il permet un accès important aux ressources techniques nécessaires à une bonne implémentation de la stratégie e-Gouvernement ; l'inconvénient, par contre, est que ce modèle risque de trop concentrer l'attention des responsables sur l'aspect technique et infrastructurel du projet. En focalisant l'attention sur les questions techniques, telles que la question des équipements, la question de l'infrastructure du réseau, et la question de connexion, l'attention des responsables risque d'être divertie de la question d'accompagnement au changement, qui reste un sujet essentiel à la réussite ou l'échec de la stratégie e-Algérie.

Enfin, il faut noter qu'il y a une nouvelle tendance qui a émergé dans les dernières années, et dans laquelle on trouve des pays qui ont opté pour l'hébergement des décisions relatives au e-Gouvernement au niveau de la présidence ou du chef du gouvernement. C'est le cas, par exemple, des USA qui, à partir de 2001, ont centralisé les décisions relatives au e-Gouvernement dans l'Office of Management and Budget qui relève de la Maison Blanche. Cette tendance semble être dictée par l'importance de la question du e-Gouvernement, et de l'intérêt que les pouvoirs publics accordent à la question du numérique comme outil de développement économique.

II - LES ENJEUX DE LA STRATÉGIE DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT

Dans le domaine des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), la capacité de l'administration à élaborer une vision claire, accompagnée d'une stratégie de conduite du changement, est une condition sine qua non à la réussite de tout projet numérique. La littérature du management est pourtant unanime sur ce point. Pour

développer un projet e-Gouvernement, l'administration doit d'abord élaborer une stratégie de conduite du changement (change management strategy) qui lui permet de gérer le changement et les transformations que le projet e-Gouvernement produira. L'expérience des pays développés ayant mis en place une stratégie e-Gouvernement nous renseigne que ces pays ont réussi à mettre en place des projets e-Gouvernement viables grâce à leur capacité d'intégrer efficacement le projet e-Gouvernement dans une stratégie plus globale de conduite du changement.

Qu'est-ce qu'une stratégie de conduite du changement, et comment peut-elle aider les dirigeants de l'administration à déployer le projet e-Gouvernement ? Quelles sont les composantes de cette stratégie, et quels sont ses enjeux ? C'est ce que nous allons aborder dans cette partie.

Il faut tout d'abord reconnaître que la mise en œuvre du projet e-Gouvernement est une opération complexe et coûteuse. La taille de l'institution (grande ou petite), le type de l'administration (locale ou nationale), la culture qui domine les systèmes de gestion, le leadership de l'administration, les précédents de réussite et d'échec en matière de déploiement de projets numériques, et le budget alloué à l'opération, sont autant de facteurs qui influencent la réussite de toute stratégie e-Gouvernement. Il faut aussi mentionner la perception, parfois très superficielle, que certains acteurs ont à propos du e-Gouvernement. Plusieurs acteurs pensent que la mise en place de dispositif e-Gouvernement est une opération qui consiste à créer des sites web remplis d'information et d'affichage.

L'objectif de la stratégie de conduite du changement est de permettre à l'équipe de développement du projet e-Gouvernement d'évaluer les conditions de mise en œuvre du projet pour aider les opérationnels, le personnel du terrain, et l'ensemble des acteurs de l'administration publique à mieux digérer la finalité de la transformation, et soutenir leur acceptation du projet, le but étant de créer un climat qui favorise l'acceptation du changement et l'usage optimal de la nouvelle technologie. Ainsi, la stratégie de conduite du changement cible quatre enjeux fondamentaux : L'enjeu pré-requis technologique, l'enjeu motivation, l'enjeu culture, et l'enjeu communication.

