

Comment optimiser l'implantation et l'utilisation d'une nouvelle application informatique au sein de la Police genevoise ?

Analyse du projet DATAPOL



Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Laura RINALDI

Conseiller au travail de Bachelor :

Monsieur Marc PERDU – Chef de projet

Genève, le 1^{er} juin 2012

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor en Economie d'entreprise HES. L'étudiante accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de Bachelor, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seule le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 1^{er} juin 2012

Laura Rinaldi

Remerciements

Je souhaite consacrer cette page de mon mémoire à remercier les personnes qui ont participé à ce travail de terrain et avec qui j'ai collaboré. Plus particulièrement :

Monsieur Marc Perdu, mon conseiller au travail de bachelor, Chef de Projet au DCTI et Chargé de cours de gestion de projet à la Haute Ecole de Gestion de Genève. Un énorme merci pour son suivi, ses conseils, sa disponibilité et son humour. J'ai eu énormément de chance d'avoir pu disposer d'autant de disponibilité de la part de ce dernier.

Monsieur Didier Froidevaux et tout son service, avec lequel j'ai réalisé mon travail de maturité professionnelle commerciale en 2009, et que je retrouve aujourd'hui dans le cadre de ce mandat. Un grand merci pour la proposition de ce sujet qui a été pour moi un vrai bonheur à réaliser. Merci pour votre disponibilité, les documents que vous m'avez fournis, ainsi que toutes les coordonnées. Merci à ses collaborateurs, **Monsieur André Faggioni** et **Madame Melody Moret** pour le temps que vous avez bien voulu me consacrer lors de nos entretiens ainsi que pour vos conseils. Merci pour l'agréable après-midi que j'ai passée au centre de formation de la Police lors d'une séance refresh DATAPOL.

Monsieur Hervé Cote, collègue de Monsieur Marc Perdu au DCTI et Chef de projet dans le cadre de DATAPOL. Merci pour le temps que vous m'avez accordé lors de notre entretien, les documents que vous m'avez envoyés et vos précieux conseils.

Madame Mariangela Lundgren, Secrétaire générale adjointe du DSPE et chargée du *change management*. Merci pour l'agréable moment que j'ai passé en votre compagnie lors de notre discussion sur l'accompagnement au changement.

Tous les utilisateurs, les policiers, les gendarmes et les inspecteurs de la Police Judiciaire. Je me permets de ne pas citer vos noms, afin de garder confidentielles vos impressions et les phrases dites lors de nos entretiens. Merci à toutes ces personnes qui ont bien voulu m'accorder un peu de temps, afin de se confier et de me parler de leurs ressentis quant à l'outil DATAPOL. Je sais que votre métier de policier est très chargé, et malgré cela, vous avez accepté de me rencontrer.

Sans toutes ces personnes, la réalisation de ce mémoire n'aurait pas pu être possible et ne se serait pas déroulée dans d'aussi bonnes conditions, avec autant de plaisir et de volonté de ma part.

Sommaire

C'est en juillet 2009 qu'une nouvelle application informatique voit le jour à la Police genevoise. Cette dernière a plusieurs objectifs. Le premier est d'offrir une base de données structurée recueillant des informations de divers outils informatiques non connectés entre eux. Ceci afin de pouvoir réaliser des analyses relativement poussées. Le second est de mettre à disposition des policiers un outil d'analyse simple à utiliser pour que ces derniers puissent faire des recherches de manière autonome et quotidienne. Ce nouvel outil informatique visait, au départ, une utilisation régulière voire journalière, de 120 personnes formées. Malheureusement, vous constaterez qu'aujourd'hui, ce souhait est loin d'être atteint.

L'attente formulée sur le présent travail est, d'une part, d'analyser la méthode avec laquelle cette application a été intégrée au sein de la Police et d'observer le processus de changement informatique que cette institution utilise. D'autre part, de proposer des recommandations, afin d'améliorer la situation dans laquelle le projet se situe. Ce travail permettra aussi à la Police d'avoir un aperçu de l'état actuel des ressentis des utilisateurs.

Durant cette analyse, deux parties ont été étudiées : la dimension organisationnelle et la dimension humaine. Dans la première dimension, et grâce à des entretiens menés avec certains utilisateurs et certaines personnes de l'équipe de projet, j'ai pu faire ressortir que la communication faisait défaut, notamment la compréhension des objectifs et de la plus value que l'outil apportait. Un réel manque de soutien hiérarchique se fait aussi ressentir. Concernant la seconde dimension, j'ai pu mettre en évidence les ressentis des différentes parties du projet grâce à des citations d'interviews. Mes visites sur le terrain avec les utilisateurs expliquent pourquoi le taux d'utilisation réel ne correspond pas à celui attendu par l'équipe de projet.

Vous découvrirez, tout au long de ce travail, une analyse menée grâce à différents outils d'analyse de changement et grâce à une quinzaine d'entretiens réalisés. Neuf recommandations en sont ressorties, dont certaines concernant les séances de formation à l'outil, appelées aussi le *change management*, d'autres au vue de la structure de la Police et finalement certaines touchant à l'outil en lui-même. Ces suggestions amélioreront l'état actuel du projet et seront à prendre en considération pour tout autre changement informatique dans cette institution.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Liste des Tableaux	vi
Liste des Figures.....	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Présentation globale de la Police	1
1.2 Objectif du travail de terrain au sein de la Police.....	2
1.3 Présentation du service responsable du changement.....	2
1.4 Le projet DATAPOL	4
1.4.1 Contexte	4
1.4.2 Le changement organisationnel.....	5
1.4.3 Les acteurs du changement.....	6
1.4.4 Ce qui s'est réellement passé lors du changement	7
1.4.5 Résultats obtenus par rapport aux résultats attendus	10
1.5 Méthodologie	11
2. Analyse du changement.....	12
2.1 Qu'est-ce que le changement ?	12
2.2 Analyse des symptômes, du problème et des causes.....	12
2.3 Analyse de la dimension organisationnelle	14
2.3.1 La structure de la Police	14
2.3.2 La typologie du changement.....	15
2.3.3 La communication dans le cadre du projet DATAPOL	16
2.3.3.1 Analyse du point de vue des objectifs	16
2.3.3.2 Analyse du point de vue des contacts et feed-back.....	18
2.3.4 Stratégie de changement.....	21
2.3.5 Les stades du changement.....	22
2.3.6 Les déclencheurs du changement	24
2.4 Analyse de la dimension humaine.....	27
2.4.1 Le change management dans le cadre du projet DATAPOL	27
2.4.2 Ressentis des donneurs d'ordre et Chef de projet	29
2.4.3 Analyse de l'autorité et du leadership du donneur d'ordre.....	32
2.4.4 Ressentis des utilisateurs de l'outil DATAPOL	35
2.4.5 La position des destinataires du changement dans l'organisation	42
2.4.6 Les résistances.....	44

3. Synthèse et recommandations	46
3.1 Synthèse et principaux résultats	46
3.2 Les recommandations	50
<i>3.2.1 Les recommandations quant aux formations : change management.....</i>	<i>51</i>
3.2.1.1 Etre moins théorique lors des séances de formation	51
3.2.1.2 Organiser des ateliers pratiques avec des requêtes préparées à l'avance	52
3.2.1.3 Des formateurs multiplicateurs	53
3.2.1.4 Des séances de formation pour répondre aux problématiques	53
3.2.1.5 Envoyer des données provenant de l'outil DATAPOL.....	54
<i>3.2.2 Les recommandations quant à la structure de la Police</i>	<i>55</i>
3.2.2.1 Un meilleur soutien de la hiérarchie	55
3.2.2.2 Une meilleure communication	56
<i>3.2.3 Les recommandations quant à l'outil DATAPOL</i>	<i>57</i>
3.2.3.1 Une meilleure structure de l'outil	57
3.2.3.2 Modifier le souhait en terme d'utilisation : 120 utilisations quotidiennes	58
Conclusion.....	60
Bibliographie	62
Annexe 1 Analyse de la stratégie de changement	63
Annexe 2 Les six stratégies de changement	65
Annexe 3 La position des destinataires dans l'organisation	67

Liste des Tableaux

Tableau 1	Récapitulatif de la présentation du projet DATAPOL.....	7
Tableau 2	Récapitulatif des mises en production du projet DATAPOL	9
Tableau 3	Identification du problème.....	13
Tableau 4	Style des utilisateurs.....	36
Tableau 5	Synthèse des avantages et inconvénients de l'outil DATAPOL.....	42
Tableau 6	Résistances passives et actives	45
Tableau 7	Synthèse des recommandations.....	59

Liste des Figures

Figure 1	Organigramme du service des études stratégiques.....	3
Figure 2	Cycle de vie d'un outil informatique.....	10
Figure 3	Nombre d'utilisateurs par mois	11
Figure 4	La structure matricielle	15
Figure 5	Choix de la stratégie maîtresse	21
Figure 6	Les stades du changement	23
Figure 7	Les utilisations de l'application DATAPOL.....	60

1. Introduction

1.1 Présentation globale de la Police

La Police Cantonale de Genève est une institution publique appartenant à l'Etat de Genève. Cette entité a pour mission de gérer les violences dans tout le canton, ainsi que d'assurer la sécurité publique. La Police est une partie nécessaire pour la bonne marche de l'Etat. Cette dernière est guidée par la Loi sur la Police et le code de déontologie¹. Bien connue de tous, cette entité a pour objectif principal de s'assurer à ce que les lois et les règlements soient bien respectés par les citoyens, ainsi que de veiller à ce que la tranquillité et l'ordre règnent dans le canton.

La Police Cantonale Genevoise comprend **six services principaux** : ²

L'État-Major : il s'agit des services sous les ordres de la Cheffe de la Police et du Chef adjoint de la Police. L'Etat-Major de la Police est composé de plusieurs services tels que le service des études stratégiques, le service financier ou encore la sécurité informatique.

La Police Judiciaire : créée en 1892, cette structure comprend aujourd'hui environ 300 personnes. Le travail principal de ces inspecteurs est de mener des enquêtes en établissant des faits et en recherchant des infractions.

La Gendarmerie : la Gendarmerie a vu le jour en 1799 et compte actuellement 780 personnes. Les gendarmes sont les policiers que nous côtoyons tous les jours et sont ceux qui ont le plus de rapports avec la population genevoise. Leur rôle est de garantir l'ordre public, ainsi que d'assurer la sécurité des habitants.

La Police de la sécurité internationale : constituée en 2001, cette entité est principalement située à l'aéroport international de Genève. Son but est notamment de protéger et de sécuriser les missions diplomatiques ou les Chefs d'Etat durant leur séjour.

Les services généraux : il s'agit de services transversaux. Ce sont des services qui gèrent les réparations des véhicules ou encore les transformations des locaux.

¹ Le code de déontologie est un règlement interne rédigé par la Police que les employés doivent respecter, comme par exemple le fait de ne pas parler des affaires en cours à ses proches, ou encore le fait de se soutenir entre collègues.

² www.police.ge.ch (dernière consultation le 22 mars 2012)

Les ressources humaines : le département RH gère les activités liées au personnel et à leurs besoins, comme par exemple la médiation en cas de conflit, les formations ou encore la gestion des vacances.

1.2 Objectif du travail de terrain au sein de la Police

Un nouveau projet informatique transversal, nommé DATAPOL, a récemment été implanté au sein de la sécurité publique dans le domaine Police. Ce dernier est rattaché à plusieurs systèmes d'informations dont celui de la Police Judiciaire ou encore de la Gendarmerie. Deux ans après son installation, le succès n'est toujours pas au rendez-vous.

La question de recherche de ce travail est donc : « *comment optimiser l'implantation et l'utilisation d'une nouvelle application informatique au sein de la Police genevoise ?* ».

Son objectif principal est de comprendre et d'analyser la manière dont l'outil a été intégré, et ce qui aurait dû être mieux fait dans le cadre de ce changement informatique au sein de la Police. Il s'agit aussi de proposer des recommandations, afin de trouver des solutions pour améliorer le taux d'utilisation de cette nouvelle application.

Ce travail de terrain va permettre de comprendre la façon d'implanter des nouveaux outils informatiques à la Police. Dans le cadre du projet DATAPOL, le taux d'utilisation est insuffisant, c'est pourquoi il est important pour cette institution d'analyser le processus d'intégration de ces applications informatiques, afin de l'améliorer.

Il faut savoir que toute modification de projet informatique provoque des changements au sein d'une organisation.

1.3 Présentation du service responsable du changement³

Tout d'abord, voici une brève présentation du service responsable du changement analysé : le service des études stratégiques (SES). Il s'agit d'un service appartenant aux services d'Etat-Major de la Police et qui est sous les ordres de la Cheffe de la Police, Madame Monica Bonfanti. Cette institution est elle-même supervisée au niveau cantonal par Madame Isabel RoCHAT, en charge du département de la sécurité, de la Police et de l'environnement (DSPE).

³ www.police.ge.ch (dernière consultation le 22 mars 2012)

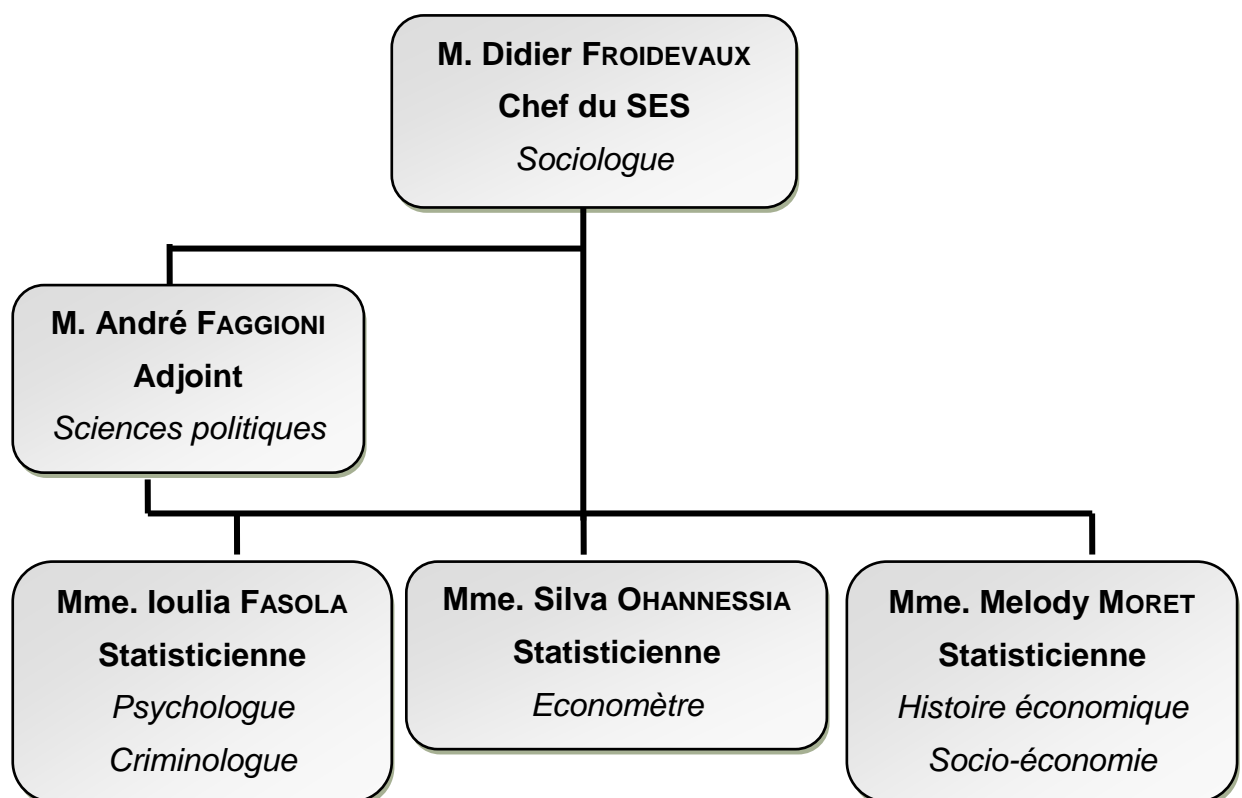
Créé en 1997, ce service a pour but d'analyser la criminalité cantonale et de suivre les divers événements sociaux, afin de permettre à la Police de mieux agir et d'influencer ses interventions. Le SES s'appuie sur diverses bases de données, comme par exemple celle enregistrant toutes les plaintes déposées : Police 2000 (Wisler Dominique avec le SES 2007).

Les policiers sont chargés de sécuriser le canton et, grâce à l'aide apportée par le service des études stratégiques, ils peuvent localiser les quartiers les plus dangereux (« hot spots ») en se basant sur les analyses et ainsi répondre aux attentes de la population.

En 2004 et en 2007, un diagnostic local de sécurité a été réalisé par ce service. Ce dernier s'intéresse à la qualité de vie, à la sécurité au quotidien et à l'activité de la Police. L'image que la population a sur les policiers, ainsi que la sécurité ont aussi été traitées dans ces deux diagnostics.

Situé dans les annexes de l'Hôtel de Police des Acacias à Genève, le SES comprend actuellement cinq personnes.

Figure 1
Organigramme du service des études stratégiques



Source : Rinaldi (2012)

Depuis bien des années, et plus exactement depuis 2002, le service des études stratégiques souhaitait automatiser les rapports des interventions et y joindre la possibilité de réaliser de la cartographie. Ceci, dans le but de leur permettre de réaliser des analyses plus poussées et d'apporter un certain confort d'utilisation. C'est en juillet 2009 que leur souhait commence officiellement à voir le jour. En effet, l'intégration d'un nouvel outil informatique, nommé DATAPOL, devrait permettre de répondre à leurs besoins.

1.4 Le projet DATAPOL

1.4.1 Contexte

Depuis 2003, la Police cantonale genevoise compte plusieurs outils informatiques qui ont été introduits les uns après les autres. Les applications informatiques telles que Police 2000⁴ ou encore le système d'aide à l'engagement⁵ sont des outils régulièrement mis à jour. Ces dernières accompagnent la Police dans ses tâches quotidiennes et lui apportent des solutions pour les enquêtes ou les analyses (Projet de loi du Conseil d'État – PL 10429 janvier 2009).

Cependant, ces outils informatiques ne permettent ni d'effectuer des analyses poussées, ni de réaliser des graphiques directement liés aux programmes, ni de suivre toutes les informations liées aux interventions de la Police (Projet de loi du Conseil d'État – PL 10429 janvier 2009). Lors d'un entretien du 13 février 2012, Monsieur Didier Froidevaux, Chef du service des études stratégiques, déclare : « *ce n'était pas très confortable comme utilisation, et puis on ne pouvait pas rassembler toutes les informations qui provenaient des différents outils* ».

Pour répondre à ce problème, c'est le 1^{er} juillet 2009 que le service des études stratégiques propose officiellement de mettre en place un nouvel outil informatique nommé DATAPOL (**D**ata, **A**ccess, **A**nalysé, **T**ableaux de bord, **A**ppui au **P**ilotage, **P**olice). Ce projet a pour but d'aider les employés à mieux exploiter les données concernant les arrestations et guider les activités quotidiennes des gendarmes.

⁴ Police 2000 ou P2000 est une base de données qui contient toutes les informations telles que les réquisitions ou les plaintes déposées.

⁵ Le système d'aide à l'engagement ou SAE est une base de données qui comprend tous les appels passés soit à la centrale d'alarme soit au 117. Elle contient notamment les véhicules de Police engagés suite aux appels, la durée de l'intervention et bien d'autres informations relatives aux déplacements des patrouilles.

Contrairement à ce qui était reproché aux systèmes d'information actuels, l'application DATAPOL permettra de réaliser des analyses stratégiques⁶ et opérationnelles⁷ (Projet de loi du Conseil d'État – PL 10429 janvier 2009).

Le nouvel outil informatique est composé de deux parties : il comprend une base de données ordonnée, ainsi qu'un module proposant l'élaboration de tableaux de bord et d'indicateurs. Il apporte donc la possibilité de réaliser des graphiques qui permettent d'améliorer la prise de décision (Rapport « appréciation finale du projet » août 2011).

Les objectifs principaux de ce projet sont :

- augmenter la possibilité de réaliser des analyses ;
- améliorer l'aide à la décision ;
- affecter les ressources de manière plus efficace (humaines par exemple) ;
- mettre en œuvre des outils de prévention et d'évaluation des opérations plus efficaces ;
- optimiser la rapidité de réponse de la Police et par la même occasion, son image auprès de la population du canton.

1.4.2 Le changement organisationnel

Certaines modifications externes telles que les changements technologiques, sociaux ou encore politiques obligent les entreprises et les institutions à s'adapter à l'environnement dans lequel elles vivent.

