



Votre guide en vue d'un parcours sans faute pour les PGI

Les dix principaux défis de la gestion
du changement lors de la mise en
œuvre de progiciels de gestion intégrés

« La cause d'échec la plus répandue, lors de la mise en œuvre de PGI, est la nécessité de gérer le changement. »

Neville Turbit, Project Perfect

Table des matières

Planifier le parcours	2
1 Réussir à obtenir un appui unanime	3
2 Veiller à ce qu'il y ait quelqu'un pour éliminer les obstacles	4
3 Jeter un coup d'œil dans le rétroviseur	5
En route	6
4 Mettre les bœufs avant la charrue	7
5 S'attendre à des détours	8
6 Demander des indications en chemin	9
7 Assurer un bon rodage	11
C'est un parcours, non pas une destination	12
8 Poursuivre le chemin jusqu'au bout	13
9 Utiliser le système « GPS » – Obtenir rapidement le soutien	14
10 Un virage raté n'empêche pas de poursuivre la route	15
Au prix où est l'essence aujourd'hui...	16

Les entreprises sont nombreuses à déplorer l'échec de grands projets, et les mises en œuvre de progiciels de gestion intégrés (PGI) ne font pas exception. Selon le cabinet d'études Gartner, de 55 % à 75 % des projets de ce genre n'atteignent pas leurs objectifs. Que le projet dure quelques mois ou plusieurs années, qu'il s'agisse d'une mise à niveau ou de l'implantation d'un nouveau système, l'essor financier et culturel de toute l'entreprise est en jeu, et les coûts occasionnés par un échec sont, au mieux, fâcheux, et, au pire, catastrophiques. Vous devez donc tout faire pour en assurer la réussite.

Quoique l'échec soit courant, celui-ci n'est pas inévitable. Deloitte a relevé les principaux obstacles liés à la gestion du personnel que les entreprises doivent typiquement surmonter à chaque stade d'un projet de PGI, ainsi que les moyens à leur disposition pour les atténuer. Ayant tant à perdre, il faut penser à ce que l'entreprise peut faire pour réduire les risques et assurer un parcours harmonieux tout au long de la mise en œuvre de PGI.

Planifier le parcours

Préparation du projet,
ça passe ou ça casse...



1 Réussir à obtenir un appui unanime

Comprendre et exprimer clairement la nécessité du changement

Avant d'entreprendre tout projet de PGI, il est essentiel de veiller à ce que tout le personnel de l'entreprise comprenne les raisons du changement et la stratégie adoptée. Sans le soutien explicite des décideurs, vous risquez de ne pas obtenir le budget et les effectifs nécessaires. Si les membres de l'équipe du projet et les utilisateurs n'ont pas une bonne compréhension des objectifs, la confusion qui en résulterait pourrait miner le niveau d'engagement et intensifier la résistance au changement, compromettant ainsi les chances de réussite.



Pour surmonter ces obstacles, il faut :

- **Établir la nécessité du changement** en exposant clairement les avantages que l'entreprise tirera de cette initiative. Cela contribue fortement à obtenir l'appui et à susciter l'enthousiasme du personnel à l'égard du projet.
- **Formuler et avaliser la vision.** Avant de commencer, prenez la peine d'expliquer pourquoi ce changement est nécessaire, et les conséquences s'il n'est pas adopté. Les leaders, et particulièrement ceux des services qui seront touchés, doivent transmettre ce message à leur personnel.
- **Communiquer clairement le budget et les ressources nécessaires** pour mener le projet à terme. Déterminez quel sera le plan d'intégration et développement de l'effectif requis pour que le projet ne stagne pas dès le début. Assurez-vous aussi que tous les employés impliqués comprennent ce qui est attendu des diverses parties pour éviter la confusion lorsque des initiatives concurrentes se présentent.