2.1 Enjeu pré-requis technologique

Le premier enjeu de la stratégie de conduite du changement du projet e-Gouvernement concerne l'audit des compétences technologiques du personnel appelé à mettre en œuvre la stratégie e-Gouvernement. En d'autres termes, il s'agit de savoir si le personnel concerné par la mise en œuvre de cette stratégie au niveau de la wilaya et de la commune dispose d'une formation technique adéquate qui lui permet de gérer l'administration en ligne (la capacité technique de numériser les fichiers,

créer les documents électroniques, créer et gérer des sites portails, éditer le contenu des applications, mise à jour des bases de données, maintenance et troubleshooting des problèmes techniques etc.). Toutes les enquêtes menées sur les stratégies de conduite du changement portant sur le déploiement de projets NTIC indiquent que l'une des raisons principales d'échec de ces stratégies est justement l'absence de pré-requis technologique chez le personnel appelé à exécuter cette stratégie.

Il est crucial, donc pour la survie du projet e-Gouvernement, que la stratégie de conduite du changement identifie au préalable les actions permettant aux salariés d'acquérir ce pré-requis technologique. En d'autres termes, et avant la mise en place de la stratégie e-Gouvernement, les salariés doivent être formés pour acquérir les qualifications basiques nécessaires à la mise œuvre du projet e-Gouvernement.

Par ailleurs, et en plus de l'audit des compétences techniques du personnel, il est aussi crucial d'identifier à l'avance les poches de résistance qui risquent de se développer contre la mise en place du projet. Les fonctionnaires qui voient dans la nouvelle technologie une menace qui risque de remettre en cause leurs privilèges, leur pouvoir au sein de l'organisation, ou tout simplement, ajoutent plus de travail à leurs tâches, résisteront sans doute au projet. L'audit de la préparation psychologique du personnel est particulièrement important car il permet de savoir pourquoi le personnel résiste à la nouvelle technologie. Est-ce qu'il la rejette parce qu'il n'a pas de pré-requis technologique, chose qui pourrait être réglée par la formation accompagnatrice, ou il la rejette parce qu'il a peur de cette technologie ? Très souvent d'ailleurs, on se rend compte que le rejet de la technologie est beaucoup plus le résultat d'une phobie, qu'un déficit réel de compétences technologiques.

Un exemple, souvent cité dans la littérature du management, est l'exemple de l'entreprise Dell, géant mondial de fabrication d'ordinateurs. Cette entreprise s'est rendu compte, au début des années 1990, qu'une bonne partie de ses salariés seniors n'avaient pas de pré-requis technologique pour mettre en œuvre leur stratégie de Virtual Integration Model, modèle qui gère la chaîne de valeur liant Dell à ses fournisseurs, ses fabricants, et ses clients. Réalisant qu'il n'était tout simplement pas possible de licencier ces salariés seniors, et les faire remplacer par de nouveaux salariés plus jeunes et technologiquement qualifiés, l'entreprise s'est investie dans une campagne de formation et de sensibilisation. L'intéressant dans cette campagne de marketing et de publicité est d'avoir choisi Michael Dell lui-même comme vedette de cette campagne. Dans cette campagne, Michael Dell fondateur, propriétaire, et PDG de Dell, évoque ses propres peurs et angoisses vis-à-vis de la technologie et explique comment il a pu vaincre ses phobies de la technologie. L'usage de l'image Michael Dell dans cette campagne, comme image de manager âgé, entrepreneur, riche, et ambitieux, visait à créer chez les salariés réticents une attitude positive vis-à-vis du changement et de la technologie. Le but était de créer a can

do attitude chez les salariés qui voyaient dans la nouvelle technologie un obstacle insurmontable.

Encadré 1. Comment réussir une stratégie NTIC dans une organisation ? Best practices

Selon une étude menée par le *Education Center for Applied Research (ECAR)*⁴, centre américain qui se spécialise dans la conception des stratégies numériques, la réussite d'un projet numérique dans un environnement public nécessite cinq conditions essentielles :

- Une bonne gouvernance qui articule la vision, mobilise les ressources et s'implique dans le projet numérique.
- Un système de planification rigoureux et flexible qui permet à l'organisation de s'adapter aux impératifs de l'environnement externe.
- Un système de gestion orienté comme projet. Comme outil de gestion, la gestion de projet est beaucoup plus adaptable aux contraintes de la technologie.
- Un alignement entre l'architecture technologique de l'organisation et la stratégie numérique souhaitée.