Dans le cadre de la Police cantonale, il faut principalement tenir compte des **changements sociaux** et des **changements politiques**. En effet, nous pouvons observer que la criminalité augmente de jours en jours et que le sentiment d'insécurité, lui aussi, a augmenté ces dernières années (changements sociaux) (Wisler Dominique avec le SES 2007). Comme beaucoup d'ainés de mon entourage le disent : « *Genève, ce n'est plus ce que c'était* ». De plus, la Police étant une institution publique, elle dépend essentiellement du pouvoir public.

A chaque décision politique prise, la Police doit s'adapter, ce qu'elle fait actuellement dans le cadre du projet Phenix (restructuration de la Police genevoise – changement politique).

⁶ Les analyses stratégiques se font grâce à des tableaux de bord ou des indicateurs très généraux comme l'analyse de l'évolution générale des cambriolages.

⁷ Les analyses opérationnelles sont beaucoup plus poussées. Elles se basent, par exemple, sur des rapports réalisés par le groupe spécialisé sur les enquêtes concernant les vols de véhicules. Ici, il s'agit d'analyses qui exploitent toutes les données possibles afin de pouvoir analyser de la manière la plus précise possible.

Afin de pouvoir être plus efficace et efficiente, la Police a installé un nouvel outil informatique. Ce projet devrait permettre, grâce à des analyses plus poussées et à la production de tableaux de bord, d'améliorer la capacité de répondre aux demandes de la population et du pouvoir public (notamment le département de la sécurité de la Police et de l'environnement).

L'implantation de cette nouvelle application est un **changement organisationnel**, où l'institution en question doit s'aligner sur les modifications imposées par l'environnement externe, afin d'être capable de répondre aux objectifs fixés (Collerette et Schneider 2004).

1.4.3 Les acteurs du changement

Les acteurs principaux de ce changement organisationnel ont été définis selon la terminologie d'Hermès⁸. Voici quelques informations plus précises :

Chef de projet : Monsieur Hervé Côte. Il s'agit de la personne qui s'est chargée de toute l'organisation pratique. Monsieur Côte a fait l'intermédiaire entre le donneur d'ordre, appelé aussi le client, et l'équipe de développement, chargée de mettre en œuvre le projet. Dans le cadre du projet DATAPOL, il s'est aussi occupé des aspects plus pratiques, soit le budget et les différents contrats. Comme l'exprime Monsieur Froidevaux lors de notre entretien du 13 février 2012 : « *C'est lui qui a veillé à ce que le projet avance et se mette en place* ».

Donneur d'ordre – Client : Monsieur Didier Froidevaux et ses quatre collègues du service des études stratégiques. Les donneurs d'ordre, sur la base du projet de loi, ont rédigé des rapports contenant des spécifications ou des souhaits par rapport au projet. C'est pour eux que l'équipe de développement a mis en place l'outil DATAPOL.

Équipe de développement : Centre d'expertise en Business Intelligente (CEBI). Comme cité précédemment, ce sont ceux qui ont eu pour mission de mettre en pratique ce nouvel outil informatique.

Public cible : Le public cible est à l'interne. Ce sont les utilisateurs de l'outil DATAPOL. Ils sont actuellement au nombre de 120. Il s'agit de certains gendarmes, de certains employés de la Police Judiciaire, ainsi que de certains acteurs de la Police de la Sécurité Internationale.

⁸ Hermès est une méthode de conduite de changement dans le domaine technologique et informatique. Cette dernière a été choisie par l'État pour tous les projets informatiques.

Certaines personnes du service de renseignements de la Police ont aussi accès à l'utilisation de ce nouveau projet.

Sponsor : Madame Monica Bonfanti, Cheffe de la Police. Son rôle est d'appuyer et de soutenir le projet auprès de la Direction et de l'Etat.

1.4.4 Ce qui s'est réellement passé lors du changement⁹

Avant d'entrer dans le cœur de ce travail de terrain, qui est l'analyse du changement, voici tout d'abord un aperçu de la manière dont l'application informatique a été implantée et présentée au sein de la Police cantonale genevoise.

Pour commencer, voici un tableau récapitulatif concernant la présentation du projet DATAPOL aux collaborateurs et la formation quant à l'utilisation de cet outil.

Tableau 1
Récapitulatif de la présentation du projet DATAPOL

2010	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
		18-19 Présentation du prototype		15 au 23 Formation en mode "recette"	3 Formation en mode "production"	23 Séance "refresh" 1	27 Séance "refresh" 2			6 Séance "refresh" 3		7 Séance "refresh" 4
2011	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
						30 Séance "refresh" 5						
2012	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
			27 Séance "refresh" 6									

Source : Rinaldi (2012)

Suite à leur proposition du 1^{er} juillet 2009, le département des études stratégiques, ainsi que le Chef de Projet, Monsieur Hervé Côte, ont tout d'abord réalisé un prototype du projet, qui a été présenté devant une cinquantaine d'employés de la Police (utilisateurs et cadres) les 18 et 19 février 2010.

Sur la demande de collaborateurs, trois autres séances ont eu lieu, soit le 3, le 5 et le 8 mars 2010. C'est la première fois que la Police a aperçu un enthousiasme aussi grand concernant un changement d'outil informatique.

⁹ Le texte de ce sous-chapitre se base sur différentes discussions qui ont eu lieu lors de mon entretien du 13 février 2012 avec Monsieur Didier Froidevaux.

Par la suite, la formation a pu commencer. Cette dernière a été réalisée en deux parties : une partie « recettes », c'est-à-dire sous forme de tests (avril 2010), et la deuxième partie en mode « production » (mai 2010), soit avec le programme réellement implanté. Cette deuxième partie formation s'est réalisée le jour de la mise en production du projet, à savoir le 3 mai 2010. Les formations ont eu lieu sous forme d'ateliers de huit personnes, encadrées par deux personnes du SES.

Dès le départ, un outil de suivi des utilisations a été mis en place, ce qui a permis au service des études stratégiques de vérifier que les 120 personnes concernées par DATAPOL utilisaient cette nouvelle application de manière quotidienne. Cependant, depuis le 3 mai 2010, date de l'implantation finale du projet, les utilisations ressortent beaucoup moins nombreuses que prévues. Le SES, ainsi que le Chef de projet décident alors de faire des séances dites de « refresh ».

Il s'agit de séances non obligatoires qui permettent aux collaborateurs de bénéficier de rappels et d'astuces quant à l'utilisation de DATAPOL. Cela leur permet aussi de poser des questions concernant l'outil et quelques nouveautés leur sont aussi présentées. Ces séances « refresh » ont été nombreuses et réparties sur plusieurs mois, comme vous pouvez le constater sur le tableau 1 de la page 7, où elles sont au nombre de six. Malheureusement, ces dernières ont connu un succès très mitigé (en particulier pour les employés de la Police Judiciaire). Il est important de faire ressortir que, vu le succès très moyen des séances, les responsables du projet ont choisi, pour la séance de « refresh » 5, de faire cette formation supplémentaire en ciblant au mieux les utilisateurs. Ils ont sélectionné certains acteurs de la Police Judiciaire, afin de leur présenter à nouveau uniquement les rapports¹⁰ du projet DATAPOL qui les concernaient. Les présences, lors de cette formation non obligatoire, sont à nouveau ressorties moyennement nombreuses.

Il faut savoir que dès le départ, un site internet, nommé Wikidatapol, a été mis en place. Il s'agit d'un environnement informatique contenant une multitude d'informations et est uniquement disponible depuis l'intranet de la Police.

Ce dernier est un fil conducteur ou mode d'emploi, qui permet de guider les utilisateurs en cas de doute.

¹⁰ Les rapports sont des menus particuliers de l'outil DATAPOL. Chaque service, par exemple de la Gendarmerie ou de la Police Judiciaire, utilisera un menu différent, en fonction des caractéristiques du service dont il est question.

De plus, il faut savoir que le projet DATAPOL a été découpé sous forme de lots. En effet, depuis son implantation (3 mai 2010) une série de mises à jour a été réalisée. En voici un aperçu :

Tableau 2
Récapitulatif des mises en production du projet DATAPOL

2010											
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
				3 <i>Mise en production du Lot 1.1</i>	4 <i>Mise en production du Lot 1.2</i>	20 <i>Mise en production du Lot 2.1</i>			1 <i>Mise en production du Lot 2.2</i>		
2011											
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
6 <i>Mise en production du Lot 3.1</i>			26 <i>Mise en production du Lot 4.1</i>							16 <i>Mise en production du Lot 5.1</i>	
2012											
Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
	6 <i>Mise en production du Lot 6.1</i>		3 <i>Mise en production du Lot 6.2</i>								

Source : Rinaldi (2012)

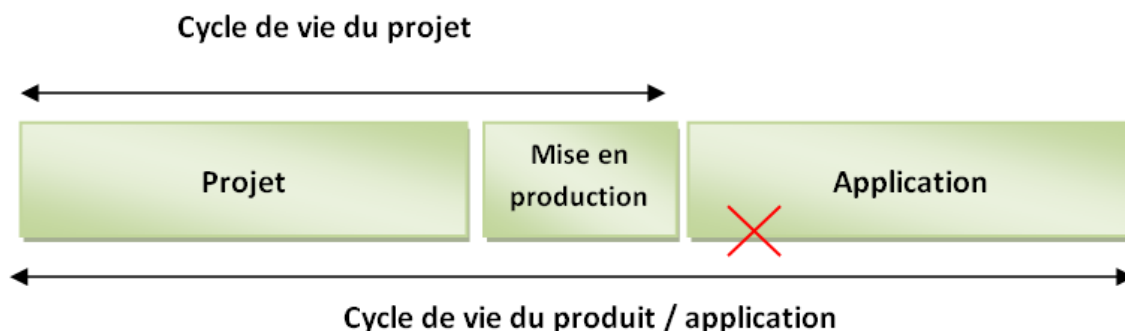
Nous observons, sur ce tableau-calendrier, que neuf mises à jour ont eu lieu. Ces mises en production de lot représentent soit des améliorations de l'outil informatique, soit de nouveaux rapports (menus pour les services, fonctionnalités spécifiques), ou encore la mise en place de cubes. Les cubes donnent la possibilité de produire, depuis les informations de DATAPOL, une liste sur Excel. Cette liste comprend généralement des événements que peut trier l'utilisateur suivant ce qu'il recherche ou cherche à faire ressortir. Le lot 4.1, quant à lui, comprend une modification spécifique. En effet, lors de sa mise en production, des géo-rapports ont été mis en place. Il s'agit de cartes que l'on peut générer suite à un rapport. Puis depuis cette carte, il est possible de générer un nouveau rapport avec la sélection de certains résultats de la carte en question.

Aujourd'hui, la partie développement du projet est terminée, l'application DATAPOL se trouve en phase de maintenance. Cependant, il faut savoir qu'une application informatique peut durer toute une vie et donc être régulièrement mise à jour, afin de la faire évoluer.

Une équipe, constituée de deux personnes du DCTI (département des constructions et des technologies de l'information), continuent à avoir des rapports avec le service des études stratégiques, afin de compléter l'offre initiale qui a été réalisée.

Par exemple, des rapports et des cubes sont rajoutés et de nouvelles fonctionnalités peuvent apparaître.

Figure 2
Cycle de vie d'un outil informatique



Source : Rinaldi (2012)

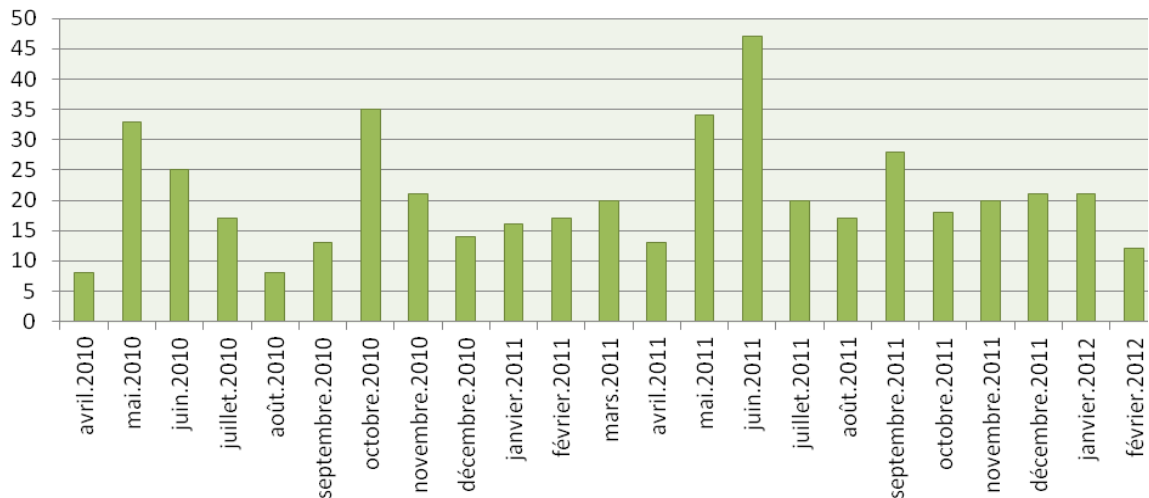
La figure ci-dessus représente le cycle de vie d'un outil informatique, débutant par un projet et se terminant avec l'application définitive. Aujourd'hui, l'outil DATAPOL se situe à la hauteur de la croix rouge. Comme l'a indiqué Monsieur Didier Froidevaux, lors de notre entretien du 13 février 2012, le service des études stratégiques et le Chef de projet n'envisagent pas d'autres modifications ou mises en production de lots, d'où la raison de la croix dans la phase « application ».

1.4.5 Résultats obtenus par rapport aux résultats attendus

Comme cité lors de la présentation du projet DATAPOL, les utilisateurs visés sont au total 120 et devraient chacun avoir une utilisation quotidienne de cet outil. Cependant, comme nous pouvons l'observer dans la figure 3, « nombre d'utilisateurs par mois », le chiffre maximum d'utilisateurs s'élève à 47 pour le mois de juin 2011. Nous pouvons confirmer que nous nous trouvons bien loin des 120 utilisateurs visés. Selon Monsieur Didier Froidevaux, Chef du service des études stratégiques et donneur d'ordre du projet, les mois ayant des pics sont les résultats de séances de « refresh » ou d'obligation d'utiliser des chiffres provenant du l'outil DATAPOL.

En effet, il a été demandé aux divers utilisateurs (par exemple aux gendarmes) d'utiliser des données de DATAPOL lors de la rédaction de leurs rapports de fin d'année.

Figure 3
Nombre d'utilisateurs par mois



Source : Données de l'outil de surveillance des utilisations

1.5 Méthodologie

Afin de répondre à la problématique et à ses objectifs, théories, entretiens et observations sont alliés. En effet, lors de ce travail, il est principalement question d'observations, qui se sont effectuées grâce à des entretiens ou à ma présence à certaines séances de formation.

En effet, je me suis entretenue avec plusieurs policiers (utilisateurs de DATAPOL), ainsi que certaines personnes de l'équipe de projet. Ces entretiens sont essentiellement basés sur des questions ouvertes pour que la discussion soit qualitative et apporte un certain nombre de renseignements pertinents pour mon analyse.

Il est important de relever que la partie développement est divisée en deux grandes dimensions : **la dimension organisationnelle** (est-ce que la stratégie d'implantation était adaptée pour une structure telle que la Police ; la communication entre les services était-elle suffisante) et **la dimension humaine** (ressenti et acceptation du projet). L'analyse des stratégies, des processus de changement ou encore des résistances s'est faite à l'aide d'outils découverts dans mon cours d'option mineure de « conduite du changement » de troisième année, et dans mon cours de « gestion de projet » de deuxième année.

La méthode que j'ai choisie d'utiliser pour ce travail est donc **qualitative**, car le service des études stratégiques avait déjà réalisé des questionnaires d'évaluation sur l'application DATAPOL.

2. Analyse du changement

Dans cette deuxième partie, il s'agira de comprendre et d'analyser les raisons de ce taux d'utilisation trop faible. A l'aide de plusieurs méthodes du livre « *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique* », nous identifierons aussi la situation actuelle dans laquelle se trouve le projet, à savoir ce que les gens en pensent, les différentes réactions lors de l'annonce du changement, les résistances, soit en règle générale tout ce qui nous montrera dans quel esprit de changement la Police et le projet DATAPOL se situent. Cette partie « développement » sera séparée en deux grandes dimensions : l'analyse de **la dimension organisationnelle** et l'analyse de la **dimension humaine**.

2.1 Qu'est-ce que le changement ?

Le changement est une transformation d'une situation A (initiale) en une situation B (souhaitée, optimale) en passant par plusieurs étapes ou stades. Chaque processus de changement est adapté en fonction de l'entreprise dans laquelle il se réalise. Il s'agit donc d'un cas par cas, important à analyser, car bien souvent, et notamment dans le cadre des fusions, les résultats de ces changements sont voués à l'échec.

Pour qu'un changement soit réussi, il est important que ce dernier respecte quatre conditions. Le changement organisationnel doit (Collerette et Schneider 2004) :

- être adapté au contexte de l'institution et surtout nécessaire ;
- être accepté par tous les employés (ici, les utilisateurs du nouvel outil) ;
- être correctement implanté à l'institution (cas par cas) ;
- être efficient, c'est-à-dire atteindre son objectif à des coûts raisonnables.

Afin de vérifier si ces conditions sont remplies, il est important de se poser des questions durant tout le processus de changement, (y compris après sa finalisation) comme par exemple : si les gains, à ce stade, sont plus élevés que les coûts, ou encore, s'il existe des sources de résistance de la part des employés.

Nous pouvons entrer maintenant dans le cœur du sujet, soit l'analyse d'un changement organisationnel au sein de la Police cantonale : l'implantation d'un nouveau projet informatique nommé DATAPOL.

2.2 Analyse des symptômes, du problème et des causes

Avant de pouvoir commencer l'analyse plus poussée de cette situation, il est important de faire ressortir le problème du projet DATAPOL.

Comme le nom de ce mémoire l'indique, **le problème** principal est qu'une nouvelle application informatique a été intégrée au sein de la Police cantonale, mais que son utilisation n'est pas satisfaisante par rapport à ce qui était prévu. **Ce problème est visible** notamment par le taux d'utilisation qui est beaucoup trop faible. En effet, comme indiqué dans ma partie introductive, le service des études stratégiques et le Chef de projet ont demandé à ce qu'un outil de surveillance soit mis en place. Ce dernier met en évidence la différence entre l'utilisation attendue et l'utilisation réelle.

Une autre manifestation du problème a été constatée à plusieurs reprises grâce aux pics d'utilisation. Ces derniers sont présents uniquement lorsque les utilisateurs ont été forcés d'utiliser l'outil DATAPOL ou font suite à une séance de « refresh ».

Concernant **les causes** de cette mauvaise utilisation, il est ressorti de mon entretien avec Monsieur Didier Froidevaux que les collaborateurs étaient très motivés pour l'intégration de cette nouvelle application, mais que lors des séances de formation et de « refresh », les utilisateurs n'étaient pas très nombreux. En effet, ces séances avaient lieu dans le but de guider et de former le public cible, mais trop peu de personnes ont souhaité ou ont eu le temps d'y participer. De plus, la mauvaise utilisation de cet outil est présente depuis le début de sa mise en production, soit depuis deux ans.

Une recherche plus approfondie n'a pas eu lieu, afin de comprendre pourquoi l'utilisation était trop faible. Pour terminer, le point le plus important réside dans le fait que si l'utilisation est insuffisante, c'est que l'implantation de l'outil DATAPOL comprend des erreurs, et donc que l'intégration de nouveaux outils n'est pas tout à fait correcte. C'est ce que nous allons découvrir par la suite.

Tableau 3
identification du problème

Symptômes	Problème	Causes
Taux d'utilisation trop faible. Obligation de la part des supérieurs à utiliser les données de l'outil.	Mauvaise utilisation d'une nouvelle application informatique au sein de la Police genevoise.	Trop peu de participants aux séances « refresh ». Manque de réaction de la part des Chefs de projet et clients (ou trop tardive). Mauvaise intégration de l'outil.

Source : Rinaldi (2012)

2.3 Analyse de la dimension organisationnelle

Lors de cette analyse organisationnelle, il s'agit d'observer et de comprendre dans quelle structure ce projet a été intégré, et comment réagit la Police lors d'implantations d'applications informatiques. Pour cela, nous allons voir dans quel type de structure le projet s'est inséré, comment la communication s'est déroulée, le type de stratégie à utiliser selon la situation de la Police ou encore à quel stade, au niveau du processus, le changement se situe-t-il.

2.3.1 La structure de la Police

Lors de l'implantation d'un nouvel outil informatique, il est possible d'analyser la structure de la Police dans laquelle le-dit projet s'intègre. En effet, si nous nous trouvons dans une situation dans laquelle les Chefs de service laissent toute l'autonomie souhaitée à l'équipe de projet, c'est que nous sommes dans le cas d'une structure matricielle. Si, au contraire, les Chefs de brigade n'ont pas été très souples durant le projet, qu'ils ont par exemple déconseillé à des policiers de se présenter aux séances refresh, etc., c'est que nous nous trouvons en structure hiérarchique.