2 Veiller à ce qu'il y ait quelqu'un pour éliminer les obstacles

Le soutien adéquat d'un champion du projet et des leaders est essentiel à la réussite

Comme beaucoup de problèmes peuvent entraver le bon déroulement d'un projet de PGI, il faut démarrer sur une base solide. Pour obtenir le soutien nécessaire et motiver les membres de l'équipe du projet et les utilisateurs, il faut que le projet soit considéré comme une priorité absolue. Il doit bénéficier dès le départ d'un soutien visible, de la part d'un leader ayant la crédibilité et la compétence requise. Sans l'endossement et l'aide de tous les paliers de la direction, votre projet pourrait échouer avant même d'avoir vu le jour. L'absence du soutien explicite d'un champion et des leaders peut également nuire au processus de prises de décision et freiner l'avancement des travaux. Le rôle le plus important du champion du projet et des autres leaders dans la mise en œuvre de PGI consiste à éliminer les obstacles qui compromettraient le succès.



Pour s'assurer le soutien adéquat d'un champion du projet et des leaders, il faut :

- **Déterminer et indiquer clairement qui est le champion du projet**, dès le départ. Le champion doit prendre ses responsabilités et disposer de l'autorité nécessaire pour éliminer les obstacles.
- **Désigner les autres leaders de l'entreprise qui doivent appuyer et comprendre le changement.** Ces leaders seront d'un précieux secours pour l'élimination des obstacles. Une bonne compréhension du climat politique permet à l'équipe du projet de déterminer la meilleure façon de positionner celui-ci par rapport aux divers leaders. La réussite dépend du soutien de la part d'une coalition partageant les mêmes vues.
- **Préparer une tournée de présentations aux leaders** pour veiller à ce qu'ils comprennent parfaitement le but du projet et les avantages escomptés. Comme ils constitueront des alliés importants par la suite, ils se doivent d'être bien équipés.
- **Établir des plans d'alignement du leadership** pour les leaders désignés, auxquels des mesures clés seront précisées et pour prêter un appui visible au projet. Intégrez aux plans de rendement du champion et des leaders des incitatifs liés à l'atteinte des objectifs du projet.
- **Prévoir des rencontres interfonctionnelles** des leaders, dès le début du projet, pour qu'ils partagent une vision commune du projet, de ses objectifs et des obstacles possibles, ainsi que du rôle important qu'ils seront appelés à jouer pendant toute sa durée.

3 Jeter un coup d'œil dans le rétroviseur

Comprendre la culture de l'entreprise et son historique par rapport au changement

La connaissance du passé peut souvent contribuer à la réussite de projets. Pour les mises en œuvre de PGI, les entreprises doivent examiner comment les changements qui en résulteront cadrent avec la culture de l'entreprise – ou peuvent y être adaptés – et le niveau de succès résultant de projets antérieurs porteurs de changements. Comprendre l'alignement culturel et l'historique en matière de changements, et tenir compte de l'existence d'initiatives concurrentes peut contribuer à donner au projet la priorité qui lui revient et une conception stratégique garante de son succès. Une entreprise qui a connu de mauvaises expériences de changement dans le passé, et qui se voit imposer de nouveaux changements importants risque d'éprouver une certaine indifférence au changement et ainsi compromettre le niveau d'engagement et de dévouement requis. De plus, si on omet de communiquer le changement d'une façon qui souligne son alignement avec la culture de l'entreprise, il risque d'y avoir de la résistance dès le début.



Pour atténuer ces risques, il faut :

- **Établir l'ordre de priorité des initiatives** déjà en cours ou prévues à court terme. Savoir où se situe le projet de PGI par rapport aux autres initiatives de l'entreprise est essentiel pour l'obtention des ressources et de l'engagement nécessaires pour respecter les délais et le budget.
- **Constituer un tableau de bord** indiquant les effectifs, le budget et le calendrier propres à chaque projet, pour éviter d'éventuels conflits.
- **Prévoir un plan détaillé de gestion du changement et de communication** pour appuyer chaque phase de la mise en œuvre des PGI. Les activités de gestion du changement, comme les évaluations du degré de préparation au changement, qui permettent de déterminer les antécédents en matière de changements et de voir à quel point l'entreprise est prête et disposée à adopter les changements, peuvent contribuer à présenter le projet de PGI de la bonne façon aux utilisateurs. Elles permettent également de trouver des tactiques pour pallier l'indifférence par rapport au changement.