Un environnement dynamique mais stable. Les changements brusques et volatiles ne favorisent pas une bonne exécution de la stratégie numérique.

⁴ ECAR Research Study *Information Technology Alignment in Higher Education*, Center for Applied Research, 2004.

2.2 Enjeu motivation

Le deuxième enjeu de la stratégie de conduite du changement qui doit accompagner le projet e-Gouvernement est la motivation du personnel. Avant d'introduire le projet NTIC, il faut tout d'abord faire un bilan de maturité (readiness assessment) qui permet au gestionnaire du projet e-Gouvernement de développer une idée sur l'état de l'administration. Un sondage du personnel concerné par le projet, combiné avec des entretiens face-à-face avec ces mêmes acteurs, permet de dégager une appréciation sur le niveau de maturité de l'administration, et le niveau de motivation du personnel. L'étude de la motivation permet au gestionnaire du projet de répondre à deux questions fondamentales : Quelles sont les mesures incitatives qui doivent accompagner le projet ? Et quelles sont les causes de résistance au projet e-Gouvernement ?

La réponse à ces deux questions devrait être spécifique au contexte de chaque administration. Mais généralement parlant, il y a deux types d'obstacles qui risquent de limiter l'adhésion du personnel. Le premier type d'obstacle concerne l'individu. Des facteurs tels que la rémunération, la promotion, la reconnaissance, et le rapport avec le supérieur hiérarchique affectent les besoins personnels et émotionnels de l'individu, et donc conditionnent son adhésion à toute nouvelle initiative. Un salarié, dont les besoins émotionnels et psychologiques ne sont pas pris en charge, est un salarié exclu. Il ne trouvera aucun sens de motivation dans les nouvelles formes de changement. S'il est convaincu que la nouvelle stratégie ne changera pas sa condition, il ne s'y impliquera pas.

Le deuxième type d'obstacles qui risquent de minimiser l'implication du salarié concerne l'environnement interne de l'administration. Par environnement interne, on vise particulièrement la conception du poste de travail. Cette conception, qui peut suivre les principes de la simplification, de rotation, d'enrichissement, ou d'élargissement du poste doit être révisée périodiquement pour alléger le poste, le mettre à jour avec l'environnement externe et ainsi motiver le salarié.

2.3 Enjeu culture

Parce que l'implémentation des projets NTIC vise essentiellement l'amélioration de la façon dont on accomplit nos tâches, il est crucial à ce que la stratégie d'accompagnement vise, en premier lieu, un changement dans la mentalité et les pratiques culturelles qui dominent la gestion de l'administration publique. Or, changer la culture de gestion dans une administration publique est une chose extrêmement difficile. La nature de l'administration publique, dont le but est de pérenniser l'action du service public, se trouve parfois en conflit avec la philosophie des technologies perturbatrices, dont le but est de changer les méthodes de gestion.

Le défi auquel fait face les responsables de la mise en œuvre de la stratégie e-Algérie est comment concilier les deux extrêmes de ce paradoxe.

Pour aider l'administration à adopter de nouvelles pratiques culturelles compatibles avec le nouveau système de gestion de l'administration en ligne, il faut commencer par le top : Créer des champions-facilitateurs et créer des programmes de coaching et de mentoring.