Dans le cas de la Police et du projet DATAPOL, et grâce aux données récoltées durant mes interviews avec les différents intervenants, il ressort que les Chefs ont été très coopératifs. Nous nous situons donc dans **une structure matricielle**. En effet, voici quelques propos que j'ai retenus :

Chef de brigade : « *Moi je dis que plus on peut en apprendre, mieux c'est. Evidemment que le cahier des charges est assez bien rempli, et que pour nous c'est une contrainte supplémentaire. Mais comme on peut le voir, ici tout fonctionne sur informatique, et je crois que c'est une nécessité de pouvoir maîtriser l'informatique* ».

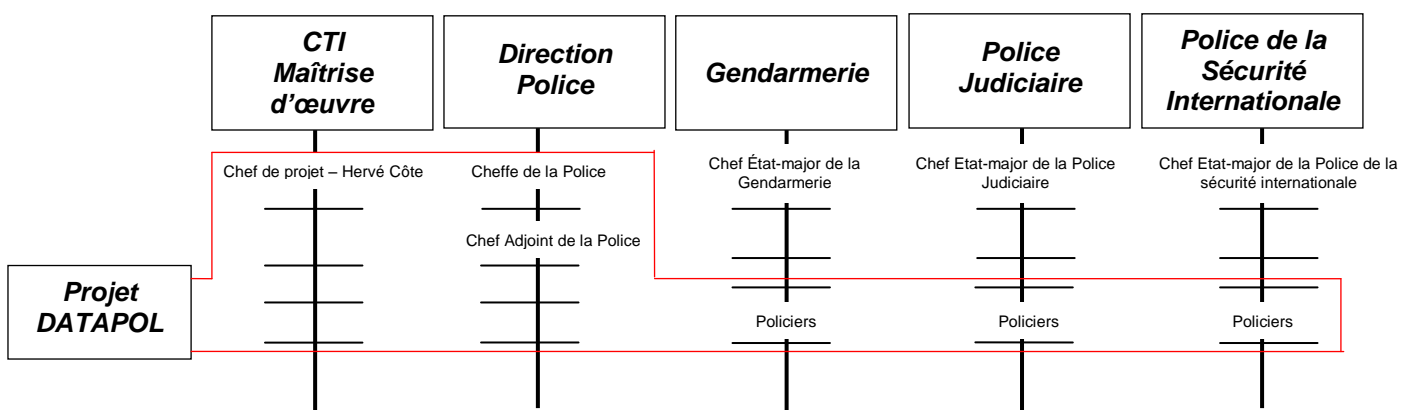
Inspecteur : « *Mon Chef me laissait toute la liberté que je souhaitais, mais je ne suis jamais retourné à une séance de formation* ».

Monsieur Faggioni : « *Oui, alors moi je n'ai pas eu d'indications selon lesquelles quelqu'un avait été empêché de suivre une formation pour des raisons diverses ou variées. Avant de lancer les invitations et les dates, on a demandé à la Gendarmerie de nous indiquer la fenêtre, en terme de calendrier, qui était la plus favorable* ».

Il est important de relever le fait que la Police est une organisation qui comprend des services très hiérarchiques et très structurés, mais que malgré cela, durant le projet DATAPOL, les Chefs de brigade ou de poste ont accepté de laisser leurs gendarmes ou policiers sous les « ordres » d'autres personnes, à savoir le service des études stratégiques. Le département du CTI de l'Etat, a lui aussi pu être sous les ordres de l'équipe de projet durant tout le processus de changement.

Vous trouverez ci-dessous un exemple de structure matricielle simplifié.

Figure 4
La structure matricielle



Source : Rinaldi (2012)

Nous pouvons donc comprendre par la figure 4, que chaque secteur a son propre Chef, et que les policiers de chacun de ces secteurs pouvaient être en même temps sous les ordres de l'équipe de projet DATAPOL et sous ceux de leur propre Chef.

Il s'agit d'une **structure appropriée à ce changement informatique**. En effet, le service des études stratégiques pouvait se permettre de donner une formation adéquate aux policiers, libre à eux de s'y présenter ou pas, en fonction de leurs attentes quant au projet.

Observons maintenant dans quelle typologie de changement le projet DATAPOL s'inscrit.

2.3.2 La typologie du changement

Il existe trois principales typologies de changement (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel 1999) : le changement planifié, le changement dirigé et le changement spontané. Dans le cadre de l'intégration d'une nouvelle application informatique au sein de la Police, **nous sommes en présence d'une typologie de changement planifié.**

En effet, ce type de changement correspond à une entreprise ou organisation qui a pour objectif d'améliorer son efficacité et son efficience grâce à des étapes planifiées. Comme cité dans le contexte du projet DATAPOL de la partie introductive, ce projet a été implanté de manière organisée et les étapes étaient successives.

2.3.3 La communication dans le cadre du projet DATAPOL

Lors de tout changement, il est important d'observer la communication prévue et réalisée à cet effet. Dans ce sous-chapitre, analysons cette dernière en termes d'**objectifs**, de **contacts** et de **feed-back** entre les différentes parties.

2.3.3.1 Analyse du point de vue des objectifs

Suite à plusieurs entretiens avec des personnes responsables de cette nouvelle application informatique, voici les principaux objectifs ressortis.

Premièrement, il est question de mettre en place une base de données (appelée aussi datawarehouse) structurée et qui regroupe plusieurs systèmes informatiques de la Police. Cette base de données permet de réaliser des analyses très poussées (objectif organisationnel, au niveau de l'équipe de projet).

Deuxièmement, DATAPOL permet aux policiers d'effectuer, à leur compte et quotidiennement, des analyses simples et rapides en fonction de leurs recherches (par événements, dates, quartiers etc.) grâce à des rapports pré-formatés (objectif opérationnel, au niveau du policier). De plus, il a récemment été demandé aux policiers, lors de leurs saisies, de les remplir avec plus de précision et de rigueur. Les gendarmes ne voyaient pas pourquoi cet effort leur était demandé, alors qu'avec ce nouvel outil, on le comprend tout de suite. En effet, comme l'outil DATAPOL se base sur plusieurs outils informatiques comme P2000 ou ABI, si les données sont mal saisies en amont, elles ne seront pas correctes lors de la requête.

Pour analyser la communication, il est important de voir si les objectifs compris ou imaginés par les utilisateurs correspondent en effet aux objectifs définis, et si ces derniers ont bien été assimilés.

Pour le service des études stratégiques et le Chef de projet, il semblerait que le message, quant aux buts de l'outil DATAPOL, soit bien passé. Mais qu'en est-il des retours des utilisateurs ?

Inspecteur : « Alors on ne nous a pas tellement expliqué pourquoi on avait instauré cet outil. C'est par la suite que je me suis rendu compte dans quel but c'était fait. Nous, on nous a expliqué comment ça fonctionnait, on nous a montré comment faire fonctionner les cubes et autres. Mais après, effectivement, on ne nous a pas vraiment expliqué pourquoi on nous montrait ça, et c'est après qu'on a compris que c'était fait dans un but d'analyses stratégiques ».

Chef de brigade : « Je pense que c'est pour orienter nos campagnes. Et puis surtout essayer de tenter d'enrayer un petit peu le niveau de la criminalité, donc faire mieux avec un effectif réduit. Je suppose ».

Responsable de brigade : « C'est un outil d'extraction, de tri et de publication de résultats tirés de P2000, ABI et aussi COPP. Mais COPP je n'ai jamais compris le rapport avec DATAPOL (...) C'était dans le but que les postes puissent répondre aux questions sur l'évolution de la criminalité dans les secteurs et que l'on puisse aussi pouvoir répondre aux interrogations, par exemple, des maires des villages, pour savoir ce qui se passe sur une zone, de manière plus facile que de recompter à la main tout ce qui se passe ».

Ilotier : « Je pense que c'est surtout pour cerner les zones où il y a de la criminalité et puis de cibler les réels problèmes, là où ils sont avec précision et les quantifier ».

Ilotier : « Ça c'est une bonne question. Je pense que c'est une question de statistique, pour avoir des graphiques sur les différents délits qui sont commis sur les territoires ».

Inspecteur : « J'ai participé en partie, à certaines réunions de mise en place de DATAPOL pour ce qui était technique. Pour moi DATAPOL c'est un entrepôt de données, c'est un gros sillon où on met tout dedans pour essayer d'extraire quelque chose. Alors pourquoi ça a été mis en place, à mon avis c'est parce que la mise en place des systèmes Police ne s'est pas faite comme on aurait voulu qu'elle se fasse ».

Nous avons pu découvrir ci-dessus les points de vue de différents utilisateurs en termes d'objectifs. Le fait d'analyser la communication sous cet angle permet de se rendre compte de la réelle compréhension des objectifs et de la valeur ajoutée de l'outil. Or, nous pouvons relever que certaines personnes ont plus ou moins compris l'utilité de cette application informatique, mais que d'autres ne sont pas certaines de leur réponse. A plusieurs reprises, mes interlocuteurs m'ont dit : « je pense que c'est », « je crois que c'est », « d'après moi c'est », ou encore « alors là, c'est une bonne question ».

Si les objectifs de départ n'ont pas été saisis par tous les destinataires du changement, il est difficile pour eux d'utiliser l'outil DATAPOL sans vraiment savoir dans quel but et quels seront les gains dans leur travail quotidien.

Nous pouvons donc relever le fait que la communication a été esquissée, mais de manière insuffisante, car certains utilisateurs ne sont toujours pas au clair sur le but de l'application DATAPOL. Il manque donc, et ce depuis le début du processus d'implantation de l'outil, un effort plus poussé sur la communication des objectifs et de la plus value que doit apporter cette application.

2.3.3.2 Analyse du point de vue des contacts et feed-back

Un des points les plus importants lors de l'analyse d'un processus de changement est la communication entre les différentes parties (donneur d'ordre, Chef de projet, sponsor ou encore utilisateurs).

Pour analyser ce point, j'ai posé à chaque entretien la question suivante: « *Aviez-vous une manière de communiquer directement entre les différentes personnes du projet ? Si oui, de quelle manière fonctionniez-vous et avec quels moyens ?* ». Généralement, les réponses étaient plutôt négatives. En effet, la plupart de mes interlocuteurs m'ont répondu ne pas avoir eu d'autre contact avec le service des études stratégiques mis à part la/les formation/s. Voici quelques exemples de réponses obtenues :

Inspecteur : « *Non, après la formation que j'ai suivie il y a deux ans, je n'ai plus eu de contact dans le cadre de ce projet. Je ne savais pas non plus quelles étaient les attentes en terme d'utilisation de cet outil, ni que l'outil était sous-utilisé* ».

Monsieur Froidevaux : « *Je pense que l'on n'a pas été très proactif, ou suffisamment proactif en terme de communication (...). Par rapport aux **utilisateurs** on a eu, au début de ce projet, une communication assez régulière. C'est-à-dire qu'il y a d'abord eu la formation de base, après on a proposé une série de séances de refresh et puis à chaque mise en production, soit de lot, soit de mise en production partielle, on faisait une information aux utilisateurs. Mais ces derniers temps, on a été un petit peu moins assidu (...) Et généralement, on communiquait avec les utilisateurs par séances de formation et par mails. A chaque fois qu'il y avait une mise en production d'un nouveau lot, on envoyait un mail qui précisait les nouveautés, qui redonnait le lien sur le wikidatapol. En gros c'était ça notre dispositif. Lorsqu'on communiquait avec la hiérarchie des brigades, les utilisateurs étaient toujours en copie.*

Mais généralement, quand on est en copie, on détruit le mail tout de suite. Concernant l'Etat-Major, ce qui a manqué c'est effectivement d'assurer la communication pour que la ligne hiérarchique pense aussi DATAPOL. Je pense qu'on en n'a pas assez fait ».

Monsieur Côte : « Avec le comité de pilotage on se voyait une fois par mois. Et avec l'équipe projet, c'était minimum une fois par semaine, donc très régulièrement ».

Responsable de brigade : « On a reçu régulièrement des informations sur l'avancement de DATAPOL. Même des récentes sur la cartographie. Par contre, il y a eu un passage à vide pendant quelques temps et là ça a repris (...) Généralement, on me les communiquait par mail ».

Ilotier : « Deux ou trois fois, j'ai eu des contacts téléphoniques, parce que j'ai eu des problèmes avec DATAPOL, mais c'est tout. On a reçu aussi des mails concernant l'avancement de l'outil ».

Chef de groupe : « DATAPOL, j'y étais au tout début, quand ils ont commencé à en parler, il y a deux ou trois ans. Je m'étais porté volontaire pour être parmi les inspecteurs qui aidaient et proposaient des choses en collaboration avec les études stratégiques. J'ai participé à une ou deux rencontres. Puis par la suite, pour des raisons que je ne connais absolument pas, je n'ai plus été convoqué. Ce qui fait qu'ils ont développé certaines choses et que je n'ai pas du tout suivi ce qui s'est passé et je ne sais pas pourquoi. Alors que j'étais pour la continuité de l'outil. Je n'ai vraiment été informé de rien ».

Chef de secteur : « En terme de communication, j'ai eu des mails et des séances où tout le monde était présent. Les formations étaient très bien. C'était parfait. On était en petit comité, les questions étaient vraiment taillées sur mesure, on pouvait faire nos essais nous-mêmes, il y avait une bonne interactivité ».

Ilotier : « Régulièrement nous n'avions pas de communication. En terme de DATAPOL nous n'avons pas vraiment eu de contact, de temps en temps un refresh qui est mis sur pied, qui est une séance de formation continue. De temps en temps des rendez-vous avec tous les îlotiers (...) Lors d'une séance on nous a effectivement montré un graphique avec les utilisations concernant DATAPOL, c'est comme ça que j'ai su qu'il était sous-exploité, mais en même temps je m'en doutais ».

Inspecteur : « Alors moi, j'ai eu des contacts très réguliers jusqu'à la mise en place et la mise en production de la gestion de tout ce qui était traces techniques au niveau de DATAPOL, pour faire des tests, vérifier les cohérences des données entre DATAPOL et l'outil que j'utilise. Après en même temps qu'on testait et qu'on préparait, je sentais que le produit qu'on me vendait pour faire des séries n'était pas gérable. Donc par derrière, je n'avais plus de raison d'avoir des contacts réguliers. Après, moi j'ai transmis les informations comme quoi les séries étaient prêtes et qu'ils pouvaient venir les récupérer et que j'étais prêt à discuter de la manière dont gérer les choses pour éventuellement modifier des masques à cause des séries. Mais je n'ai jamais eu de contact pour savoir comment utiliser cette information de série au sein de DATAPOL (...) Je n'ai pas reçu de mail, je ne sais plus de quand date le dernier, mais je n'en ai pas le souvenir. Et puis ils concernaient DATAPOL, donc je les lisais en croix (...) Je n'étais pas au courant non plus, que l'outil était sous-utilisé ».

Il est très intéressant de constater que les avis sont très partagés. En effet, le comité de pilotage et l'équipe de projet se retrouvaient très régulièrement concernant l'avancement du projet. Monsieur Didier Froidevaux, donneur d'ordre, avoue tout de même dans son discours qu'il n'a probablement pas assez soutenu la communication, et que le soutien hiérarchique manquait et manque toujours. Les utilisateurs, quant à eux, ne sont pas tous du même avis. Certains disent avoir été très régulièrement informés de l'avancement du projet et que toute l'information reçue leur suffisait. D'autres, plus sur la défensive, disent ne pas avoir été au courant de l'avancement de l'application. Effectivement, plusieurs utilisateurs ne savaient pas que l'outil était sous-exploité. Il s'agit d'une nouvelle qu'ils ont apprise lors de notre entretien.

Les principaux canaux de communication entre le service du donneur d'ordre et les différents utilisateurs étaient les séances de formation et les mails. Malheureusement, il est bien connu que les mails, surtout lorsqu'ils sont diffusés à énormément de monde et que le destinataire se trouve en copie, ne sont pas toujours lus, ou alors ils sont lus en diagonale. Certaines communications nécessitent des feed-back ou une certitude d'avoir été comprises.

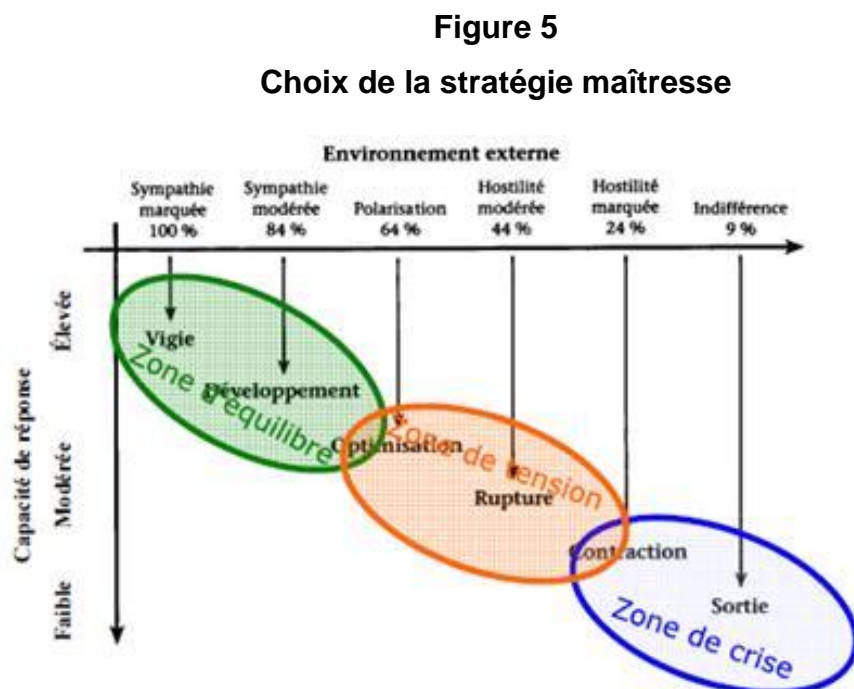
Il est alors important de relever que dans certaines situations, une communication plus appuyée est conseillée. Par exemple, lorsque la communication est ciblée sur quelques personnes et nécessite un feed-back vu son importance, un appel téléphonique serait plus approprié qu'un mail de groupe. Par contre, lorsque l'on veut avertir tous les utilisateurs d'une nouveauté ou d'un changement dans l'outil, une news (note informative postée sur l'intranet de la Police) ou un mail suffisent.

Nous verrons dans la troisième partie de ce mandat ce qui pourrait être amélioré en terme de communication. Il s'agit maintenant d'analyser la stratégie de changement.

2.3.4 Stratégie de changement

Selon Pierre Colletette, professeur en gestion à l'Université du Québec, avant tout processus de changement, il est important d'analyser la stratégie de changement en fonction de l'organisation. Cette analyse permettra à l'entreprise d'avoir une stratégie adaptée selon ses besoins, une meilleure efficacité en terme de changement, ainsi qu'un meilleur soutien de la part des acteurs (Colletette 2004). Afin de choisir la stratégie la mieux adaptée à la Police (parmi les six existantes)¹¹, il est tout d'abord important d'analyser la relation entre son environnement externe et sa capacité de réponse. Vous trouverez cette analyse de facteurs externes et internes en annexe 1.

Suite à cette dernière, il est maintenant intéressant d'identifier la stratégie qui correspond à la Police, afin de connaître ainsi la stratégie adaptée à sa situation actuelle. En combinant les résultats trouvés grâce aux analyses des facteurs externes et internes, il est possible de positionner la Police sur la figure ci-dessous et ainsi d'analyser la zone dans laquelle elle se situe.



Source : Colletette et Schneider (2004 : 66)

¹¹ Vous trouverez, en annexe, les six stratégies existantes et leur définition.

Les résultats observés lors de l'analyse étaient **une hostilité marquée** pour l'environnement externe et **une capacité de réponse passable** (modérée) pour l'environnement interne. Cette capacité de réponse de l'organisation est probablement aussi due au fait que la Police est une organisation étatique. En effet, la Police a un budget rigoureux qui doit être voté par le gouvernement genevois et manque aussi de beaucoup de ressources concernant les effectifs, qui sont limités par la loi sur la Police.

En croisant ces deux données, la Police se situe donc dans **une zone de tension**. Lorsqu'une organisation se situe dans cette zone, la stratégie la plus adaptée est la stratégie de réinvention (Collerette, Schneider et Legris 2002). Cette stratégie consiste à modifier ses pratiques internes, c'est-à-dire qu'actuellement, et dans le cadre du projet Phenix, la Police est en pleine restructuration interne. De plus, le projet DATAPOL est, selon mes divers entretiens, une solution révolutionnaire à la Police.