En route

Conception, création et mise en œuvre de solutions efficaces

4

Mettre les bœufs avant la charrue

Structuration méticuleuse du projet et clarification des rôles

Toute ambiguïté en ce qui a trait à la structure, aux activités, aux rôles et aux responsabilités peut entraîner la confusion et la résistance et compliquer à l'extrême l'exécution du projet. En l'absence d'une structure méticuleusement établie et clairement formulée, l'équipe du projet, ignorante de ce qu'on attend d'elle, risque de doubler ses efforts ou de négliger des tâches essentielles. Cela cause inévitablement des retards et des pertes de temps qui empêchent de respecter les budgets et les délais.



Pour faire avancer votre projet dans un climat de clarté et de compréhension, à l'échelle de l'entreprise, il faut :

- **Donner le coup d'envoi du projet par une réunion** au cours de laquelle vous pouvez établir et aligner les attentes, clarifier les rôles et les responsabilités, favoriser la fraternisation des membres de l'équipe et répondre à leurs questions. Le champion du projet doit être présent pour assurer sa visibilité et son intervention dès le début.
- **Élaborer et appliquer un processus d'intervention clair** pour repérer et régler rapidement tous les problèmes et risques surgissant pendant la durée du projet.
- **Comprendre et exploiter les structures internes existantes** – comme les canaux de communication et de décision – qui peuvent s'avérer utiles au cours du projet de PGI. Ces structures inspirent un sentiment de familiarité et atténuent ainsi les obstacles à l'engagement.
- **Mettre en relief les points d'intégration entre les groupes d'intervenants du projet** pour favoriser les échanges dès le départ. Les réunions initiales rassemblant tout le personnel devraient comporter des présentations de la part de chaque groupe précisant quelle est leur conception de leur rôle et quels sont, à leur avis, les points d'intégration avec les autres groupes.

5

S'attendre à des détours

Revenir rapidement sur la bonne voie en s'occupant des incidences sur les gens et des modifications comportementales

Bon nombre de changements liés à un projet de PGI ont des effets considérables sur les employés. La réussite dépend en grande partie de la bonne compréhension et de la gestion efficace des incidences de ces changements. Pour obtenir les meilleurs résultats, il faut préparer les employés et l'entreprise dans son ensemble avant d'entreprendre la mise en œuvre des PGI. Le fait d'avoir une bonne connaissance des impacts potentiels liés aux changements vous permettra de bien orienter vos activités de communication, de formation et d'alignement du leadership et d'éviter de consacrer du temps et des efforts à des activités inutiles.



Pour vous occuper efficacement des impacts liés aux changements, il faut :

- **Déterminer les principaux changements apportés aux systèmes, aux processus et à la structure de l'entreprise.** Travaillez étroitement avec des représentants des diverses fonctions afin de bien comprendre les impacts liés aux changements, et ce, selon plusieurs perspectives et pour chacun des postes et services existant dans l'entreprise. En connaissant les changements et en comprenant l'ampleur des impacts qui sont ressentis dans l'entreprise, vous pouvez mieux cibler vos efforts de communication et de formation.
- **Comprendre en quoi les rôles et les responsabilités vont changer** et intégrer ces changements non seulement dans les descriptions d'emploi, mais également dans les communications et les documents de formation. En les diffusant avant la mise en œuvre, vous vous assurez que les gens comprennent pleinement en quoi leur travail sera touché.
- **Établir des « guides des incidences sur les postes »** afin que les utilisateurs comprennent clairement en quoi leur travail changera, sans oublier de souligner les avantages escomptés. Les gens sont bien plus disposés à appuyer un projet si on peut clairement leur démontrer ce qu'ils en retireront.

6

Demander des indications en chemin

Création d'un réseau de changement et obtention d'un appui interne venu de la base

Il faut transmettre les messages appropriés – au bon public et au bon moment – pour atténuer et gérer la résistance au changement. Pour aider les utilisateurs à comprendre ce qui doit se passer et pourquoi, développez un réseau d'influenceurs capables d'entretenir les communications bidirectionnelles (officielles et officieuses), de faciliter les activités de déploiement et de surveiller comment les gens de leur service réagissent aux changements et les adoptent. L'efficacité des communications peut être compromise par des messages manquant de clarté, diffusés à des moments inopportuns et adressés au mauvais public.