- Création de champions-facilitateurs

Le champion-facilitateur est une personne qui croit dans une idée nouvelle et s'investit dans sa mise en œuvre. Son rôle dans une stratégie de gestion de changement est de servir comme modèle de réussite pour l'administration. Les champions-facilitateurs peuvent être des fonctionnaires qui ont fait preuve d'une certaine réussite avec le changement. Ils deviennent donc des leaders de fait qui inspirent la réussite et l'ambition, et guident l'ensemble du personnel sur la nouvelle voie ; leur performance ou la performance de leurs départements devient un modèle à suivre. Le champion-facilitateur peut facilement visualiser l'effet positif du changement; il protège l'idée du changement et élimine les barrières organisationnelles.

Comment identifier ces champions-facilitateurs et comment les faire intéresser au projet e-Gouvernement ? Il faut tout d'abord cibler les cadres supérieurs intéressés par l'intégration des nouvelles technologies dans leurs départements (directeurs, chefs de services, conseillers etc.). Dans la littérature de la conduite du changement, cette catégorie de cadres est appelée *early adopters* ; ils s'approprient facilement l'enjeu du changement et deviennent une cellule de base nécessaire à l'exécution du projet.

- Création de programme de coaching et de mentoring

Une fois ces champions-facilitateurs identifiés, il faut les former sur le projet e-Gouvernement et les encourager pour créer des programmes de coaching et de mentoring où ces champions sont jumelés avec d'autres responsables ; ces champions prendront à leur tour le relais de la formation et de la sensibilisation au projet e-Gouvernement jouent ainsi le rôle d'accompagnateurs. À travers des séances de formation, de workshop et de présentations, les champions-facilitateurs expliqueront à l'ensemble de l'administration le pourquoi du projet et partageront avec leurs pairs les leçons apprises durant la phase implémentation. Pour plus d'effet, l'intervention des champions-facilitateurs dans les programmes de coaching, devra être articulée autour des thèmes sensibles à la réussite du projet. Les *success stories*, outils bien connus dans les campagnes de marketing, jouent un rôle important dans la mobilisation.

Pour aider ces champions facilitateurs à créer des *success stories*, je fournis un tableau qui aide à structurer leurs interventions autour des thèmes critiques à la mise en place du projet e-Gouvernement. Ce tableau

est un outil qui leur permet de préparer leurs séances de formation pour discuter l'apport du projet e-Gouvernement. Ce tableau, basé sur le modèle d'évaluation Kirkpatrick, très connu en management, identifie quatre ou cinq niveaux d'intervention : La réaction des salariés au projet e-Gouvernement, leur apprentissage, leur comportement après apprentissage, l'impact de leur comportement sur le service public, et enfin, l'amélioration obtenue, exprimés en termes de retour sur investissement (Return On Investment).

Encadré 2. Comment créer des success stories dans le déploiement du projet e-Gouvernement

Les thèmes suivants constituent des axes essentiels qui permettent au champion-facilitateur de créer une communication type success story pour convaincre le personnel concerné par le projet e-Gouvernement. Développez des communications autour de ces thèmes pour montrer comment votre département a réussi dans la mise en place du projet e-Gouvernement.

Questions à aborder	Explication
Quelle était la réaction et/ou la satisfaction de votre personnel ?	Expliquez le niveau de satisfaction ou d'insatisfaction avec le projet e-Gouvernement et comment vous avez géré cette question.
Quel était le niveau des compétences de votre personnel avant et après l'introduction du l'e-Gouvernement ?	Analysez l'apprentissage des salariés au travers de tests d'évaluation pour montrer l'amélioration dans le niveau des compétences acquises ; montrez ce que vous avez fait pour aider votre personnel à apprendre la nouvelle technologie.
Avez-vous observé un changement dans le comportement ?	Analysez les compétences acquises pour montrer si le comportement sur le lieu de travail a changé. Rassemblez les informations sur la manière dont les employés utilisent leurs nouvelles compétences, et isolez les effets de la formation par rapport à d'autres facteurs qui pourraient influencer le comportement sur le lieu de travail.