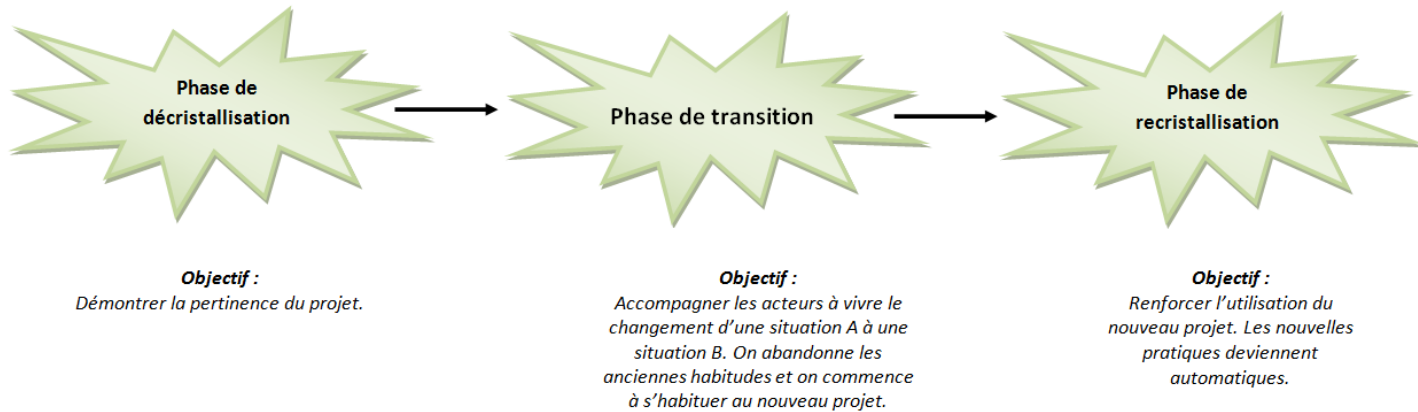
Ce nouvel outil informatique permet de réaliser des recherches et des analyses qui étaient impossibles à faire auparavant. Au vue de la situation actuelle de la Police, de sa restructuration et de l'implantation de ce nouvel outil informatique, nous pouvons affirmer que la stratégie que cette organisation a choisi, soit la stratégie de réinvention, correspond aux facteurs externes et internes de cette dernière.

2.3.5 Les stades du changement

Chaque changement, quel qu'il soit et pour toute organisation, doit passer par plusieurs étapes. En effet, Monsieur Kurt Lewin (psychologue américain) a proposé de découper le processus de changement en trois étapes : la **décrystallisation**, le **déplacement** ou la **transition** et la **recristallisation** (Ouimet et Dufour 1995). Ces trois phases se succèdent les unes après les autres et indiquent l'état d'avancement du changement. Il est important de se rendre compte de l'avancement du processus de changement, car chacune des ces étapes nécessite un soutien différent de la part des donneurs d'ordre ou de l'organisation.

Voici un aperçu détaillé des trois phases de Lewin :

Figure 6
Les stades du changement



Source : Rinaldi (2012)

Dans le cadre du projet DATAPOL, nous nous situons en phase de transition. Il s'agit de la phase la plus difficile à passer dans un processus de changement (Collerette et Schneider 2004). En effet, comme indiqué sur la figure 6, il est question de la période où les anciennes habitudes doivent être oubliées et que les acteurs doivent commencer à s'habituer aux nouvelles façons de faire.

Cependant, lorsqu'un geste est ancré depuis plusieurs années, il est difficile de l'oublier. Dans notre cas, l'application DATAPOL a été intégrée, mais les utilisateurs ont quelques difficultés à s'habituer à cette nouveauté.

C'est alors à l'organisation, mais plus précisément au donneur d'ordre, soit Monsieur Froidevaux et son équipe, d'accompagner au mieux ce changement et d'aider à modifier les habitudes en assistant les utilisateurs de l'outil. Afin de mener au mieux cette phase, les acteurs doivent passer par l'expérimentation.

Une fois que les utilisateurs auront constaté l'amélioration qu'apporte l'outil DATAPOL, le changement pourra se situer à l'étape de la recristallisation. A ce stade-là, il s'agira de rendre automatique le fait d'utiliser l'application DATAPOL. Les acteurs auront alors « oublié » leurs anciennes manières de procéder. Mais aujourd'hui, les habitudes n'ont pas encore changé, ce qui ressort effectivement dans le taux d'utilisation.

Passons maintenant aux déclencheurs qui ont provoqué ce changement.

2.3.6 Les déclencheurs du changement

Selon le livre « *Le pilotage du changement, une approche stratégique et une approche pratique* » de Pierre Collerette, il existe trois sortes de déclencheurs pour un changement organisationnel : a) le fait que des employés ou dirigeants souhaitent une meilleure satisfaction de leur entreprise ; b) le fait de ressentir une insatisfaction d'une situation ou alors la prévision d'une insatisfaction ; c) la pression d'un leader ou de la hiérarchie.

Il faut savoir que plus ces déclencheurs sont présents en quantité ou alors plus un déclencheur sera fort (par exemple, très forte pression de leader), plus le changement sera bien accepté. Il paraît logique que si une insatisfaction est fortement ressentie par beaucoup de personnes à l'interne, le changement sera très demandé et surtout soutenu par tous.

Afin de déterminer si les déclencheurs sont présents ou non dans le cas de l'outil informatique DATAPOL, il a été nécessaire de poser les trois questions suivantes au donneur d'ordre (Monsieur Froidevaux) (Collerette et Schneider 2004) :

Votre organisation fait-elle vivre un état d'insatisfaction significatif au personnel par rapport aux outils utilisés ? ¹²

Note attribuée variant de 1 à 10 : 4

Les effets escomptés de ce changement permettent-ils au personnel concerné d'espérer que leur satisfaction au travail s'accroîtra significativement ? ¹³

Note attribuée variant de 1 à 10 : 7

Les personnes qui, dans votre organisation, ont de la crédibilité aux yeux des destinataires sont-elles explicitement favorables au changement proposé ? ¹⁴

Note attribuée variant de 1 à 10 : 6

Ces résultats ont été validés par les collègues de Monsieur Didier Froidevaux, le vendredi 4 mai 2012. Ceci afin d'être sûre que tout le département soit en accord avec les réponses données par le Chef.

¹² 1 = très insatisfait, 10 = pas du tout insatisfait.

¹³ 1 = ne pense pas que la satisfaction au travail s'accroîtra, 10 = est certain que la satisfaction au travail s'accroîtra.

¹⁴ 1 = pas du tout favorables au changement, 10 = totalement favorables au changement.

Le total sur ces trois questions de 10 points chacune s'élève à **17 sur 30**.

Il faut savoir que plus le score obtenu est élevé, plus les utilisateurs et les personnes concernées par le projet DATAPOL devraient réagir positivement. Au contraire, plus le total des déclencheurs est bas, plus il y aura des résistances et un problème d'acceptation.

Dans notre cas, les déclencheurs se trouvent à un score de 17 sur 30, c'est-à-dire un peu plus de la moitié. Ce résultat est assez révélateur, dans le sens où plus les déclencheurs sont nombreux, plus les utilisateurs seront enclins à changer. En l'espèce, la situation nous montre que les trois déclencheurs sont présents, mais à des forces moyennes. Cela signifie que **les utilisateurs** ne s'investissent pas entièrement dans ce changement et le font lentement. Ils ne s'intéressent pas vraiment à cette nouvelle application et sont donc plutôt passifs. Concernant **les donneurs d'ordre**, ils ne comprennent pas ce qu'ils doivent faire et recherchent des solutions, alors qu'ils ont l'impression de manquer de temps. Les résultats de leurs efforts sont décevants.

Les conclusions qu'il faut alors tirer de ce test sur les déclencheurs, dont les résultats reprennent exactement la situation réelle, sont que le changement est bien présent, mais que les habitudes d'utilisation ne changent que lentement et que les utilisateurs n'ont pas l'impression qu'il s'agisse d'un changement qui les concerne directement

Messieurs Colletterie et Schneider proposent plusieurs solutions, afin **de mettre une pression sur les déclencheurs et ainsi de les activer avec une force plus puissante**. Il s'agit, par exemple, de mettre en lien les destinataires du changement avec leur environnement externe. Pour cela, il faudrait que les citoyens genevois, ayant subi des infractions et n'ayant pas obtenu la réponse souhaitée de la part de la Police, se retrouvent confrontés avec des gendarmes, afin de leur faire part de leurs ressentis.

En effet, l'application DATAPOL constitue un moyen de faire des analyses plus poussées sur la criminalité, d'être proactif et donc d'agir en amont sur la délinquance, notamment grâce aux observations faites avec ce nouvel outil. Si les gendarmes perçoivent de manière directe l'insatisfaction de la population cantonale et qu'ils veulent améliorer leur image auprès des genevois, ils réaliseront peut-être que cet outil ne peut que les aider à agir sur les problèmes de criminalité.

Pour cela, nous pourrions imaginer que des séances soient organisées directement entre des victimes et des policiers, ou alors que des questionnaires de satisfaction soient remplis et retournés à l'attention des policiers (ces questionnaires seraient adressés au poste de Police rattaché au domicile des victimes).

De plus, il est aussi possible d'augmenter le déclencheur numéro 3 : « est-ce que les personnes qui ont de la crédibilité aux yeux des destinataires sont-elles favorables au changement ? ». Pour cela, un plus grand soutien et un intérêt plus explicite de la part de la Direction de la Police peut répondre à ce déclencheur et augmenter les chiffres. Comme l'a relevé Monsieur Didier Froidevaux lors de notre entretien du 4 avril 2012, au départ, il y a eu de la communication et une présence de la Cheffe de la Police lors des présentations du projet. Mais selon ce dernier, il n'y avait tout de même pas assez de communication descendante, depuis la haute hiérarchie jusqu'aux policiers utilisateurs.

2.4 Analyse de la dimension humaine

L'analyse de la dimension humaine est très importante dans le cadre d'un changement. En effet, les personnes visées par le changement nécessitent un accompagnement à ce dernier. Dans cette partie, il va être intéressant d'observer les ressentis des donneurs d'ordre et du Chef de projet et de pouvoir les comparer avec les ressentis des utilisateurs. De plus, nous allons observer le style de leadership du donneur d'ordre, ainsi que l'accompagnement qui a été prévu pour cette nouveauté informatique. Les informations ci-dessous sont issues d'entretiens avec l'équipe de projet ainsi qu'une dizaine d'utilisateurs. Le nom des policiers étant confidentiel, je l'ai remplacé par le poste qu'ils occupent au sein de la Police cantonale.

2.4.1 Le change management dans le cadre du projet DATAPOL

Il est bien connu que lors de tout changement, il est extrêmement important de s'attarder sur les points concernant l'accompagnement à ce dernier. L'accompagnement au changement, appelé aussi *change management* en anglais, se met généralement en place avant le lancement du projet. Il s'agit d'un « encadrement » qui facilite l'acceptation du changement grâce à une participation et une prise en compte d'une grande partie des acteurs, une communication soutenue ainsi que des formations, afin de faire acquérir aux utilisateurs les connaissances théoriques et pratiques nécessaires (Collerette 2004).

Dans ce sous-chapitre, il va être intéressant d'observer ce qui a été mis en place en terme de *change management* pour le projet DATAPOL. Pour cela, j'ai eu l'occasion de rencontrer une personne chargée de cet accompagnement. Cette dernière a beaucoup d'expérience dans le cadre de la formation : elle a réalisé un Master en formation pour adultes, a été Directrice de cycles d'orientation ou encore Directrice du centre de formation de l'Etat. Cette personne est aujourd'hui secrétaire générale adjointe du département de la sécurité, de la Police et de l'environnement.¹⁵

Avant la mise en place des séances de formation de base, l'équipe de projet DATAPOL a rencontré une experte en formation. Dans un premier temps, de longues discussions ont eu lieu, afin de **déterminer et de faire ressortir les publics cibles** (utilisateurs) de la formation et **leurs besoins** dans le cadre de ces cours de base.

¹⁵ Les informations de ce sous-chapitre proviennent d'un entretien réalisé le 19 avril 2012 au sein du département de la sécurité, de la Police et de l'environnement.

Suite à la détermination de ces publics cibles, des **séances ont eu lieu avec certains Chefs de brigade**, afin de leur expliquer le but de cet outil et en quoi il pouvait leur être utile. L'experte en accompagnement du changement était présente et en profitait pour relever toutes les critiques positives, négatives et les diverses remarques pour les traiter, afin de savoir ce que l'équipe de projet pouvait faire pour améliorer leurs ressentis, ainsi que d'anticiper et de préparer les appréhensions. *« On a fait ces petites séances, car on a anticipé qu'il y aurait des résistances au changement. Un changement sans résistance n'existe pas. On leur a expliqué le projet. C'est vrai que l'œil externe était bien venu, car je comprenais bien les appréhensions ».*

Suite à ces quelques entretiens, les formations de base ont pu commencer. Comme l'a relevé mon interlocutrice lors de notre entretien, le but principal de ces séances de formation était de pouvoir expliquer aux différents publics cibles comment utiliser ce nouvel outil informatique. Ces **séances de formation** devaient durer environ une demi-journée et être ciblées en fonction des différents besoins des policiers en terme de requête. Il s'agissait d'ateliers pratiques de 12 à 15 personnes, qui étaient donnés par trois personnes du service des études stratégiques (à savoir Monsieur Froidevaux, Monsieur Faggioni et Madame Fasola). Mon interviewée m'a fait part de plusieurs remarques, dont celle-ci que j'ai trouvée intéressante : *« L'idée des ateliers pratiques venait de moi, car l'expérience montrait que si on voulait faire quelque chose, il fallait aller voir les utilisateurs pour les accompagner, parce que pas tout le monde est au même niveau de facilité concernant l'utilisation d'internet. Selon l'explication donnée durant ces formations on se perdait, donc il fallait vraiment avoir une personne qui parlait, une qui regardait et l'autre qui essayait de répondre aux questions individuelles. Je leur ai dit de faire attention et de montrer le parcours, d'accompagner et montrer en même temps qu'ils expliquaient, parce que pour eux c'était facile, ils l'avaient déjà tellement fait. Mais nous on ne savait pas forcément de quoi ils parlaient, le temps qu'on regarde ce qu'ils montrent et qu'on le fasse après, on avait déjà perdu le fil ».*

Suite à ces formations de base et aux conseils de mon interlocutrice, le service des études stratégiques a continué seul à gérer la suite de l'accompagnement au changement. Comme j'ai déjà eu l'occasion de le mentionner et de l'illustrer dans ma partie introductive, Monsieur Froidevaux et son équipe ont mis en place des séances de formation « refresh », afin de rafraîchir les mémoires des utilisateurs et de leur faire découvrir les nouveautés au fur et à mesure.

Les dernières séances de « refresh » ont eu lieu durant la semaine du 26 mars 2012, et j'ai eu l'occasion de participer à l'une d'entre elles. Aujourd'hui le service du donneur d'ordre prévoit de continuer ces séances complémentaires et de les cibler en fonction des besoins des utilisateurs.

Nous pouvons donc observer qu'un accompagnement au changement a été mis en place, que l'avis et les remarques des utilisateurs ont été pris en compte et traités (participation des utilisateurs au projet), et que la formation est présente depuis le début du projet, et l'est encore à l'heure actuelle.

Cependant, concernant la communication, aucun dispositif n'a vraiment été mis en place, ce qui peut nuire à la bonne intégration du projet. Il s'agit donc ici d'un point à améliorer, que vous retrouverez sous forme de recommandations en dernière partie.

Pour terminer avec cette partie du *change management*, je souhaiterais faire ressortir les impressions de l'experte en accompagnement au changement concernant le projet DATAPOL en lui-même : « *Me concernant, mon enthousiasme est resté intact depuis le début du projet jusqu'à aujourd'hui. Je trouve cet outil vraiment fantastique. Toutefois, moi je ne l'utilise pas, mais j'ai quand même pu le manipuler un peu. Ils ont certainement dû faire des améliorations et des progrès depuis 2010. Je ne peux pas changer d'avis sur DATAPOL, au contraire... Et je serais même enthousiaste, si on me proposait à nouveau de les aider. C'est un projet qui ne peut que fonctionner* ».

Observons maintenant les ressentis de certaines personnes de l'équipe de projet.

2.4.2 Ressentis des donneurs d'ordre et Chef de projet

Lors de différents entretiens menés au cours de ce travail de terrain, j'ai eu l'occasion de rencontrer plusieurs personnes rattachées à l'équipe de projet. Il s'agit entre autre de Monsieur Hervé Côte - Chef de projet, Monsieur Didier Froidevaux – client ou donneur d'ordre et Monsieur André Faggioni – adjoint du donneur d'ordre.

Durant cette partie d'analyse de la dimension humaine, il me semble important de pouvoir faire ressortir les ressentis de ces quelques personnes faisant partie du cœur du projet.

Voici quelques informations récoltées et synthétisées pour chacune d'entre elles :

Monsieur Hervé Côte – Chef de projet

Selon le Chef de projet, lors de la conception de cet outil, donc au tout début du processus, l'équipe de projet a rencontré **deux problèmes** :

Tout d'abord, le projet de loi¹⁶ n'était pas assez précis, ce qui les a empêchés de réaliser un planning pour l'application. Grâce à cette re-médiation, l'équipe a pu fonctionner sous forme de lots (voir partie 1), ce qui leur a permis de montrer aux utilisateurs que le projet avançait.

Deuxièmement, il s'agissait de la méconnaissance d'un composant permettant d'associer les statistiques à la cartographie. Après quelques mois de recherches, un produit offrant cette possibilité a pu être sélectionné.

Une fois ces problèmes réglés, le processus de conception et d'intégration a continué normalement, comme tout projet informatique. Il y a eu des phases de tests, puis la mise en production officielle, mais toujours sous forme de lots.

Pour Monsieur Côte, ce projet est une grande réussite. Bien que, comme ce dernier l'a relevé lors de notre entretien du 5 avril 2012, le but ultime d'un outil informatique est qu'il soit utilisé. Selon lui, il est quotidiennement utilisé par le service des études stratégiques, ce qui remplit déjà un des deux objectifs fixés.

Concernant le deuxième objectif à atteindre pour les policiers, le Chef de projet exprime : *« je pense que le produit est bon, le projet était bien fait, mais l'intérêt du produit n'est pas perçu à sa juste valeur. Le projet est loin d'être perdu, je pense qu'ils vont y venir, ça va prendre du temps, mais ça va venir petit à petit »*.

Monsieur Côte en garde un bon souvenir, notamment grâce à l'équipe de projet et sa bonne ambiance. Selon lui, sa tâche, qui était de diriger la conception du projet et de faire l'intermédiaire avec l'équipe de développement, a été accomplie avec succès : *« pour moi ce projet reste un réel succès, au niveau informatique il sert de tremplin ; ce projet est beaucoup montré à l'extérieur. Il est sur le site d'IBM et il est aussi référencé sur des sites internet de Police d'autres pays »*.

¹⁶ Le projet de loi en question concerne l'application informatique DATAPOL. Ce dernier comprend des informations telles que son financement, son but, les personnes visées, etc.

Monsieur Didier Froidevaux – Donneur d'ordre

Il est ressorti de mon entretien du 4 avril 2012 avec Monsieur Didier Froidevaux les choses suivantes. Tout d'abord, l'accueil qui avait été réservé au projet DATAPOL lors de la présentation du prototype a été très positif, ce qui a laissé croire au SES un grand enthousiasme pour cet outil, ainsi qu'une compréhension de son but et de ses fonctions. Mais aujourd'hui, le donneur d'ordre exprime : *« Il y a des gens qui sont plus ou moins satisfaits de ce qui a été mis à disposition. Il y a des gens qui l'utilisent et d'autres qui ne l'utilisent pas du tout... »*.

Tout comme Monsieur Hervé Côte, Monsieur Didier Froidevaux affirme que ce projet avait deux objectifs, dont un complètement atteint : *« Notre objectif était d'avoir une utilisation régulière voire quotidienne de la part des utilisateurs. Ce qui n'est pas atteint. Il y avait un autre objectif qui était par rapport au fait d'avoir une base de données structurée à des fins d'analyses à laquelle nous pourrions nous connecter ; là, l'objectif est clairement atteint. On a fait des analyses très approfondies en très peu de temps, alors que sans cet outil on y serait aussi arrivé, mais on aurait passé des heures et des jours rien que pour configurer des données »*.

Concernant l'objectif en rapport avec son utilisation, le Chef du service des études stratégiques affirme que c'est une déception, car il s'agit d'un outil très puissant, sous-exploité et sans retour des utilisateurs quant à cette sous-utilisation.