Pour procéder à des communications internes efficaces, il faut :

- **Créer un réseau de changement** rassemblant des influenceurs clés issus de tous les services qui seront fortement touchés et tenir des réunions régulières pour maintenir leur engagement et leur participation aux activités du projet. En faisant participer les membres de ce réseau aux décisions importantes et à la diffusion de l'information, vous favorisez la compréhension et augmentez la visibilité des activités de gestion du changement. Ces communications multidirectionnelles vous donnent une meilleure idée du pouls de l'entreprise et vous assurent que les utilisateurs reçoivent une information exacte sur le projet, en temps opportun.
- **Favoriser la responsabilisation et l'appropriation** au sein du réseau de changement en donnant à ses membres le sentiment d'avoir la maîtrise des activités de gestion du changement dans leurs services respectifs, et un intérêt direct dans la réussite du projet. Donnez au réseau de changement les moyens de déceler à l'avance les difficultés potentielles et de les rapporter à l'équipe du projet pour que celle-ci puisse identifier promptement des solutions efficaces. Il est essentiel d'accorder aux membres du réseau le temps et l'attention nécessaires à ce rôle.
- **Assurer des mécanismes de suivi et de rétroaction.** Mettez au point « un système d'alarme » permettant de déceler précocement les difficultés ou les sources de résistance susceptibles de menacer le succès de la mise en œuvre des PGI.

7

Assurer un bon rodage

Évaluation des besoins d'apprentissage et élaboration d'un programme de formation sur mesure

Cinq des dix plus grands obstacles liés au succès de la mise en œuvre des PGI peuvent être éliminés par l'élaboration et l'application d'un programme structuré de gestion du changement.

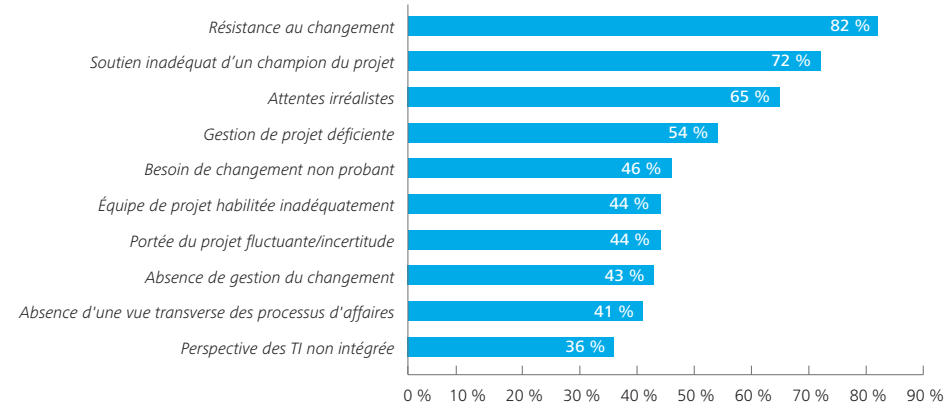
Pour que votre solution de PGI soit acceptée et adoptée, vos employés doivent être préparés à la transition vers de nouveaux systèmes et de nouvelles méthodes de travail. Il faut donc prévoir un programme de formation comblant les lacunes en matière de connaissances et de compétences. Pour élaborer un programme efficace, vous devez toutefois procéder au préalable à une évaluation précise et complète des connaissances et des compétences requises pour l'organisation. Le succès d'un projet de PGI dépend en partie de la rapidité avec laquelle les employés peuvent devenir efficaces dans leur nouvel environnement. Quelle que soit la qualité des systèmes mis en œuvre, si les gens ne savent pas ou ne veulent pas s'en servir, c'est un échec.