Quel était l'impact sur la gestion de vos affaires ?	Mesurez l'impact/le bénéfice sur l'administration. Montrez la valeur du changement calculé. Mesurez les bénéfices tangibles, telle que la réduction du temps d'attente et du traitement des dossiers, ainsi que les bénéfices intangibles, telle que l'augmentation de la satisfaction du personnel ayant participé au projet e-Gouvernement.
Quel était le retour sur investissement ?	Analysez le Retour sur Investissement. Exprimez l'impact sur la qualité du service, en tenant compte des coûts et des gains. Utilisez ces calculs pour vendre le projet à l'ensemble de l'organisation.

2.4. Enjeu communication

Le dernier pilier de la stratégie de conduite du changement, qui doit accompagner le déploiement du projet e-Gouvernement, concerne la stratégie de communication. L'objectif de la stratégie de communication étant d'expliquer la finalité du projet aux acteurs principaux et de les aider à s'approprier de l'enjeu de la réforme.

À notre avis, le type de communication qui permet au projet e-Gouvernement de réussir, est celui qui est basé sur une communication ouverte et transparente. Ce type de communication, appelée *new wave communication*, implique un partage de toutes les données et les informations avec les collaborateurs, perçus ici comme partenaires indispensables. Une communication ouverte se situe à l'opposé d'une communication sélective et top-down qui filtre le flux d'idées. L'objectif de ce type d'information est l'empowerment des salariés pour gagner leur adhésion et leur confiance. Nous formulerons ici trois conseils essentiels :

- Adopter de nouvelles méthodes de communication compatibles avec l'e-Gouvernement

Dans la communication, la façon de communiquer est parfois beaucoup plus significative que le message lui-même. La manière de communiquer, le style, le contexte, l'outil choisi, le symbolisme utilisé, et les sous entendus

sont des éléments aussi importants que le contenu. Les notes, les circulaires et le bouche-à-oreille annonçant la stratégie e-Gouvernement, outre qu'ils ne sont pas appropriés à un projet numérique, suggèrent un recyclage des anciennes méthodes de gestion. Il est donc nécessaire d'adopter des méthodes de communication qui reflètent la stratégie e-Gouvernement. Utiliser l'email, les sites intranet, et les messageries pour communiquer le projet e-Gouvernement. Faire du web le mode d'information et de communication de choix en créant un site d'information dans lequel toutes les questions sont adressées : définir de l'ampleur, le pourquoi, l'échéancier, les intervenants, l'impact sur le salarié etc. Créer des centres d'assistance qui à travers les hotlines peuvent intervenir pour assister les utilisateurs à résoudre des problèmes immédiats.

Par ailleurs, et si dans une administration il y a plusieurs initiatives informatiques, il faut les séparer pour éviter la confusion entre ce qui appartient au projet e-Gouvernement et ce qui appartient à d'autres projets numériques. La consolidation des initiatives e-Gouvernement sur une seule plateforme de communication permet d'uniformiser le message du changement, et de focaliser l'attention sur une seule initiative.

- Expliquer la valeur ajoutée de l'e-Gouvernement

Le message de communication doit expliquer la plus-value du projet. En d'autres termes, quelle serait la valeur ajoutée de l'e-Gouvernement ? Ici, il faut utiliser des exemples concrets avec le support de données chiffrées. Faire référence aux enquêtes et aux études publiées est une bonne chose, mais lier la solution e-Gouvernement aux problèmes du terrain, convaincra mieux. Les opérationnels, souvent absorbés par les problèmes de la gestion quotidienne, doivent être convaincus comment le e-Gouvernement répond à leur propres préoccupations de gestion quotidienne : simplifier la procédure, réduire le nombre de visites des citoyens, alléger le temps d'attente et améliorer la qualité du service.

Enfin, et pour terminer, il est fourni un tableau qui identifie les actions importantes que la stratégie d'accompagnement de changement doit contenir. Ces actions tournent autour de la définition du projet, la communication, et la création de mesures incitatives.