Il met en évidence qu'il est déçu de l'écart entre les résultats obtenus et les résultats attendus en terme d'utilisation, mais qu'il se pose surtout beaucoup de questions quant aux causes de cet échec relatif, en se demandant ce que son service aurait dû faire mieux. *« C'est qu'il ne suffit pas d'être motivé et efficace. Oui ça c'est important pour réaliser le projet, mais les phases de formation et d'accompagnement au changement ne doivent pas être sous-estimées malgré la simplicité de l'outil. Finalement, ça a beau être simple, mais ça bouscule les habitudes et nécessite plus de temps (...) J'ai l'impression que les policiers se plaignent de beaucoup de choses et attendent beaucoup, mais dans le fond, concrètement ils ne se mobilisent pas beaucoup pour contribuer à obtenir ce qu'ils attendent »*.

Monsieur André Faggioni – Adjoint du donneur d'ordre

Monsieur André Faggioni, lors de notre entretien du 4 avril 2012, m'a fait part de son ressenti. En effet, au départ, lui et toute l'équipe du service des études stratégiques portaient avec la conviction d'avoir trouvé une solution à un besoin, et ainsi de réaliser quelque chose de très utile.

Cette conviction s'est confirmée lors de la présentation du prototype, vu l'accueil très favorable fait à ce dernier. Ceci a d'autant plus conforté Monsieur Faggioni dans le sens où il pensait détenir un outil performant et bien accepté. Cependant, quelques temps après la mise en production de l'application, le SES découvre le très faible taux d'utilisation : *« je suis déçu parce que ça nous a coûté beaucoup d'argent, ça nous a pris beaucoup de temps et beaucoup d'énergie en années, et je n'ai pas l'impression qu'on a ménagé nos efforts, on est allé beaucoup plus loin que le simple rôle du donneur d'ordre parce qu'on a écrit les spécifications de chaque rapport, on a testé chaque rapport, on a établi la documentation de chaque rapport et fait la formation et le refresh pour chaque rapport »*.

Ce qui déçoit surtout l'Adjoint du SES, c'est qu'il ne comprend pas ce qui rend si difficile l'utilisation d'une application informatique comme DATAPOL. De plus, aucun utilisateur n'a fait de remarques constructives sur les défauts de cet outil et la difficulté de son utilisation. *« On a sous estimé un certains nombre de choses. On a pensé qu'à une époque où tout le monde faisait des achats en ligne, l'utilisation de cette solution-là irait de soit, or ça n'a pas été le cas. Il faut croire que ça bouleverse quand même passablement la manière de penser, la manière de travailler des policiers et que finalement ils ne sont peut-être pas si souples que ça dans leur fonctionnement. Les limites sont peut-être plus chez eux que chez nous... »*.

Monsieur Faggioni rajoute que cet outil avait été conçu aussi dans le but de pouvoir décentraliser un peu les capacités d'analyse, et ainsi donner l'opportunité à des policiers qui sont sur le terrain de pouvoir réaliser des statistiques avec un minimum de compétences dans le domaine. Malheureusement l'objectif n'a pas encore été atteint, mais tout comme Monsieur Froidevaux et Monsieur Côte, il affirme avoir acquis un outil très puissant pour son service.

Je terminerai les ressentis de Monsieur Faggioni avec la phrase suivante : *« Je suis déçu et c'est l'état d'esprit du moment, mais il faut le comprendre dans le contexte : ce sont des années d'efforts, c'est presque 2 millions de francs investis et quand je vois le résultat, je me dis que si c'était à refaire, je ne le referais pas »*.

2.4.3 Analyse de l'autorité et du leadership du donneur d'ordre

Dans cette dimension humaine, il est aussi important de connaître la crédibilité que le donneur d'ordre a auprès des utilisateurs. Il s'agit pour cela d'analyser son autorité et son leadership. Ces deux critères permettront d'analyser le pouvoir du donneur d'ordre et ainsi faire ressortir le style de management utilisé dans le cadre de ce changement.

En effet, il est bien connu qu'un donneur d'ordre ou une personne de référence qui n'est pas « admirée », respectée, écoutée, ou tout simplement dont les compétences ne sont pas reconnues, aura beaucoup de difficultés à gérer ses employés.

Selon mon livre de référence « *Le pilotage du changement, une approche stratégique et pratique* », pour pouvoir analyser l'autorité et le leadership du donneur d'ordre, il faut lui poser une dizaine de questions. En voici les résultats : ¹⁷

Calcul de l'indice de l'autorité du donneur d'ordre¹⁸					
1. Les gens vous reconnaissent le droit ou la responsabilité de prendre des décisions qui touchent le fonctionnement du service ?	<u>Toujours</u>	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
2. Les gens vous disent qu'ils apprécient la nature de vos décisions ?	Toujours	<u>Souvent</u>	A l'occasion	Rarement	Jamais
3. Les gens vous disent qu'ils apprécient votre façon de prendre des décisions ?	Toujours	Souvent	<u>A l'occasion</u>	Rarement	Jamais
4. Votre personnel dit qu'il apprécie votre façon de diriger l'organisation ou votre service ?	<u>Toujours</u>	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais
5. Les gens acceptent facilement de mettre en application vos décisions ?	<u>Toujours</u>	Souvent	A l'occasion	Rarement	Jamais

Résultat de l'indice de l'autorité du donneur d'ordre : $22 / 5 = 4.4$ sur 5. Pour arriver à ce résultat, il faut additionner les points obtenus pour chacune des réponses puis les diviser par le nombre de questions. Ici nous avons obtenu 22 points au total pour cinq questions, ce qui nous donne une moyenne de 4.4.

Avec ce résultat très proche du maximum, le donneur d'ordre, pour le personnel, est quelqu'un qui sait prendre des décisions, qui sait les défendre et les mettre en place.

¹⁷ Réponses récoltées lors de mon entretien du 4 avril 2012 avec Monsieur Didier Froidevaux.

¹⁸ Toujours = 5 points / souvent = 4 points / à l'occasion = 3 points.
Rarement = 2 points / jamais = 1 point.

Calcul du leadership du donneur d'ordre¹⁹

1. La majorité du personnel adhère à votre vision de l'organisation ?

D'accord

Plutôt d'accord

Plus ou moins d'accord

Plutôt en désaccord

En désaccord

2. Le personnel de votre organisation vous accorde beaucoup d'attention lorsque vous vous exprimez ?

D'accord

Plutôt d'accord

Plus ou moins d'accord

Plutôt en désaccord

En désaccord

3. Le personnel, en général, apprécie votre façon de poser les problèmes et de les résoudre ?

D'accord

Plutôt d'accord

Plus ou moins d'accord

Plutôt en désaccord

En désaccord

4. Le personnel de l'organisation vient souvent vous demander des conseils ou des opinions ?

D'accord

Plutôt d'accord

Plus ou moins d'accord

Plutôt en désaccord

En désaccord

5. La majorité du personnel cherche à établir et à maintenir des relations positives avec vous ?

D'accord

Plutôt d'accord

Plus ou moins d'accord

Plutôt en désaccord

En désaccord

Résultat de l'indice de leadership du donneur d'ordre: $17 / 5 = 3.4$ sur 5. Le résultat de 3.4 est, comme expliqué précédemment, le total de tous les points obtenus divisé par le nombre de questions. Ce résultat plus élevé que la moitié des points (2.5) montre que le Chef du service des études stratégiques a une bonne crédibilité aux yeux de ses collègues, soit les utilisateurs. Relevons tout de même que son leadership est moins élevé que son autorité.

Ces résultats ont été validés par les collègues de Monsieur Didier Froidevaux, le vendredi 4 mai 2012. Ceci afin d'être sûre que tout le département soit en accord avec les réponses données par le Chef.

¹⁹ D'accord = 5 points / Plutôt d'accord = 4 points / Plus ou moins d'accord = 3 points.
Plutôt en désaccord = 2 points / En désaccord = 1 point.

L'indice de l'autorité, ainsi que l'indice du leadership permettent maintenant de déterminer l'indice de pouvoir du donneur d'ordre. Pour cela, il faut additionner les deux résultats des tests précédents et les comparer sur une échelle de 10.

Résultat du pouvoir du donneur d'ordre: $4.4 + 3.4 = 7.8$ sur 10. Avec un résultat d'environ 8 sur 10, nous nous situons dans **un style de management plutôt directif**. Ceci donne la possibilité aux utilisateurs de venir **consulter** le donneur d'ordre pour donner leur avis, ainsi que de lui demander de l'aide. Un peu de **pression** quant à l'utilisation ressort tout de même (Collerette et Schneider 2004).

Nous pouvons retrouver ces deux caractéristiques dans le cadre du projet DATAPOL. En effet, le SES reste à disposition des potentiels utilisateurs en cas de questions, de problèmes ou encore pour connaître leur avis, sachant que les utilisations quotidiennes ne correspondent pas aux attentes du service.

De plus, le style « pression » correspond bien lorsque le SES a décidé qu'en fin d'année, tous les rapports rendus par les brigades devaient provenir du datawarehouse DATAPOL.

Il est important de mettre en évidence qu'il n'y a pas de pouvoir du gestionnaire parfait, mais que ce dernier, tout comme la gestion du changement, s'applique au cas par cas.

Après le *change management*, les ressentis de l'équipe de projet et les caractéristiques du donneur d'ordre, penchons-nous sur les utilisateurs.

2.4.4 Ressentis des utilisateurs de l'outil DATAPOL

Dans le cadre de ce diagnostic de situation de projet, j'ai eu l'occasion de m'entretenir avec neuf personnes différentes, considérées comme utilisateurs de l'outil DATAPOL. Cette liste de personnes m'a été fournie par Monsieur Didier Froidevaux lors de notre entretien du mercredi 4 avril 2012. Il a sélectionné une quinzaine de personnes parmi les 120, et les a choisies de manière à ce que je puisse rencontrer des personnes de divers secteurs et brigades, ayant un taux d'utilisation variable. Je n'ai pas pu rencontrer toutes les personnes pour cause d'incompatibilité d'horaires ou de non réponse de la part de certains utilisateurs.

Avant d'observer les ressentis de certains utilisateurs de l'application DATAPOL, voici tout d'abord une synthèse des réponses à la question posée lors de mes entretiens : « *Quelle est votre fréquence d'utilisation de cet outil ?* ».

Tableau 4
Style des utilisateurs²⁰

	Jamais	Très irrégulier	Ponctuel	Régulier	Quotidien
Utilisateurs	2	4	2	1	0

Source : Rinaldi (2012)

Ce tableau met en évidence le style des utilisateurs qui prime, à savoir des utilisations « **très irrégulières** ». Cette utilisation signifie quelques utilisations par année, ce qui est bien loin du souhait de taux d'utilisation défini par le SES. Il s'agit de personnes qui ne savent pas l'utiliser, qui ne voient pas la valeur ajoutée de cette nouvelle application, qui n'ont pas de temps à consacrer à l'apprentissage ou alors qui l'utilisent lors de recherches très spécifiques.

Deux personnes se disent être **ponctuelles**, c'est-à-dire qu'elles utilisent généralement l'application DATAPOL pour des rapports mensuels et pour montrer l'évolution des délits commis sur la commune ou le secteur. Ces deux personnes, faisant partie de la section Gendarmerie, m'ont avoué être devenues des utilisateurs ponctuels depuis peu. En effet, c'est grâce aux séances de formation données par le service des études stratégiques que la valeur ajoutée a enfin été perçue par certains policiers.

Deux personnes de la section Police Judiciaire **ne l'utilisent jamais**. Une, par le fait qu'elle pense se situer à un niveau hiérarchique trop élevé, et que les analyses devraient être faites par ses collaborateurs qui sont sous ses ordres. La deuxième dit avoir un outil, spécifiquement conçu pour son service et qui fait ressortir exactement les mêmes résultats en moins de temps.

Pour terminer, une seule personne a une **utilisation régulière**, et m'a fait part que tout son service l'utilisait. Il s'agit du Centre de Situation qui utilise les données de l'outil DATAPOL, afin de réaliser ses rapports hebdomadaires et mensuels.

²⁰

Jamais	= aucune utilisation
Très irrégulier	= deux à trois fois par année
Ponctuel	= chaque mois ou tous les quinze jours, pour les séances avec les communes
Régulier	= au minimum une fois par semaine
Quotidien	= tous les jours

Mise à part le service des études stratégiques, il ressort que **personne n'utilise cet outil quotidiennement** (parmi les neuf personnes interrogées).

Vous trouverez ci-dessous quelques résumés d'interviews et des ressentis intéressants concernant cette nouvelle application informatique.

Inspecteur : « L'idée de base est très bonne. On a effectivement énormément de bases de données qui ne sont pas interconnectées. Donc le principe de remettre tout ça et de regrouper tout ça au sein d'une même base de données, c'est vraiment une très bonne idée. Par contre on a énormément de problèmes de saisies dans nos bases de données primaires (en amont), qui font que, malgré tout, les données qui sont dans DATAPOL ont un taux d'erreur. On a changé récemment notre manière de fonctionner dans la rédaction des rapports, ce qui fait que maintenant, tout policier saisit des données dans les bases ABI et P2000. Ces données sont saisies sans bien comprendre pourquoi et comment. Tout ce que veulent ces policiers, c'est générer un rapport dans Word. Ils remplissent juste les bases de données pour les remplir et ils remplissent ça n'importe comment (...) On s'est rapidement rendu compte que finalement, c'était un outil statistique et que nous, derrière tous ces chiffres on n'avait pas le nom des personnes, d'ailleurs encore maintenant, tout est anonyme, donc nous ça ne nous est pas d'une grande utilité. Le principe est très bon, mais vu que c'est anonyme, à part faire des statistiques et mesurer des tendances, à notre sens, ce n'est pas utile (...) J'ai testé DATAPOL, mais vu que j'ai eu deux fois des résultats différents, je me suis dit que c'était beaucoup mieux que ce soit le service des études stratégiques qui fasse les recherches ».

Chef de brigade : « Pour moi c'est un outil très intéressant, ce qu'on a relevé dans le fond, c'est que l'on est toujours un peu tributaire de la qualité des saisies informatiques. Mais moi je trouve cet outil très intéressant. Je crois qu'il faut qu'on change un peu nos habitudes et le problème, finalement, c'est qu'on a peu de temps à consacrer à ce genre d'outil. Maintenant on tourne au strict minimum, ce n'est pas vraiment de la mauvaise volonté, mais on dégage des priorités. Pour maîtriser DATAPOL, il faut l'utiliser régulièrement si on veut pouvoir bien l'exploiter. Si on l'ouvre tous les six mois ça ne va pas le faire (...) En plus, à un moment, quand on entre dans l'outil, on parle de politique, alors qu'en réalité, on parle de communes. Ils devraient changer. On ne parle pas directement de secteur mais on parle de Police. A mon sens on aurait pu mettre secteur Police et commune politique. Ça aurait été beaucoup plus explicite. Ça peut prêter à confusion (...) »

Moi je travaille dans un service très spécifique, donc le problème que j'ai, c'est de trouver les éléments nécessaires que je peux extraire de cet outil pour axer ou cibler mon activité au quotidien en fonction de ce que pourrait me donner cette base de données. Mais dès que j'aurai trouvé comment l'exploiter au mieux pour pouvoir améliorer mes interventions, je l'utiliserai du mieux que je peux». Je tiens à préciser que ce Chef de brigade m'a rappelée quelques jours après notre entretien, afin de me faire part d'une possibilité qu'il aurait pour utiliser cet outil.

Ilotier : « *C'est un outil intéressant. Si on veut cibler des patrouilles par rapport à des problèmes précis, des tranches d'horaire et tout, on peut s'appuyer aisément sur cet outil et dire au patron qu'il faut passer avec des patrouilles. Malheureusement, je ne pense pas que ça se fasse, et je ne pense pas être le seul. Nous on se fie plus par rapport à ce que l'on entend des gens, par rapport à nous ou encore à des expériences et à des choses qui remontent très subjectivement, du concret. On devrait s'appuyer sur ça mais aussi faire un mixage avec DATAPOL (...) Malheureusement on n'a pas forcément le temps et on continue à faire, ce qu'on sait bien faire, avec les outils qu'on a et pas forcément avec les nouveaux outils, car ça nous prend plus de temps, en tout cas au départ (...) Franchement je ne sais pas si je vais l'utiliser.... Oui je devrais... Faudrait juste que je me forme et que je prenne le temps. Mais on est déjà à 200 km/heure et franchement je ne vois pas quand on va faire ça... Faudrait le travailler régulièrement ».*

Responsable de brigade : « *Tout le monde parle du taux de sous-utilisation. Vu le prix de l'appareil et vu ce qu'on en fait, cela fait même rire beaucoup de personnes dans la boîte. Les réactions sont très moqueuses (...) C'est peu sympathique comme programme, mais par contre les résultats sont bons. Je corrige : les résultats seraient bons si tout était juste dedans. C'est la base de données qui est fausse, mais le programme en lui-même est bien, il devient de plus en plus facile, il s'améliore. Il y a des améliorations, mais il a une telle image péjorative qu'il faudra longtemps avant que cela devienne positif (...) Je n'accuse pas DATAPOL, je dis que les gens remplissent mal P2000. Tous les jours on voit des données qui sont fausses. On extrait les vols à l'arrachée, les vols à l'astuce, les cambriolages et brigandages/agressions et là-dessus un sur trois est faux, car il est mal catégorisé (...) C'est un projet qui s'améliore, car au début c'était un peu ardu, après ils ont créé des cubes. Maintenant la cartographie s'est bien améliorée, les rapports sont bons. Il y a que de l'amélioration, mais toujours sur une base de données fausse ».*

Chef de groupe : « C'est un outil qui est assez convivial quand on sait comment remplir la demande au départ. Ce n'est pas compliqué, c'est assez visible, tous les détails que j'avais demandés dans mes rapports spécifiques ont été pris en compte, donc c'est positif. En tout cas le premier abord est positif, puisque je n'ai pas réellement pu l'utiliser par manque de formation (...) Moi j'essaie de temps en temps, je ne le cache pas, j'ai essayé peut-être cinq ou six fois durant une année, ce n'est pas grand-chose, mais ça ne joue pas, il y a des trucs que je ne sais pas ou que je fais faux et tant que personne ne me montre comment ça marche, je ne saurais pas. Cela fait des mois que j'envoie des mails au service des études stratégiques, afin d'obtenir une vraie formation, mais je n'ai pas vraiment de réponses concrètes (...) Le programme est intéressant, et justement j'ai demandé moi à avoir un rapport spécialisé pour mon groupe. Donc je suis demandeur et si je suis demandeur, j'ai plutôt intérêt à l'employer. Dès le moment où j'aurai un apprentissage correct, je l'utiliserai au moins deux fois par semaine. Et si ce n'est pas moi, ce sera quelqu'un d'autre de mon groupe, je lui expliquerai et prêterai mon accès ».

Ilotier : « Je pense que pour faire un retour à une évolution sur un certain secteur ou commune, oui pour cela, DATAPOL est bien. Par contre, je n'utiliserai pas DATAPOL pour demander à mes patrouilles de faire des passages à certains endroits. Je pense qu'il faut être plus réactif sur ce qui s'est passé la veille ou d'autres jours auparavant (...) Moi je préfère être à l'extérieur et aller aux renseignements plutôt que de rester au bureau et de faire des recherches une heure ou deux avec DATAPOL. Le boulot d'ilotier est de passer le minimum de temps dans les bureaux et plutôt d'être à l'extérieur. Mais je suis conscient que lorsque j'ai des rendez-vous mensuels, j'ai besoin de DATAPOL. Je vais devenir assez ponctuel comme utilisateur. Je le suis déjà devenu depuis la séance (...) Aussi, j'ai vu que pendant quelques temps, ils avaient laissé l'outil de côté. Ils voyaient qu'on ne l'utilisait pas, ils auraient dû se poser la question avant, du pourquoi on ne l'utilisait pas. C'est pour ça que les séances refresh moi je trouve cela intéressant, au-delà du fait que j'apprends à nouveau à l'utiliser, je peux aussi poser des questions et faire valoir mon sentiment et pour quelles raisons je l'utilise ou pas (...) Honnêtement c'est un problème d'utilité. Moi avant, DATAPOL je ne voyais pas sa valeur ajoutée. C'est peut-être des habitudes que je dois prendre aussi. Mais j'ai remarqué qu'avec le rapport POL2009, quand je vais dans le détail des réquisitions, des fois je n'ai pas l'entier de la réquisition. Il me manque la fin (...) Après je me demande si ce ne serait pas mieux d'avoir une formation plus personnelle.

C'est peut-être à moi de faire la demande et d'appeler le SES et de dire : écoutez, moi il y a des choses que j'utilise dans DATAPOL, d'autres que je ne maîtrise pas, voilà ce dont j'ai besoin, est-ce que vous arriveriez à me montrer si DATAPOL a la capacité de le faire ou pas ».