Pour préparer votre personnel à la transition, il faut :

- **Évaluer les compétences informatiques des employés** pour pouvoir leur apporter ce dont ils ont besoin avant la formation aux nouveaux systèmes.
- **Déterminer une stratégie de formation appropriée** fondée sur les besoins actuels des groupes d'employés et sur les méthodes de formation utilisées précédemment dans l'entreprise. Savoir quel type de formation (cours en classe, formation assistée par ordinateur, autoformation, apprentissage hybride) fonctionne le mieux dans chaque service de l'entreprise peut vous aider à mieux adapter le programme de formation aux besoins des utilisateurs.
- **Assurer une formation en fonction du poste occupé (pour les systèmes comme pour les processus)** pour que les utilisateurs soient capables de travailler efficacement dans leur nouvel environnement et assurer la pérennité des changements mis en œuvre. Tirez des synergies à partir des impacts liés aux changements et les modifications comportementales nécessaires que vous avez déterminés et tenez-en compte en les intégrant au sein des documents de formation, de façon à insister sur l'importance de suivre les nouveaux processus. Faites participer l'entreprise à la validation des documents de formation et établissez l'ordre de priorité des besoins de formation, pour que les employés occupant des postes critiques soient formés avant la mise en service de PGI.
- **S'assurer les ressources nécessaires** pour lancer le programme de formation le plus tôt possible. Un recrutement précoce des formateurs pour leur donner le temps nécessaire pour se préparer contribue à la qualité de la formation et évite la ruée de dernière minute à l'approche de la mise en service des PGI.

Les 10 principaux obstacles à l'implantation



Source : Sondage de Deloitte Touche Tohmatsu auprès des chefs de l'information

C'est un parcours, non pas une destination

Où aller après la mise en service d'un PGI?



8 Poursuivre le chemin jusqu'au bout

Planification soignée du soutien après la mise en service

Rappelez-vous qu'il reste encore beaucoup de chemin à faire après la mise en service de PGI. Comme il faut que les utilisateurs se familiarisent avec les PGI, leur offrir un soutien efficace après la mise en service est indispensable à la réussite globale du projet. Dans l'absence d'un tel soutien, l'inévitable « vallée du désespoir » (baisse de rendement) risque d'être plus prononcée et l'acceptation du changement sera retardée. Les entreprises retireront tous les avantages à long terme de la mise en œuvre de PGI que si elles aident les utilisateurs à grimper la courbe de l'apprentissage grâce à un soutien pointu et offert en temps opportun.



Lors de l'élaboration des mesures de soutien, il faut :

- **Assurer un soutien sur place suffisant** pendant au moins quelques semaines après la mise en service de PGI. L'existence d'un réseau de « super utilisateurs » chevronnés – des employés qui ont été initiés aux nouveaux processus et systèmes par des essais et activités de formation supplémentaires avant la mise en service – est cruciale pour que les utilisateurs des services fortement touchés disposent d'un point de contact pour leurs questions et les problèmes qu'ils rencontrent. Pour bien ancrer l'acceptation de la solution dans l'entreprise, il faut que les super utilisateurs soient prêts à offrir leur plein appui aux utilisateurs pendant une période de temps suffisante. Vous devez préparer ce personnel de soutien à rester sur place plus longtemps que prévu au cas où des employés auraient besoin d'une aide supplémentaire.
- **Préparer une boîte à outils à l'intention des cadres** comprenant une liste complète des nouveaux termes avec leur définition, qui insiste sur la nécessité du changement, souligne les avantages et changements principaux dans leur service et expose clairement les mécanismes de soutien existants. Ceci outille donc les principaux dirigeants d'entreprise à soutenir activement le changement tout au long de la mise en œuvre de PGI et après leur mise en service en communiquant l'information appropriée et en signalant les problèmes aux échelons supérieurs quand il y a lieu.
- **Prévoir des réunions régulières** avec l'équipe de soutien et l'équipe de projet pour que les problèmes qui surgissent soient abordés sans délai, qu'on réponde convenablement aux questions et qu'on diffuse des messages cohérents et des instructions valables.