Encadré 3. La stratégie de conduite de changement du projet.

Action	Procédure
Définir et articuler clairement l'impact de l'e-Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> - Expliquer comment la nouvelle technologie aura un effet positif sur la qualité du service de l'administration. - Juxtaposer l'ancienne méthode de gestion (sans trop la critiquer) avec la nouvelle méthode pour identifier la plus-value de l'e-Gouvernement. - Souligner les différences de coûts, d'impact et de résultats entre l'ancienne et la nouvelle méthode de gestion. - Évoquer les obstacles psychologiques, notamment la peur et la phobie contre la technologie, que certains acteurs peuvent développer ; leur démontrer quelles actions peuvent les aider à faire face à cet obstacle. - Utiliser des exemples réels de salariés qui ont pu surmonter leur phobie et les présenter comme « <i>success stories</i> ». - Évoquer l'aspect pragmatique du e-Gouvernement et son impact sur la modernisation de l'administration et l'allègement du travail du fonctionnaire. - Vendre la solution e-Gouvernement comme une solution gagnant-gagnant : amélioration de la qualité du service public pour l'administration et allègement de la procédure pour le fonctionnaire.
Communiquer la finalité de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> - Impliquer l'ensemble des cadres de l'organisation tout en focalisant l'effort sur les champions-facilitateurs. - Adopter une plateforme <i>open communication</i> où les acteurs sont informés et au courant de l'évolution du projet. - Garantir aux parties prenantes votre support en leur fournissant l'accès aux ressources et équipements nécessaires. - Articuler le lien entre l'e-Gouvernement et l'amélioration du fonctionnement de l'administration. Montrez comment la nouvelle procédure contribue à la réduction du traitement des dossiers.
Créer des mesures incitatives	<ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un système concret de motivation (bonus, promotion etc.). - Créer des forums de discussion pour reconnaître le mérite et célébrer les accomplissements des acteurs. - Collecter le <i>feedback</i> pour apporter les corrections jugées utiles.

CONCLUSION

Sans prétendre résoudre toutes les difficultés liées à l'introduction du gouvernement en ligne, l'objectif de cet article était d'ébaucher une réflexion sur les outils de gestion qui permettent une bonne mise en œuvre de la stratégie e-Algérie 2013. Comme nous l'avons indiqué, la question des ressources, la question des compétences, le pré-requis technologique, la culture de gestion et le manque de souplesse organisationnelle qui caractérise l'administration publique, sont autant de facteurs qui pèsent sur la réussite de l'administration en ligne.

L'intérêt d'une stratégie d'accompagnement, comme nous l'avons souligné, est qu'elle permet au personnel du terrain de se préparer pour la mise en œuvre de l'administration en ligne. Elle les aide à bien s'adapter au changement et à mieux s'approprier des enjeux du numérique dans l'administration publique.

BIBLIOGRAPHIE

e-Commission. « e-Algérie 2013 Synthèse » In Portail du Premier ministre. www.cg.gov.dz/index.php (Page consultée le 20 octobre 2010).

World Bank. "Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact." In le site de la banque mondiale. <http://go.worldbank.org/NATLOH7HV0> (Page consultée le 20 octobre 2010).

Hanna, N.K. and Qiang, C.Z.W. « National E-Government Institutions: Functions, Models, and Trends. » In Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact. In le site de la banque mondiale. <http://go.worldbank.org/NATLOH7HV0> (Page consultée le 20 octobre 2010).

ECAR Research Study Information Technology Alignment in Higher Education, Center for Applied Research, 2004.

Daft, Richard (2009) Understanding management. Thomson, South-Western. USA.

Laudon, K., Laudon, J. (2007). Management information systems: Managing the digital firm. Pearson, Prentice Hall, New Jersey. USA.

Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2009) Strategic management. Thomson, South-Western. USA.

(Footnotes)