Chef de section : *« J'ai fait la moitié de ma carrière dans la Police scientifique et pour moi DATAPOL c'est l'outil dont j'ai toujours rêvé (...) Autrement, je dirai que c'est une application qui nécessite un apprentissage sérieux, une prise en main encadrée avec un encadrement digne de ce nom. Eventuellement un e-Learning. Le e-Learning, c'est une plateforme éducative informatique. C'est un outil de formation sur l'ordinateur (...) J'étais très régulièrement présent aux séances de formation, car cela m'intéressait bien. Comme je vous dis, c'est l'outil dont j'ai toujours rêvé quand j'étais en brigade. Ça m'a énervé de voir que ça arrivait quand je n'y étais plus et ça m'a frustré de voir qu'on ne voulait pas le délocaliser plus bas au niveau du policier, je trouve un peu dommage car moi, personnellement, j'en aurai eu besoin. Aujourd'hui, je ne l'utilise pas du tout, car je suis à un niveau hiérarchique où je n'y vois pas d'intérêt (...) Je reste convaincu qu'il aurait fallu descendre l'outil d'un niveau et former des spécialistes en analyses avec DATAPOL par exemple. Ne serait-ce que pour lui donner une vie un peu plus visible dans la maison. Car là DATAPOL, pour nous, c'est l'outil qui est utilisé par le SES et c'est tout (...) L'outil aurait dû être présenté dans des secteurs qui en ont un réel besoin. Par exemple, la brigade des enquêtes administratives n'en ont pas besoin... Mais la Police scientifique oui ».*

Ilotier : *« C'est toujours un apprentissage difficile à réaliser, on apprend un peu sur le tas. Mais concrètement, moi je l'ai quand même pas mal utilisé pour cette problématique de vols par effraction sur les véhicules, et ponctuellement je l'utilise pour cibler soit des délits particuliers, des vols ou des cambriolages sur ce secteur (...) Je n'ai pas été surpris de voir qu'il n'était pas bien utilisé, car nous n'avons pas que ça et je pense qu'on pourrait travailler de manière pas uniquement autonome, mais par exemple le SES pourrait tirer une sonnette d'alarme quand il constate qu'il y a un phénomène particulier qui prend de l'ampleur et alerter par exemple l'ilotier concerné. Moi je trouve que c'est un super outil, le seul reproche que je pourrais faire, c'est que l'on pourrait peut-être avec le SES avoir une collaboration plus étroite. Pas qu'on soit chaque fois nous demandeurs, je ne sais pas si c'est leur travail, mais s'ils voient quelque chose qu'ils nous le disent pour qu'on puisse faire des recherches. Mais j' imagine qu'ils travaillent plutôt sur demande. (...) Lorsqu'on me l'a présenté, je me suis dit : un outil de plus.... Ni emballé, ni rétif. J'étais plutôt neutre, j'attendais de voir ce que ça pouvait donner (...)*

Je l'utilise, car on a une réunion tous les quinze jours. Après c'est sûr que c'est un bon outil pour avoir une vision générale. Mais je l'utilise le 10% de mon temps. A chaque cours refresh, on apprend quelque chose. Il faut d'une part s'en souvenir, le noter et puis l'utiliser régulièrement ».

Inspecteur : *« Moi j'étais partant. Pour moi le projet est bon, car il permet un partage de l'information. Pour cela il est bon. Après on me dit, on ne veut pas seulement faire du partage, mais on veut que tout le monde puisse faire de l'analyse avec. Alors déjà, l'analyse ce n'est pas fait pour tout le monde. Tous les collègues qui ne font pas de l'enquête, ils s'en foutent. Voir l'évolution, c'est intéressant pour eux, mais ils ont encore tout leur travail à côté. Ça c'est le job du SES et du centre de situation. Malheureusement, on n'a pas le temps et on n'a pas le personnel pour que chaque service fasse de l'analyse. Pour moi le système devrait avoir une semi-analyse, un pré-mâchage de l'information pour les services de front (gendarmes, enquêteurs, Chefs de brigade), qu'ils reçoivent les informations et se disent « ah j'ai un phénomène, je dispatche l'information » (...) DATAPOL je ne l'utilise pas. Je ne peux pas faire ce que je veux lui faire faire. On m'a dit : on vous donne cet outil pour faire des séries... C'est bien, mais je ne peux pas en faire des séries. Alors oui je peux lister tous les cambriolages où il y a un arrachage de cylindre... Mais pour ça je n'ai pas besoin de DATAPOL. En plus mon programme à moi est plus rapide. Pour moi ça c'est un gros défaut de DATAPOL. Probablement, en analyse de situation ou en analyse de phénomène, c'est très efficace. Pour pouvoir anticiper. Mais au niveau purement de gestion des séries, ce n'est pas possible (...) C'est pour cela que je vous ai dit que l'outil DATAPOL est bien, mais que ce qu'on m'a vendu pour pouvoir faire des analyses de séries, je ne suis pas d'accord. Il ne peut pas les faire, et actuellement il ne permet même pas de les visualiser de manière semi-automatique ».*

Lors de mes différentes interviews, j'ai aussi demandé à mes interlocuteurs s'ils pouvaient me faire part des avantages et des inconvénients de l'outil DATAPOL. Voici un tableau récapitulatif des données récoltées :

Tableau 5
Synthèse des avantages et inconvénients de l'outil DATAPOL

Avantages	Inconvénients - reproches
<p>Regroupement de plusieurs bases de données en une seule.</p> <p>Outil très puissant si on sait ce qu'on recherche.</p> <p>Permet la cartographie, qui n'existait pas vraiment à la Police avant.</p> <p>Certains rapports ont été conçus en fonction des demandeurs.</p> <p>Très bon moyen de recherche et de restitution de données.</p> <p>Permet d'être proactif et d'anticiper certains phénomènes.</p>	<p>Comprend trop de menus déroulants, mauvaise structure.</p> <p>Inutile pour certains, car anonymat des données.</p> <p>Problème de saisies en amont : provoque un taux d'erreur.</p> <p>Outil pas très convivial lorsqu'on se logue (n'est pas user-friendly).</p> <p>Demande du temps au départ (peu pratique et demande du temps à la compréhension).</p> <p>Aucun moyen de savoir à quel secteur appartient une rue lorsqu'on hésite.</p>

Source : Rinaldi (2012)

2.4.5 La position des destinataires du changement dans l'organisation

Lors de tout processus de changement, il est important d'analyser la position qu'occupent les destinataires dans l'organisation. Il faut savoir qu'il existe six positions possibles pour situer les utilisateurs²¹ : les supporteurs actifs, les supporteurs passifs, les ambivalents, les opposants passifs, les opposants actifs et les indifférents (Collerette et Schneider 2004).

²¹ Ces dernières sont toutes décrites en annexe.

Pour déterminer la position des utilisateurs, il faut poser certaines questions au donneur d'ordre ou gestionnaire²².

1. Lorsque les gens parlent du changement proposé ou lorsqu'ils y font allusion dans les échanges, en parlent-ils comme étant leur changement ou votre changement ?

La plupart disent votre changement (1 point)

2. Ces derniers temps, comment se font les regroupements informels lorsque les gens discutent du changement proposé ?

Il n'y a pas de discussion entre les gens et peu d'opinions s'expriment (0 point)

3. Qu'est ce qui caractérise les questions sur le changement proposé ?

Les gens ne se posent pas de question, même lorsque l'occasion leur en est fournie (0 point)

4. Quel genre de réactions les gens expriment-ils à l'endroit du changement proposé ?

Bon nombre font état des difficultés prévues à cause du changement proposé, bien que certains relèvent davantage les gains possibles (2 points)

5. Quel ton caractérise les réactions des gens lorsqu'ils traitent du changement proposé ?

Le ton alterne entre la conciliation et l'agressivité (3 points)

Ces résultats ont été validés par les collègues de Monsieur Didier Froidevaux, le vendredi 4 mai 2012. Ceci afin d'être sûre que tout le département soit en accord avec les réponses données par le Chef.

Selon mon livre de référence « *Le pilotage du changement* », chaque réponse est pondérée de manières différentes. Ici, le total obtenu sur les cinq questions s'élève à 6 points.

²² Pour chacune des questions posées, il existait plusieurs réponses possibles (QCM). Pour une question de lisibilité et de pertinence, vous trouverez toutes ces questions avec toutes les réponses proposées en annexe.

Ce chiffre est maintenant divisé par le nombre de questions posées : $6 / 5 = 1.2$. Avec un score final de 1.2, nous nous situons dans la tranche « 0.7 et 1.5 » qui correspond aux **opposants actifs**.²³

Il s'agit d'une zone dans laquelle des personnes très négatives ne voient pas les bénéfices que peut apporter ce changement. Cela signifie aussi que les leaders du projet ont de la difficulté à faire passer l'utilité que ce nouvel outil peut apporter ou à l'expliquer.

Les quelques conseils que nous pouvons mettre en évidence, afin de transformer ces **opposants actifs en supporteurs actifs**, qui est la meilleure position qu'on puisse trouver en terme de changement, sont les suivants :

- renforcer le soutien de la hiérarchie;
- démontrer aux utilisateurs les effets escomptés de ce nouvel outil. Le mieux serait qu'ils le découvrent seuls en l'utilisant, mais que, dans tous les cas, ils réalisent qu'il y a un vrai gain;
- mettre une pression sur les utilisateurs, afin qu'ils exploitent l'outil quotidiennement;
- mettre de côté le projet, afin de pouvoir travailler sur la réception et la motivation face aux changements.

Nous pouvons observer, avec ces quelques conseils, qu'un changement, lorsqu'il n'est pas accepté comme il devrait l'être, est un investissement sur le long terme et qu'il faut de la patience et du retrait pour modifier les opinions des destinataires.

2.4.6 Les résistances

Dans tout processus de changement d'entreprise, il existe très souvent des résistances. Ces dernières peuvent se manifester soit sous forme de résistances actives, soit sous forme de résistances passives. Les résistances actives peuvent se montrer sous forme de grèves, de sabotages du projet ou encore d'erreurs intentionnelles. Les résistances passives, quant à elles, sont moins visibles. Elles apparaissent comme des erreurs intentionnelles et des oublis plus ou moins voulus, comme par exemple faire ressortir les difficultés du changement en cours ou encore faire exprès d'être lent ou de faire ralentir le changement.

De plus, il existe trois sources de résistances : celles liées à la personnalité, celles liées au système social ou encore celles liées à la manière dont le changement a été introduit.

²³ Vous trouverez une description détaillée dans l'annexe numéro 3.

Dans le cadre du projet DATAPOL, et selon les entretiens que j'ai eus avec différents utilisateurs, les policiers qui n'utilisaient pas l'application penchaient généralement pour des résistances **liées à la personnalité**.

C'est-à-dire qu'ils ne souhaitent pas spécialement changer leurs habitudes et qu'ils n'ont pas confiance en cette nouvelle application.

Voici un tableau récapitulatif des résistances présentes dans le cadre de ce projet :

Tableau 6
Résistances passives et actives

Résistances Passives	Résistances actives
Réactions moqueuses lors de la découverte du taux d'utilisation négatif. Critiques négatives/destructives provenant de certains secteurs lors de la présentation du projet.	Non-utilisation de l'outil.

Source : Rinaldi (2012)

Il ressort de ce tableau très peu de résistances. En effet, la résistance la plus marquante est la non-utilisation de DATAPOL par les policiers. Il s'agit de la résistance la plus dure dans le sens où c'est par cette dernière que l'outil n'a pas atteint son utilisation prévue et que ce dernier est sous-exploité. Il s'agit plutôt d'une bonne nouvelle pour les leaders du projet, car c'est sur cette unique résistance active, mais qui est grave, qu'il faut agir. Vous trouverez dans la troisième partie de ce travail, quelques recommandations prévues, afin d'améliorer cette résistance et donc de « sauver » l'outil DATAPOL de sa sous-utilisation.

3. Synthèse et recommandations

Dans cette troisième partie, il va être question de mettre en évidence les principaux résultats ressortis lors de l'analyse. Pour cela, je vais séparer cette dernière en deux sections. Je ferai d'abord une synthèse des principaux résultats, puis je proposerai plusieurs recommandations, afin d'améliorer ce taux d'utilisation insuffisant. Lors de la conclusion de ce mandat, je ferai un lien avec ma problématique de départ à savoir *« comment optimiser l'implantation et l'utilisation d'une nouvelle application informatique à la Police genevoise ? »*.

3.1 Synthèse et principaux résultats

Lors de ma partie de développement et d'analyse, nous avons pu observer la manière dont l'outil DATAPOL avait été intégré. Beaucoup de thèmes ont été traités dans les deux dimensions (organisationnelle et humaine). Concernant la **dimension organisationnelle**, nous avons abordé la thématique de la structure de la Police, ainsi que la communication entre les parties. Nous avons analysé les facteurs externes et internes, afin d'identifier si la stratégie de changement était la bonne. Enfin, nous avons situé le projet dans son processus de changement et identifier les déclencheurs.

Pour faire un feed-back concernant cette première dimension, il est ressorti plusieurs points :

La structure dans laquelle l'application DATAPOL a été instaurée était relativement bonne et souple. En effet, nous avons pu voir que les Chefs de brigade, de secteur ou de poste n'étaient pas opposés à ce projet. Les policiers pouvaient se rendre à toutes les formations s'ils le souhaitaient et prendre le temps de découvrir la nouvelle application informatique. La hiérarchie des postes n'était donc pas contre cet outil. Cependant, les Chefs sont tout de même peu nombreux à encourager leurs collègues à exploiter l'outil et faire ressortir des analyses concernant leur secteur ou leur activité. Nous nous situons dans une **structure matricielle**.

La communication, quant à elle, a été analysée sous deux thématiques différentes : la compréhension des objectifs, ainsi que la communication quant à l'avancement du projet et les différents feed-back. Pour commencer **en termes d'objectifs**, il est ressorti que certains avaient bien compris le but de l'application DATAPOL et sa valeur ajoutée, mais que d'autres n'étaient pas sûrs de leur réponse.

Sur ce point-là, il est clair que les objectifs ont peut-être été communiqués, mais qu'ils n'ont pas été assimilés et que la plus-value apportée par cette nouveauté n'a pas été comprise.

Pour que l'outil soit utilisé à sa juste valeur, il est primordial que les utilisateurs comprennent ce que l'application va leur apporter de mieux par rapport à ce qu'ils utilisent déjà actuellement. Concernant **la communication en général entre les parties, de l'avancement et des feed-back**, le Chef du service des études stratégiques s'est rendu compte que sa communication n'était pas assez mise en avant. Les utilisateurs, quant à eux, ont mis en évidence que la communication se faisait principalement par le biais des séances de formation et par mails, ce qui confirme les propos de Monsieur Didier Froidevaux. Certains policiers disent avoir reçu régulièrement des mails du SES et d'autres ne pas avoir eu de communication depuis les séances de formation. Lorsque nous sommes en copie dans un mail ou que celui-ci concerne beaucoup de destinataires, dans la plupart des cas, ces derniers ne sont pas lus et sont directement supprimés. Ceci expliquerait peut-être pourquoi certains de mes interlocuteurs disaient ne pas avoir vraiment eu de communication. Comme me l'a révélé Monsieur Froidevaux lors de l'une de nos rencontres, la communication n'était pas assez poussée. Peut-être aurait-il fallu trouver d'autres moyens pour informer les utilisateurs, ou alors que l'information provienne depuis le plus haut niveau de la hiérarchie de la Police, encourageant les utilisateurs à prendre note de l'information qui leur parvient. L'équipe de projet et le comité de pilotage, quant à eux, se réunissaient très régulièrement.

La stratégie de changement ressortie lors de mon analyse des facteurs externes et internes est celle de **réinvention** (aux vues de ses facteurs, la Police se trouve dans une zone de tension). Comme cité dans la partie 2.3.4, la Police cantonale est actuellement en pleine restructuration, et avec cette nouvelle application informatique, se situe dans une phase de rénovation. La stratégie de changement et les diverses modifications correspondent donc à cette institution genevoise.

Concernant le processus de changement, le projet DATAPOL se situe en deuxième phase, à savoir **la phase de transition** où les anciennes habitudes doivent commencer à disparaître, afin de pouvoir renforcer l'utilisation en troisième et dernière phase. Pour cela, il faudrait essayer d'insister sur la valeur ajoutée de l'outil, les formations et l'encadrement.

Les déclencheurs du changement sont présents et s'élèvent à un total du **17 sur 30**. Nous l'avons dit, plus ils sont élevés, mieux c'est. Comme nous l'avons vu, cela représente la situation exacte du projet et de l'acceptation des utilisateurs. Les policiers acceptent cette nouvelle application, mais à leur rythme, et relativement lentement. Il est possible d'accélérer le processus d'acceptation et d'utilisation en confrontant les policiers à leur environnement externe, c'est-à-dire à la vision que les citoyens genevois ont sur la Police.

Pour conclure avec cette dimension organisationnelle, nous pouvons faire ressortir le fait que la structure de la Police dans laquelle l'application DATAPOL s'est intégrée était adéquate et la stratégie de changement était adaptée. Une nouveauté était nécessaire, afin de mieux répondre aux facteurs externes. Quant à la communication, il est recommandé de l'appuyer en conséquence et de demander le soutien de la hiérarchie (voir recommandations ci-après), ce qui permettra peut-être de maximiser les déclencheurs et ainsi faire passer le projet de la phase de transition à la phase de recristallisation, soit la dernière phase du processus de changement, où les habitudes auront changé et l'outil informatique sera alors ancré dans le travail quotidien des policiers.

Observons maintenant les principaux points ressortis lors de l'analyse de la **dimension humaine** :

Le change management a été mis en place dès le début du projet et a été encadré par une personne habituée à l'accompagnement du changement. Les utilisateurs ont été ciblés en fonction d'une analyse et leurs besoins pris en compte. Quelques séances ont eu lieu avec certains policiers, afin de prendre note de leurs points de vue et leurs appréhensions. De plus, les séances de formation ont été mise en place de manière ciblées et encadrées. Cependant, il est important de relever le fait que la communication n'a pas vraiment été traitée dans ce *change management* ou qu'elle n'a pas assez été mise en avant. Des recommandations à ce sujet ont été développées dans la partie ci-après.

Les ressentis de l'équipe de projet ont pu être mis en évidence grâce à mes différentes interviews. Tout d'abord, selon le Chef de projet, cette application est **une grande réussite**. En effet, comme cité précédemment, son rôle était de concevoir un outil et que ce dernier soit utilisé. Son objectif a été réalisé dans le sens où cette application a été correctement créée et est régulièrement utilisée par le service des études stratégiques, à savoir les clients. Quant à l'utilisation faite par les policiers, il est conscient que **l'objectif n'est de loin pas atteint**, mais que ce projet a de l'avenir.

Concernant le donneur d'ordre, il affirme être déçu du résultat suite à l'enthousiasme qui s'était fait ressentir lors de la présentation du prototype. Tout comme le Chef de projet, il dit que le premier objectif : avoir une base de données structurée, a été **complètement atteint**. En tant qu'utilisateur quotidien, il est **très satisfait de l'outil**. Il ne cache cependant pas sa **déception** quant à sa sous-exploitation. Pour terminer, le ressenti de l'adjoint du donneur d'ordre est très semblable à celui de son collègue. Il affirme tout de même avoir **gagné un outil d'extraction** de données très puissant.

Le leadership et l'autorité du donneur d'ordre ont pu être testés lors d'un entretien avec la personne concernée. Il est ressorti du questionnaire que le Chef du SES et ses décisions sont respectés par ses différents collègues et qu'il a aussi de la crédibilité aux yeux des policiers. Ces deux résultats nous mènent à **un style de management plutôt directif**. C'est-à-dire que le SES est à disposition des utilisateurs pour toutes questions ou toutes remarques, mais qu'il oblige tout de même, comme en fin d'année 2011, à faire réaliser les rapports annuels grâce à la nouvelle application.

Les ressentis des utilisateurs ont été détaillés dans la partie 2.4.4. Pour en faire une brève synthèse, les utilisateurs sont assez d'accord pour dire que **l'outil est superbe**, mais qu'il **prend trop de temps à l'apprentissage**. D'autres disent ne pas savoir ce que cette application **pourrait leur apporter**. Comme vu précédemment dans la partie communication, il ressort à nouveau ici, que la valeur ajoutée de l'application n'a pas encore été perçue par tout le monde. Un utilisateur dit ne pas pouvoir utiliser l'outil par **manque de formation**. Il est tout de même intéressant de relever le fait qu'un utilisateur ne l'utilisait auparavant jamais, et que depuis la dernière séance de formation, il a augmenté ses utilisations de « jamais » à « ponctuellement » et ce, **grâce à une perception récente de la plus value** que l'outil peut apporter.