9

Utiliser le système « GPS » – Obtenir rapidement le soutien

Ancrage du changement grâce à l'anticipation et l'atténuation de la résistance

Pour s'adapter au changement tout en assurant un rendement organisationnel durable, l'entreprise tout entière doit se mobiliser. Il n'y a pas de place pour le cloisonnement. La célérité et la coopération interservices sont de mise. Les utilisateurs sont mis à rude épreuve lorsqu'ils doivent assimiler de nouvelles technologies, en plus de nouvelles méthodes de travail, et risquent de se trouver dépassés, sans distinguer les avantages qu'ils retireront du changement. Il existe un réel danger de voir ces technologies mal employées ou carrément ignorées si les utilisateurs sont mal à l'aise quant au changement ou réticents à adopter de nouvelles méthodes de travail. Et cela réduit invariablement, parfois de beaucoup, les avantages que vous cherchez à obtenir. Il est indispensable d'ancrer les nouvelles méthodes de travail dans toute l'entreprise, d'anticiper toute résistance éventuelle, de prévoir des stratégies permettant de la contrer et d'éviter que les utilisateurs se soustraient à l'utilisation de PGI.



Pour assurer l'acceptation de PGI par les utilisateurs et ancrer le changement dans l'entreprise, il faut :

- **Reconnaître les résultats rapides** avec les utilisateurs en soulignant les mérites de ceux qui obtiennent de bons résultats avec les nouveaux PGI et en les récompensant. Cela contribue fortement à l'acceptation du changement à l'échelle de l'entreprise. Encouragez également le partage du savoir – les gens sont généralement heureux de transmettre ce qu'ils ont appris à leurs collègues.
- **Déterminer la cause de tout défaut d'utilisation** du nouveau système. Est-ce imputable à une aversion pour la technologie, à un simple manque de compétences informatiques, à la résistance au changement ou à un manque de renforcement positif? Une fois le diagnostic posé, vous pouvez remédier au problème et repartir sur la bonne voie. S'il le faut, offrez une formation d'appoint à ceux qui en ont besoin.
- **Mettre votre ancien système hors service** sans trop tarder. Plus il reste accessible longtemps, moins les utilisateurs se pressent de l'abandonner et de passer au nouveau. Un ancien système doit souvent rester accessible pour la consultation des données antérieures, mais ne doit pas pouvoir être utilisé pour faire des opérations.
- **Rappeler les avantages du nouveau système** en insistant sur ce que les utilisateurs en retireront et sur l'intérêt de suivre convenablement les nouveaux processus d'affaires.

10

Un virage raté n'empêche pas de poursuivre la route

Détecter les conséquences imprévues et les neutraliser

Comme n'importe quel projet de grande envergure, un projet de PGI a fatalement des effets imprévus. Ces répercussions que vous avez mal analysées ou que vous n'avez pas repérées lors de phases antérieures du projet peuvent compromettre sérieusement les avantages de la solution de PGI si l'on n'y remédie pas convenablement. Si les employés sont tenus de suivre des processus mal conçus ou doivent composer avec des inconvénients imprévus, ils recourent inévitablement à des solutions boiteuses pour les contourner. Et, s'ils n'en trouvent pas, ils perdent un temps précieux et leur travail n'avance pas.

Vous pouvez gérer le problème des effets imprévus grâce à plusieurs mesures :



- **Gérer les attentes** lors de la mise en service. Faites savoir aux utilisateurs que, s'il faut s'attendre à certains problèmes, l'équipe du projet sera en mesure de les surmonter. Il est impossible que tout fonctionne parfaitement du premier coup, mais en démontrant votre confiance et vos capacités de régler les problèmes, vous incitez les utilisateurs à les signaler et, même, à trouver des solutions.
- **Habiller les super utilisateurs à s'attaquer aux problèmes** et à déterminer les solutions lorsqu'il y a lieu. Ils peuvent être vos meilleurs alliés. S'ils arrivent à régler certains problèmes, les utilisateurs ont confiance en leurs connaissances et leurs capacités, ce qui les empêche de se décourager.
- **Mettre en place des mécanismes clairs de rétroaction** permettant aux utilisateurs de prévenir l'équipe du projet de toute anomalie, de façon à prioriser la recherche d'une solution. Déceler rapidement ces effets imprévus et y remédier efficacement est essentiel pour empêcher que la solution PGI ne soit vue comme un échec. Donnez aux gens une idée du délai approximatif de résolution des problèmes afin qu'ils ne s'imaginent pas le pire. En l'absence d'une communication efficace, les rumeurs peuvent faire échouer un projet valable.
- **Déterminer les aspects qui ont besoin d'une amélioration continue** et communiquer aux utilisateurs votre souci d'améliorer la solution PGI. Encouragez la participation en récompensant ceux qui présentent des possibilités d'amélioration.