La position des destinataires dans l'entreprise. Suite aux questions posées au donneur d'ordre, les destinataires du changement se situent dans **une position d'opposants actifs**. Les policiers n'utilisent volontairement pas l'outil, car ils n'en voient pas la valeur ajoutée ou ce que cela peut améliorer dans leur travail au quotidien. Pour cela, il faudrait un meilleur soutien hiérarchique avec une obligation d'utilisation et une meilleure explication quant aux gains que l'outil peut apporter. Ces deux propositions sont détaillées dans la partie recommandations.

Les résistances quant à elles, sont ressorties peu nombreuses. En effet, **deux résistances passives** (les rires moqueurs quant à l'échec de DATAPOL, ainsi que les critiques lors de la présentation du prototype) et **une résistance active** (le refus d'utiliser l'outil) ont pu être mises en évidence.

Le fait de n'avoir que très peu de résistance montre que le projet peut avoir un avenir auprès des policiers. Effectivement, il faudrait corriger la résistance active, qui est la plus importante, et comprendre pourquoi les policiers refusent de l'utiliser. Ce travail de terrain permet de répondre à la question et propose aussi des recommandations, afin d'améliorer cette situation et d'éviter cette sous-utilisation pour les futurs changements informatiques à venir.

Pour terminer ce feed-back sur la dimension humaine et ainsi finaliser la partie synthèse, nous pouvons dire que le *change management* a effectivement bien été mis en place. Cependant, certains disent tout de même ne pas avoir reçu une formation assez poussée vu la complexité de l'outil. De plus et malheureusement, rien n'a vraiment été prévu en terme de communication en accompagnement au changement. Ceci, tout comme il a déjà été relevé pour la dimension organisationnelle, explique en partie pourquoi l'outil n'est pas utilisé (incompréhension de la valeur ajoutée, des objectifs et des gains). En effet, les ressentis des utilisateurs montrent que beaucoup d'entre-eux apprécient l'idée mais ne voient pas en quoi ils sont concernés dans leur travail quotidien, ce qui provoque la résistance active la plus importante : le refus d'utiliser l'outil et explique leur opposition face à l'outil. Pour terminer, les ressentis de certaines personnes de l'équipe de projet se rejoignent pour dire que l'objectif de la conception d'un datawarehouse a amplement été atteint et l'application DATAPOL est très performante. Cependant, les donneurs d'ordre avouent être déçus de la sous-exploitation. Selon moi, au vu de l'effort fourni en termes de temps, d'argent et autres, leur déception est largement compréhensible, mais pour beaucoup de personnes, l'outil a un grand avenir au sein de la Police cantonale. Afin de remédier à cette déception et cette sous-exploitation, vous trouverez ci-dessous plusieurs recommandations qui pourraient être très utiles.

3.2 Les recommandations

Pour finaliser et ajouter de la valeur personnelle à ce travail, voici ci-dessous une liste de recommandations. Ces recommandations ont été divisées en trois parties, afin de les catégoriser. La première partie concerne des recommandations générales à appliquer dans le cadre des formations, donc une amélioration à l'accompagnement au changement. Le deuxième bloc de recommandations concerne des efforts à faire vu la structure de la Police. Pour terminer, la troisième partie contient des propositions, dont il faudrait tenir compte surtout dans le cas de l'outil DATAPOL. Ces dernières concernent plutôt l'outil en lui-même, contrairement aux parties 3.2.1 et 3.2.2.

Ces recommandations se basent sur ce qui est ressorti de mes différents entretiens, des discussions et des débats avec différentes parties du projet, ainsi que de l'analyse présentée précédemment. Comme cité juste au-dessus, ces propositions sont rédigées dans le but d'améliorer la situation actuelle de l'outil DATAPOL, mais sont aussi à prendre en compte lors de tout processus de changement informatique. En effet, tout changement qui se passe à la Police se déroulera dans la même structure que le projet DATAPOL, avec les mêmes types de personnages (policiers, État-major, etc.), voire les mêmes styles de résistances.

Le but final de ce mandat étant d'analyser et de proposer des solutions pour améliorer la situation actuelle, et éviter que celle-ci se reproduise dans un futur proche, lors d'un autre processus de changement, je vous laisse découvrir mes recommandations.

3.2.1 Les recommandations quant aux formations : *change management*

Ces recommandations sont des propositions à prendre en compte lors des séances de formation :

3.2.1.1 Etre moins théorique lors des séances de formation

Il est ressorti de certains de mes entretiens, que lors des séances de formation, un peu trop d'aspects théoriques étaient présentés. En effet, avant de parler concrètement de l'outil en lui-même, les présentateurs font un rappel sur la provenance des données et beaucoup d'autres informations. Selon quelques personnes, il est difficile de rester « croché » ou attentif à la présentation lorsque l'on ne comprend pas tout ce qui est expliqué en phase d'introduction et que ces informations restent abstraites. Certains utilisateurs me disaient être déjà perdus lors des premières quinze minutes de présentation.

Cependant, il est important que ces renseignements soient tout de même expliqués une fois au moins. J'ai eu l'occasion de participer à une séance de « refresh » le mardi 27 avril de 14h00 à 17h00.

Me concernant, j'ai trouvé très intéressant de connaître de quels outils provenaient les données, à quelle fréquence l'application DATAPOL était mis à jour, ainsi que d'autres aspects spécifiques. Mais il s'agissait, en quelque sorte, d'une formation de base pour mon cas (c'était effectivement la première fois que je pouvais visualiser l'outil).

Pour cela, il serait donc peut-être plus intéressant de présenter toute la méthodologie de l'outil lors des premières séances d'information et de formation, puis, concernant les séances de « refresh » directement entrer dans l'outil et faire des démonstrations, quitte à faire de plus longs exercices.

Un autre point que j'ai pu constater, c'est que lors des séances « refresh », du moins celle à laquelle j'ai participé, il n'y avait généralement que le présentateur qui prenait la parole (sauf lorsqu'il y avait des questions). J'ai pu observer, avec mes années scolaires, que j'avais beaucoup plus de facilité à comprendre et suivre un cours avec des interactions entre l'enseignant et les élèves qu'un cours où uniquement l'enseignant prenait la parole. Pour cela, il serait peut-être plus judicieux, lors des séances, de stimuler un peu les policiers, leur poser des questions pour les faire réagir et les motiver, et ainsi éviter que certains « décrochent », perdent le fil ou jouent avec leur téléphone (comme certains l'ont fait à la séance « refresh » à laquelle j'ai participé).

3.2.1.2 Organiser des ateliers pratiques avec des requêtes préparées à l'avance

Certains policiers se sont plaints du fait de manquer de temps quotidiennement dans leur travail, et qu'en plus l'outil DATAPOL prenait énormément de temps à être maîtrisé. Ceci est assez paradoxal, dans le sens où oui, cette application informatique peut prendre du temps à être comprise et maîtrisée suivant les personnes, mais que cette dernière, une fois comprise, leur fera gagner un temps considérable.

Etant donné que la non-utilisation quotidienne de l'outil est passablement due à un manque de temps consacré à l'apprentissage, nous pourrions imaginer des ateliers pratiques, comme les séances de « refresh », mais ces dernières seraient uniquement dédiées à aider les utilisateurs dans leurs requêtes. Il faudrait donc que les policiers s'inscrivent à l'avance aux ateliers pratiques (même processus que pour les séances de « refresh ») et qu'ils viennent le jour fixé avec les recherches qu'ils aimeraient faire, afin d'apprendre à les réaliser de manière correcte.

Par exemple, un poste de Police qui s'intéresse depuis quelques jours aux vols ou aux agressions dans les alentours, pourrait envoyer une personne qui a accès à l'outil informatique à un atelier DATAPOL, afin que ce policier puisse réaliser ses recherches avec l'aide des professionnelles de l'application (le service des études stratégiques) et de manière encadrée.

Cette personne apprendrait à utiliser l'outil de manière constructive, de manière sûre (car les SES contrôlerait s'il a bien pris toutes les variables ou données nécessaires à sa requête) et pourrait être rassurée en cas de doutes quant aux marges d'erreurs.

3.2.1.3 Des formateurs multiplicateurs

Il a aussi été reproché que les collaborateurs du service des études stratégiques n'étaient pas de vrais policiers et ne connaissaient pas vraiment le terrain. Ce fait pourrait expliquer aussi une des raisons pour laquelle les utilisateurs n'ont pas forcément confiance en cette nouvelle application et préfèrent se baser sur leur expérience, comme ils l'ont toujours fait jusqu'à aujourd'hui.

Pour répondre à ce problème, l'équipe de projet pourrait prendre dans quelques services des personnes intéressées et motivées par le projet comme des gendarmes ou des inspecteurs de la Police judiciaire. Ces personnes seraient formées pour donner les séances de formation de base et les séances « refresh » aux utilisateurs. Cela paraîtra peut-être plus crédible aux yeux des policiers puisqu'ils auront cette fois en face d'eux des personnes qui ont la même expérience de terrain que ces derniers. Ces personnes nommées pour aider le service des études stratégiques seraient des multiplicateurs et permettraient aussi de faire le porte parole ou l'intermédiaire entre le SES et les utilisateurs.

Cette solution peut apporter plusieurs avantages. Tout d'abord, cela permettrait de décharger un peu le travail à fournir pour DATAPOL de la part du service des études stratégiques, car ils sont peu nombreux à donner des séances de formation et se retrouvent actuellement à une personne pour une dizaine de policiers, alors que le conseil de l'experte en accompagnement du changement était d'être environ trois présentateurs lors des formations. En second lieu, l'outil DATAPOL et le SES auraient peut-être plus de succès auprès des utilisateurs, car ils auront réussi à convaincre des « personnes de terrain », ce qui apporterait de la crédibilité et plus de confiance.

3.2.1.4 Des séances de formation pour répondre aux problématiques

Puisque les policiers n'utilisent pas l'outil comme il était attendu, c'est qu'ils reprochent diverses choses à l'application, ou ont un problème avec son fonctionnement ou encore avec les résultats qui en ressortent. Cela pourrait être intéressant de voir quelles seraient les problématiques des utilisateurs et d'essayer, par rapport à ces problématiques, de faire un plan de formation et dire : « en présence de tel problème, voici une possibilité de résolution ».

Il faudrait prendre en compte tout ce qui est reproché et réaliser des séances de formation spéciales, afin de répondre aux problématiques. Par exemple, beaucoup d'utilisateurs trouvent que l'outil n'est pas très « digeste » ou pas très beau.

Il faudrait par exemple réunir les personnes lors d'une séance et récolter les différents avis, afin que l'outil DATAPOL réponde mieux aux besoins des utilisateurs²⁴. Pour illustrer, un policier, lors d'un entretien, avait proposé de mettre « secteur Police » à la place de « Police » et « commune politique » à la place de « politique ».

Un autre problème, et je pense que c'est un des plus importants, est le peu de confiance portée aux saisies faites en amont. L'outil DATAPOL prend ses sources dans P2000, qui selon beaucoup de policiers, n'est pas une base de données sûre (mauvaise catégorisation de certains délits).

Afin de prouver aux utilisateurs que l'application DATAPOL a un taux d'erreur faible, il faudrait pour cela faire quelques démonstrations. Un second gros problème est le temps nécessaire demandé pour l'apprentissage de l'outil, mais ce dernier peut être corrigé grâce aux séances de formation spécialisées, et au soutien de la hiérarchie, voire même à son « ordre » d'utiliser DATAPOL.

3.2.1.5 Envoyer des données provenant de l'outil DATAPOL

Il serait intéressant de trouver une autre méthode pour déclencher un intérêt à cet outil. Suite à une discussion avec Monsieur Hervé Côte, nous pourrions imaginer que le service des études stratégiques fasse des analyses et que de temps en temps, il envoie les résultats aux utilisateurs des postes, des brigades ou des sections. Le fait de découvrir des données et des cartographies pertinentes pourrait les encourager à aller voir comment elles ont été conçues et leur donner envie d'essayer d'en réaliser par eux-mêmes. Ceci serait une autre manière de leur faire découvrir la pertinence de l'outil, de son utilité et de sa valeur ajoutée.

²⁴ Lors de mon analyse, j'ai eu l'occasion de rencontrer une dizaine d'utilisateurs. J'ai pu alors faire ressortir quelques reproches, mais je n'ai pas pu rencontrer les 120 personnes. Il y a probablement d'autres choses qui sont reprochées à l'outil et qui n'ont pas pu apparaître dans mon analyse. C'est pourquoi il serait intéressant de réunir en plusieurs fois toutes ces personnes, afin de leur demander ce qui ne va pas et ce qui va mieux. De plus, cela intégrera encore plus les utilisateurs dans le projet.

3.2.2 Les recommandations quant à la structure de la Police

Les recommandations de cette deuxième section concernent surtout la structure de la Police, à savoir la hiérarchie ou encore la communication :

3.2.2.1 Un meilleur soutien de la hiérarchie

Il est ressorti lors de plusieurs de mes entretiens et de plusieurs manières différentes, que le manque d'un soutien hiérarchique se faisait fortement ressentir. En effet, certains utilisateurs m'ont dit ne pas avoir vu une seule fois la hiérarchie de la Police, notamment l'Etat-major, d'autres disent avoir vu la Cheffe de la Police uniquement lors de la présentation du prototype. Ces quelques remarques montrent que les utilisateurs ne ressentent pas spécialement une motivation ou un enthousiasme de l'Etat-major face à ce projet.

Il est bien connu que pour qu'un changement se déroule dans de bonnes conditions et soit bien accepté, la hiérarchie doit montrer son soutien et appuyer l'outil informatique en question. Monsieur Froidevaux a lui-même constaté ce manque de soutien : *« ce qui a manqué, c'est effectivement d'assurer la communication pour que la ligne hiérarchique pense aussi DATAPOL. Je pense qu'on n'en a pas assez fait »*.

Pour répondre à ce manque de soutien, nous pourrions imaginer que la Cheffe de la Police et son adjoint rédigent une news ou un mail, afin de montrer leur enthousiasme face à l'outil DATAPOL. Cette news ou ce courriel devrait informer les utilisateurs qu'il s'agit d'un nouvel outil très performant et que tout comme P2000, ABI ou autre, son utilisation est **obligatoire**.

Les Chefs de poste devraient eux aussi être formés à l'outil et insister auprès de leurs collaborateurs et policiers pour qu'ils leur fournissent des chiffres régulièrement grâce à cet outil. Pour cela, il faudrait convaincre ces Chefs grâce à un soutien hiérarchique qui proviendrait de plus haut. Les ordres partiraient de la Cheffe de la Police et de l'Etat-major et descendraient jusqu'aux utilisateurs.

De plus, lors d'une discussion avec la personne chargée du *change management*, nous avons pu faire ressortir le fait que DATAPOL était un outil très intéressant, mais qu'il n'était malheureusement pas connu du département de la sécurité, de la Police et de l'environnement. La Police cantonale étant rattachée à ce département, il faudrait aussi que cette nouvelle application informatique soit connue du secrétariat général et de la chargée du département, afin que le projet soit encore mieux soutenu.

Pour cela, des séances d'information entre la Cheffe de la Police, le service des études stratégiques et le DSPE permettraient de leur faire découvrir l'outil, de leur demander leur soutien, ainsi que d'ouvrir éventuellement le débat sur les prochaines étapes à venir concernant la formation par exemple.

3.2.2.2 Une meilleure communication

Durant ma partie d'analyse, nous avons pu constater plusieurs choses concernant la communication. Tout d'abord, le SES m'a expliqué avoir eu, au départ, des contacts réguliers avec les utilisateurs.

Ils communiquaient par le biais des séances de formation et par mails. Puis par la suite, l'équipe de projet a avoué avoir eu un « relâchement » en terme de communication.

De plus, lorsque j'ai abordé le sujet des objectifs de l'outil, les acteurs de l'équipe de projet m'ont répondu chacun la même chose, ce qui prouve qu'ils sont déjà au clair entre eux. Cependant, quand je posais la question aux utilisateurs, certains me répondaient plus ou moins clairement, d'autres me disaient « je pense que c'est ça », « je crois que c'est ça » et une toute petite minorité ne savait pas quoi répondre.

La communication est primordiale lors d'un changement. Et pour que l'outil soit utilisé à sa juste valeur, il faut absolument que les personnes visées comprennent de quoi il s'agit. Il faudrait donc expliquer à nouveau et insister en quoi l'outil facilite la vie du policier, ce que le destinataire peut en faire et pourquoi et surtout en quoi est-ce une plus value pour les utilisateurs. Il semblerait que le terme « valeur ajoutée » n'ait pas été assez mis en évidence. Bien que certains policiers aient tout de même compris les objectifs de l'outil, il est essentiel que tout le monde soit sur la même longueur d'ondes et que tous les aient assimilés. Pour cela, il faudrait insister encore et encore, répéter de nombreuses fois la valeur ajoutée et les objectifs de l'outil, réaliser des quizz oraux lors des séances de formation ou les séances « refresh », afin de faire réagir les utilisateurs et vérifier ou confirmer que tout a été clair.

De plus, la manière de communiquer les informations est primordiale aussi. Comme indiqué lors de l'analyse de la communication entre les différentes parties, il est important d'avoir différents canaux de communication suivant les situations. Lorsque la nouvelle est importante et ne concerne que quelques personnes spécifiques, le coup de téléphone est bien plus pratique que le mail, car il permet une discussion ouverte, un feed-back de l'interlocuteur et une visibilité des différentes réactions.

Les parties communiquaient généralement par le biais de courriels ou de séances de formation, ce qui, selon moi, est insuffisant. Une communication appuyée permet un meilleur contact et de meilleures discussions entre les parties.

Cette partie « amélioration de la communication » est étroitement en lien avec la partie du soutien de la hiérarchie. En effet, il faudrait confirmer que l'Etat-major de la Police ait bien compris la valeur ajoutée de l'outil et que par exemple, la Cheffe de la Police essaie de faire comprendre, elle aussi aux utilisateurs, la plus value de l'outil et ce que cela va leur apporter. La communication et le soutien de la hiérarchie sont effectivement étroitement liés. Il faut que la communication parte aussi du haut de la hiérarchie et descende jusqu'aux utilisateurs pour qu'il y ait ainsi une sorte de « pression ». C'est une manière de démontrer que la haute hiérarchie supporte pleinement le projet.

3.2.3 Les recommandations quant à l'outil DATAPOL

Cette dernière partie de recommandations concerne l'outil en lui-même :

3.2.3.1 Une meilleure structure de l'outil

Lors de mes entretiens avec les utilisateurs, j'ai pu constater que certains trouvaient l'outil peu convivial.²⁵ Pour cela, et suite à une discussion avec Monsieur Hervé Côte, Chef de projet, il pourrait être plus « digeste » de classer les rapports en fonction des sujets qu'ils traitent. En effet, lorsque les policiers se loguent et entrent dans l'application, un certain nombre de rapports ont été conçus et sont mis à disposition pour leurs requêtes. Ces derniers sont par exemple appelés : Rapport Pol 2003, Rapport Pol 2009 etc. Certains utilisateurs se sentent peut-être déstabilisés dès le départ. Pour cela, il serait donc intéressant de créer des dossiers par thèmes traités, comme par exemple les vols et y insérer tous les rapports qui concernent ces derniers : les vols de véhicules, les vols à l'arrachée, etc. Il serait aussi envisageable de classer ces rapports par fonction. Par exemple : rapports pour îlotiers, rapports pour la brigade scientifique, etc. Cela permettrait une structure plus simple pour les utilisateurs qui n'ont pas l'habitude d'utiliser cet outil et pourrait les encourager à l'employer.

²⁵ Voir le tableau 5 : synthèse des avantages et des inconvénients de l'outil DATAPOL.

3.2.3.2 Modifier le souhait en terme d'utilisation : 120 utilisations quotidiennes

Comme annoncé tout au long de ce travail de terrain, un des souhaits du service des études stratégiques était de pouvoir offrir un outil d'aide à l'analyse aux policiers et que ce dernier soit utilisé de façon régulière ou quotidienne par les 120 utilisateurs (nombre d'utilisateurs prévus au début de ce travail). Nous avons pu le constater, le chiffre est loin d'être atteint. Pour cela, il faudrait peut-être adapter l'objectif à la situation actuelle.

Effectivement, la Police genevoise se retrouve actuellement dans une restructuration complète, avec un nouveau centre des opérations et de la planification Police, un nouveau code de procédure pénal²⁶ et d'autres modifications qui perturbent déjà les policiers. Le projet DATAPOL a été intégré lors d'une période assez mouvementée pour la Police. Les utilisateurs pensent utiliser l'outil dans un futur proche, mais demandent qu'on leur laisse le temps.

Peut-être qu'à la place de directement viser les 120 utilisations quotidiennes, il serait plus intéressant de partir avec un chiffre moins élevé et de le faire augmenter mensuellement.

De plus, certains policiers m'ont informée ne pas être au courant de la sous-utilisation de l'outil, alors que d'autres me disaient s'en douter. Il faudrait mettre à disposition des utilisateurs un relevé mensuel (grâce à l'outil qui surveille les utilisations) indiquant le nombre de personnes connectées en un mois, l'objectif qui était fixé et l'objectif à atteindre pour le prochain mois. Si la hiérarchie de la Police appuie pleinement ce projet, le montre aux utilisateurs et annonce l'obligation d'utiliser l'outil, les objectifs fixés seront atteints petit à petit. Dans ce genre de processus de changement, il faut être très patient.

²⁶ Le nouveau code de procédure pénal est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2011. Il s'agit d'une nouvelle loi qui uniformise l'application du code pénal suisse. Toute la Suisse doit donc appliquer la même procédure. Comme il s'agit de quelque chose de relativement récent, les utilisateurs de ce nouveau code ont encore de la peine à l'appliquer.

Voici une synthèse des recommandations :

Tableau 7
Synthèse des recommandations

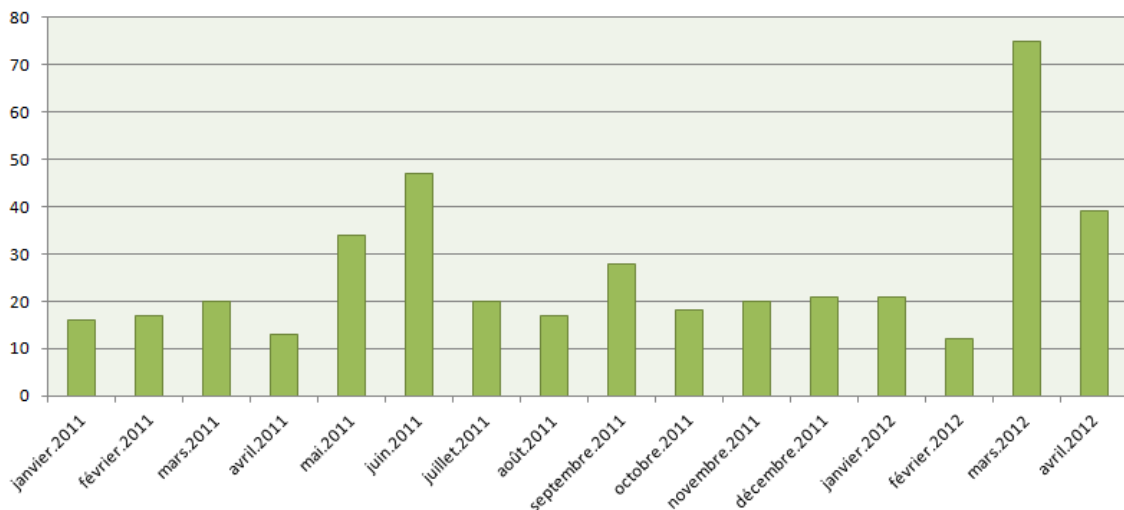
Les recommandations quant aux formations : change management	Les recommandations quant à la structure de la Police	Les recommandations quant à l'outil DATAPOL
<p>Etre moins théorique lors des séances de formation.</p> <p>Organiser des ateliers pratiques avec des requêtes préparées à l'avance.</p> <p>Des formateurs multiplicateurs.</p> <p>Des séances de formation pour répondre aux problématiques.</p> <p>Envoyer des données provenant de l'outil DATAPOL.</p>	<p>Un meilleur soutien hiérarchique.</p> <p>Une meilleure communication.</p>	<p>Une meilleure structure de l'outil.</p> <p>Modifier le souhait en terme d'utilisation : 120 utilisations quotidiennes.</p>

Source : Rinaldi (2012)

Conclusion

Pour terminer avec ce travail, je souhaiterais illustrer les utilisations de l'outil DATAPOL, de ces quelques derniers mois :

Figure 7
Les utilisations de l'application DATAPOL



Source : Données de l'outil de surveillance des utilisations

Nous constatons, sur cette septième figure, une forte croissance d'utilisations pour les mois de mars et avril 2012. Le mois de mars atteint 75 utilisateurs. Ceci s'explique probablement par les séances « refresh » qui ont eu lieu la semaine du 26 mars. En effet, les policiers, lors de ces séances, doivent se loguer sur DATAPOL, ce qui explique ce haut pic. Je tiens tout de même à préciser que jusqu'à ces 75 utilisations, le record était à 47 en juin 2011. Nous pouvons alors relever un plus grand intérêt pour cette application de la part des utilisateurs.

En avril 2012, le nombre d'utilisations s'élève à 39, ce qui est mieux que les mois précédents. Pour moi, ceci peut avoir plusieurs raisons. Tout d'abord, certains policiers m'ont dit avoir récemment découvert la valeur ajoutée de l'outil DATAPOL. Ceci les encourage certainement à utiliser cet outil, car ils y voient un gain. En second lieu, peut-être que le fait que je vienne diagnostiquer les ressentis et les impressions des utilisateurs les a un peu intéressés, ce qui les a peut-être encouragés à aller observer cette application de plus près. Il serait alors intéressant de voir si ces résultats continuent en aussi bonne voie pour les prochains mois

Tout au long de ce travail de terrain, nous avons pu observer la manière dont était implanté l'outil DATAPOL au sein de la Police. Le cas du projet DATAPOL reflète la façon dont tout programme, système ou outil informatique est et sera implanté dans cette institution.

A l'aide de mes recommandations et de la mise en évidence des points ressortis négatifs ou positifs, la Police peut alors envisager un avenir pour cette nouvelle application et éviter de se retrouver dans une situation telle que celle de DATAPOL lors d'une future intégration informatique.

Malgré le fait que la Police ait une structure peut-être moins souple qu'une entreprise quelconque (vus sa taille et ses différents secteurs), je suis certaine qu'avec un peu de temps cette application informatique sera exploitée à sa juste valeur. Le processus d'implantation de la Police est bon, mais il manque tout de même un appui très fort de la haute hiérarchie, une communication plus approfondie et un constat du gain et de la valeur ajoutée de cet outil. Les points cités à l'instant sont essentiels voire même primordiaux pour la bonne réalisation et acceptation d'un changement.

Finalement, je terminerai cette conclusion en disant que j'ai eu énormément de plaisir à réaliser ce mémoire. Durant ces quelques mois, j'ai eu l'impression d'être policière et de mener mon enquête, afin de résoudre une affaire.

Ce travail fait l'objet d'un premier diagnostic du processus d'implantation de l'outil DATAPOL. Suite aux recommandations, il serait intéressant de procéder à une deuxième analyse de situation plus détaillée, afin d'observer si l'utilisation s'est améliorée et si non, essayer d'en comprendre à nouveau les raisons.

Bibliographie

Livres

COLLERETTE Pierre, DELISLE Gilles & PERRON Richard, *Le changement organisationnel*, Presses de l'Université du Québec, 2002.

COLLERETTE Pierre & SCHNEIDER Robert, *Le pilotage du changement*, Presses de l'Université du Québec, 2004.

Articles

COLLERETTE Pierre, *Un outil d'analyse stratégique*, Université du Québec, 2004.

COLLERETTE Pierre, SCHNEIDER Robert & LEGRIS Paul, *La gestion du changement organisationnel : choisir la stratégie de changement*, International, 2002.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce & LAMPEL Joseph, *Transformer l'entreprise*, Revue Gestion, 1999.

OUMET Gérard & DUFOUR Yvon, *Le changement en entreprise : ce qu'il faut faire pour le réussir*, Revue Organisation Autonome, 1995.

Sites internet

www.Police.ge.ch, site officiel de la Police de Genève, dernière consultation : 22 mars 2012.

Autres

Projet de loi – PL 10429, Projet présenté par le Conseil d'Etat, janvier 2009.

Rapport « Appréciation finale du projet », COTE Hervé, 18 août 2011.

WISLER Dominique avec le SES, *Diagnostic local de sécurité 2007 du canton de Genève*, Police cantonale, 2007.

Annexe 1

Analyse de la stratégie de changement

Analyse de l'environnement externe (facteurs externes)

Il s'agit, tout d'abord, dans le cadre de l'analyse de l'environnement externe, de déterminer quels sont les facteurs externes à l'organisation ayant une influence ou une pression sur cette dernière. Une fois les facteurs listés, il faut les évaluer d'une note allant de 1 (influence très négative) à 6 (influence très positive), afin de déterminer la tendance centrale et d'identifier la position de l'organisation.

Identification et évaluation des facteurs externes

	<i>Influence négative</i>					<i>Influence positive</i>
Facteurs	1	2	3	4	5	6
Lois et règlements				x		
Syndicats		x				
Images et médias		x				
Modifications démographiques		x				
Tendance centrale		x				

Source : Adapté selon Collerette et Schneider (2004 : 40)

Nous pouvons observer dans ce tableau que la tendance centrale des facteurs externes se situe à 2. Les croix dans ce tableau ont été placées selon ma réflexion personnelle et en accord avec Monsieur Didier Froidevaux, suite à une discussion avec ce dernier.

Ce chiffre indique que l'organisation se situe dans une situation d'**hostilité marquée** (Collerette et Schneider 2004). Cela signifie que les conditions externes à la Police sont assez défavorables, ces facteurs risquant d'influencer négativement l'entreprise. Concernant la stratégie à adopter lors de changements, il faut se reporter à la figure 5 de la page 21.

Analyse de la capacité de réponse de l'organisation (facteurs internes)

La capacité de réponse de la Police genevoise va être évaluée de la manière suivante :

Etape 1 : identification des critères influençant la capacité de réponse de l'organisation (sur le contenu, sur le volume ou sur la diversité de la capacité de réponse) (Collerette et Schneider 2004).

Etape 2 : attribution d'une note variant de 1 (pression négative sur la capacité de réponse) à 5 (pression positive sur la capacité de réponse), afin de déterminer, une fois de plus, la tendance centrale de la capacité de réponse de l'organisation.

Identification et évaluation des facteurs internes

Facteurs	Influence négative				Influence positive
	1	2	3	4	5
Qualité du service			x		
Rapport entre la qualité du service et les besoins de la population				x	
Relation avec les citoyens			x		
Style de prise de décision			x		
Style de communication		x			
Budget disponible		x			
Processus de formation			x		
Tendance centrale			x		

Source : Adapté selon Collerette et Schneider (2004 : 55)

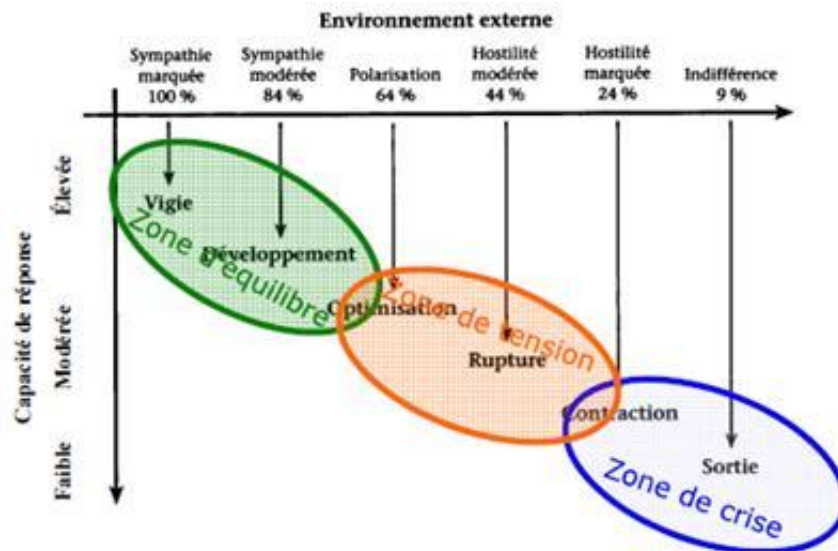
Les croix dans ce tableau ont été placées selon ma réflexion personnelle et en accord avec Monsieur Didier Froidevaux, suite à une discussion avec ce dernier.

Avec l'analyse de ces facteurs internes, nous pouvons faire ressortir le fait que la Police cantonale se situe dans une tendance centrale de 3. Cela signifie que sa capacité de réponse est « **passable** » (Collerette et Schneider 2004) et que les facteurs cités dans le tableau précédent se compensent entre eux.

Annexe 2

Les six stratégies de changement

Pour rappel, voici le schéma illustrant les six stratégies possibles. Dans le cadre du projet DATAPOL, nous nous situons en stratégie de réinvention dans la zone tension (à la limite de la zone de crise).



Source : Colletterte et Schneider (2004 : 66)

Situation d'excellence = Stratégie de vigie : la situation d'excellence correspond à une entreprise qui est parvenue à s'intégrer de manière exceptionnelle sur le marché et dont les pratiques internes lui sont très spécifiques contrairement aux autres concurrents. La stratégie consiste à surveiller les signes de modification des environnements externes et internes, afin d'anticiper tout changement pouvant porter préjudice à la situation.

Situation d'équilibre = Stratégie de développement : ici, l'entreprise est dans une position où elle gère les pressions externes et internes. Afin de rester dans cette situation, l'organisation doit continuer à améliorer sa capacité de réponse (facteurs internes), élargir ses gammes de produits ou encore chercher à s'intégrer sur de nouveaux marchés.

Situation de vulnérabilité = Stratégie d'optimisation : l'entreprise est déjà dans une situation plus faible, elle maîtrise de moins en moins son évolution. Sa stratégie, dans cette situation, serait d'agir sur son efficience : faire plus et mieux que ce qu'elle fait déjà, en maîtrisant ses coûts.

Situation d'inertie/de tension = Stratégie de réinvention : Situation dans laquelle se trouve le projet DATAPOL : les facteurs externes et internes ont de la peine à être maîtrisés. Il faut trouver une solution pour inventer quelque chose de nouveau qui permettra de mieux répondre à l'environnement externe et interne. Dans cette position, il arrive très souvent que des clans se forment à l'interne : ceux qui sont pour aller de l'avant, pour le changement et la nouveauté, et ceux qui sont contre toute modification. Ce point a pu être reflété avec certains utilisateurs pour DATAPOL : ceux qui font un effort d'utilisation, puis ceux qui sont contre et ne veulent même pas essayer d'apprendre à maîtriser l'outil.

Situation de crise = Il s'agit de la pire position pour une entreprise. Elle n'a que deux possibilités : soit utiliser la stratégie de contraction, soit celle de sortie. Dans les deux cas, sa survie est menacée et toutes les ressources internes ont été utilisées.

Stratégie de contraction : cette stratégie, qui correspondrait difficilement au cas de la Police, consiste en le fait de garder uniquement les produits et les services qui rapportent réellement de l'argent. Les autres produits et services sont abandonnés, car le marché ne serait pas adapté à ces derniers.

OU

Stratégie de sortie : ici, il s'agit de fermer l'entreprise (ce qui est évidemment inimaginable pour la Police) ou alors se faire racheter ou fusionner avec un autre établissement du même secteur, afin de pouvoir remonter la pente.

Annexe 3

La position des destinataires dans l'organisation

Durant l'analyse de la dimension humaine, nous avons eu l'occasion d'identifier la position des utilisateurs. Pour cela j'ai posé certaines questions à Monsieur Froidevaux. Le choix de réponses étant assez grand, je n'ai mis que les réponses choisies. Vous trouverez dans cette annexe, les questions posées avec toutes les réponses proposées et celles choisies par le donneur d'ordre. Vous trouverez ensuite, les résultats possibles du test et les définitions des positions proposées.

Les questions :

1. Lorsque les gens parlent du changement proposé ou lorsqu'ils y font allusion dans les échanges, en parlent-ils comme étant leur changement ou votre changement ?

- ☐ La plupart en parlent comme étant leur changement *(5 points)*
- ☐ Une majorité en parle comme étant leur changement, mais une minorité en parle comme étant votre changement *(4 points)*
- ☐ Lorsqu'ils le font, les gens en parlent en termes neutres, sans vraiment parler de leur ou de votre changement *(3 points)*
- ☐ Une majorité dit votre changement, même si une minorité parle de leur changement *(2 points)*
- ☒ La plupart disent votre changement *(1 point)*
- ☐ La plupart ne parlent pas du changement proposé *(0 point)*

2. Ces derniers temps, comment se font les regroupements informels lorsque les gens discutent du changement proposé ?

- ☐ Beaucoup de gens se regroupent autour d'individus qui s'affichent comme plutôt favorables au changement proposé *(5 points)*
- ☐ Bon nombre de gens se regroupent autour d'individus plutôt favorables au changement proposé, mais des noyaux se forment autour d'individus peu favorables *(4 points)*
- ☐ Il y a des discussions entre les gens, et diverses opinions se font entendre, mais il ne s'est pas encore formé de regroupements *(3 points)*

- ☐ Bon nombre de gens se regroupent autour d'individus peu favorables au changement proposé, mais des noyaux se forment autour d'individus plus favorables (2 points)
- ☐ Beaucoup de gens se regroupent autour d'individus qui s'affichent comme peu favorables au changement proposé (1 point)
- ☒ Il n'y a pas de discussion entre les gens et peu d'opinions s'expriment (0 points)

3. Qu'est ce qui caractérise les questions sur le changement proposé ?

- ☐ La plupart cherchent à comprendre le changement proposé (5 points)
- ☐ Bon nombre cherchent à comprendre le changement proposé, bien que certains cherchent les sources possibles de problèmes (4 points)
- ☐ Il y a autant de questions visant à comprendre le changement proposé que de questions portant sur les sources possibles de problèmes (3 points)
- ☐ Bon nombre cherchent à soulever les sources possibles de problèmes, bien que certains cherchent à comprendre le changement proposé (2 points)
- ☐ La plupart cherchent à soulever les sources possibles de problèmes (1 point)
- ☒ Les gens ne se posent pas de question, même lorsque l'occasion leur en est fournie (0 point)

4. Quel genre de réactions les gens expriment-ils à l'endroit du changement proposé ?

- ☐ La plupart font état des gains ou avantages associés au changement proposé (5 points)
- ☐ Bon nombre font état des gains ou avantages possibles, bien que certains relèvent davantage de difficultés prévues (4 points)
- ☐ Il y a autant de gens pour relever les gains/avantages possibles que de gens pour soulever les difficultés prévues à cause du changement proposé (3 points)

- ☒ Bon nombre font état des difficultés prévues à cause du changement proposé, bien que certains relèvent davantage les gains possibles (2 points)
- ☐ La plupart font état des difficultés prévues à cause du changement proposé (1 point)
- ☐ Les gens s'assurent que les conventions de travail seront respectées (0 point)

5. Quel ton caractérise les réactions des gens lorsqu'ils traitent du changement proposé ?

- ☐ Leur ton est en général conciliant (5 points)
- ☐ Bien que leur ton soit en général conciliant, on y dénote certaines réactions agressives (4 points)
- ☒ Le ton alterne entre la conciliation et l'agressivité (3 points)
- ☐ Bien que leur ton soit en général agressif, on y dénote certaines réactions conciliantes (2 points)
- ☐ Leur ton est en général agressif (1 point)
- ☐ Leur ton est en général neutre, comme si la chose était banale (0 point)

Suite à la réponse à ces questions, il faut additionner les points obtenus et diviser le total par le nombre de questions posées, ici : 5. Voici l'échelle qui décrira la position dans laquelle se situent les destinataires du changement :

Si le score se trouve entre :

4.3 et 5.0 = supporteurs actifs

3.4 et 4.2 = supporteurs passifs

2.5 et 3.3 = ambivalents

1.6 et 2.4 = opposants passifs

0.7 et 1.5 = opposants actifs

0 et 0.6 = indifférent

*Démonstration : dans notre cas, 6 points / 5 questions = 1.2 = **opposants actifs**.*

Définition des positions :

Les supporteurs actifs : ils sont pour la nouveauté et supportent pleinement le projet. Ils ont su faire un rapport entre les gains et l'investissement à faire. Le rapport ressort positif.

Les supporteurs passifs : eux aussi ont calculé les gains par rapport à l'investissement et obtiennent un résultat un peu moins positif. Ils supportent le projet mais ont tout de même certaines hésitations.

Les ambivalents : ils ne savent pas trop quoi penser. Ils sont ni pour le changement en cours, ni contre. Ils sont neutres. Dans ce genre de cas, l'importance serait de réussir à les transformer en supporteurs.

Les opposants passifs : ici, le rapport gains et coûts ressort négatif. Ces opposants voient plus d'investissements à faire que de gains futurs à gagner. Ils ne soutiennent pas le changement.

Les opposants actifs : le rapport entre gains et coûts est très négatif. Ils ne supportent en rien le projet et seraient même prêts à entraîner d'autres collaborateurs avec eux si on leur demandait leur avis.

Les indifférents : cette catégorie est la pire. Ces personnes ne sont pas pour le changement et ne mobilisent aucune énergie pour montrer leur opinion. Ils ne font rien pour empêcher le changement, mais ils ne font rien non plus pour le faire avancer. D'un moment à l'autre, ces personnes peuvent se trouver dans une toute autre position. Il n'est pas possible de les cerner.