Au prix où est l'essence aujourd'hui ...

Se remettant à peine des vicissitudes de la crise financière, les entreprises ne peuvent se permettre de voir échouer les projets d'envergure dans lesquels elles s'engagent. Cela leur coûterait trop cher : gaspillage de temps et d'argent, mobilisation de ressources en pure perte, dégradation de la culture d'entreprise, malaise des employés – même la conformité peut devenir une question coûteuse si les contrôles ne sont pas mis en œuvre et utilisés correctement.

Si vous vous lancez dans un projet de mise en œuvre de PGI, vous devez absolument obtenir les avantages escomptés et pouvoir justifier la dépense. Le processus est long et compliqué, mais, si vous savez où chercher, vous arriverez à faire des économies et à profiter de gains de rendement à toutes les étapes. Nous connaissons des moyens d'éviter les pièges et d'augmenter vos chances de succès, à court terme et par la suite.

Liste de contrôle pour la gestion du changement dans le cadre d'un projet PGI

Voici une brève liste de contrôle qui vous permettra de prendre le pouls de votre projet de mise en œuvre de PGI. Si vous ne pouvez cocher ces cases, votre projet est sérieusement menacé d'échec :

- Vos employés comprennent-ils véritablement la nécessité de ce changement et les avantages qu'ils en retireront?
- Des mécanismes ont-ils été mis en place (réseau de changement, adresse électronique/site Web du projet) pour permettre aux employés de donner leur avis et de formuler des suggestions?
- Avez-vous un champion du projet clairement désigné, qui pilote activement le changement et élimine les obstacles qui pourraient le faire échouer?
- Votre programme de formation est-il adapté aux rôles que les employés sont appelés à jouer dans le nouvel environnement?
- Les leaders de votre entreprise comprennent-ils et approuvent-ils les objectifs du projet?
- Y a-t-il un plan prévoyant un soutien suffisant sur place, après la mise en service de PGI?
- Les leaders conviennent-ils de la priorité à accorder à ce projet, par rapport aux autres initiatives en cours?

Pour en savoir plus sur la façon de réussir un parcours sans faute lors de la mise en œuvre de PGI, veuillez vous adresser aux personnes suivantes :

Kevin Horseman
kehorseman@deloitte.ca
613-786-7503

Kathy Parker
416-775-7423
katparker@deloitte.ca

Anika Vinkovic
416-775-4711
avinkovic@deloitte.ca

Greg MacQuarrie
gmacquarrie@deloitte.ca
902-721-5555

Andrew Pau
604-640-3295
apau@deloitte.ca

Van Zorbas
403-503-1460
vzorbas@deloitte.ca

Kate Morican
kmorican@deloitte.ca
613-786-7598

Michael Ramsay
905-315-5772
mramsay@deloitte.ca

Pascal Occean
poccean@deloitte.ca
514-393-5161

Heather Stockton
416-601-6483
hstockton@deloitte.ca

www.deloitte.ca

Deloitte, l'un des cabinets de services professionnels les plus importants au Canada, offre des services dans les domaines de la certification, de la fiscalité, de la consultation et des conseils financiers. Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l., société à responsabilité limitée constituée en vertu des lois de l'Ontario, est le cabinet membre canadien de Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Deloitte désigne une ou plusieurs entités parmi Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société fermée à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ainsi que son réseau de cabinets membres dont chacun constitue une entité juridique distincte et indépendante. Pour obtenir une description détaillée de la structure juridique de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses sociétés membres, voir www.deloitte.com/ca/apropos.