

GUIDE DE DÉCISION

Conduire le changement dans un projet de digitalisation communale

Mobiliser les relais, éprouver les parcours métier et ancrer les nouveaux usages

SYSTÈME D'INFORMATION COMMUNAL • VERSION 0.1

Référentiel autonome GD-06 • Document de travail du cabinet de conseil

1. Préambule — le changement est un résultat du projet

Un nouveau système d'information n'est pas adopté parce qu'il a été installé, paramétré et déclaré conforme. Il est adopté lorsque les collaborateurs comprennent pourquoi leurs pratiques changent, savent exécuter leur travail réel, disposent d'un soutien de proximité et utilisent durablement les nouveaux processus sans recréer l'ancien système dans des fichiers parallèles.

Dans une administration communale, le changement touche simultanément des règles métier, des responsabilités publiques, des interfaces cantonales, des habitudes d'équipe et la relation au citoyen. Il faut donc piloter le versant humain avec la même discipline que la solution, la migration et la recette.

DOCTRINE CENTRALE La conduite du changement n'est ni une campagne de communication, ni une formation organisée à la fin. C'est la préparation mesurable de l'organisation à exercer ses missions avec de nouveaux rôles, de nouveaux processus et de nouveaux outils.

Ce guide complète le livre blanc LB-01, le playbook PB-01 et les guides GD-01 à GD-05. GD-03 conserve l'autorité sur les tests formels, la recette, la validation des données, la mission des utilisateurs clés et le plan de formation. GD-06 organise les impacts humains, le réseau de relais, les parcours métier sentinelles, la préparation au démarrage et l'ancrage des usages.

2. Les quatre décisions à sécuriser

Code	Décision	Question de fond
D34	Quel changement doit devenir observable ?	Quels comportements, responsabilités, délais ou résultats doivent différer après le projet ?
D35	Qui portera le changement ?	Le sponsor, les managers, les utilisateurs clés et leurs suppléants ont-ils une mission et une capacité réelles ?
D36	Quels parcours métier seront sentinelles ?	Quels processus de bout en bout prouvent que la commune peut travailler dans les situations critiques ?
D37	L'organisation est-elle prête ?	Les personnes, données, procédures, accès, supports et décisions permettent-ils un démarrage maîtrisé ?

RÈGLE DE DÉCISION Un test technique réussi ne prouve pas la préparation opérationnelle. Une formation suivie ne prouve pas l'autonomie. Le passage au démarrage exige des preuves sur les parcours, les personnes et le dispositif de soutien.

3. Repères issus de la littérature du changement

La littérature du change management propose plusieurs cadres. Aucun ne doit devenir un rituel autonome. Leur intérêt est d'obliger le projet à traiter trois dimensions complémentaires : donner un sens collectif, permettre à chaque personne de franchir les étapes d'adoption et inscrire les nouvelles pratiques dans l'organisation.

Repère	Apport utile	Traduction dans ce guide
Kotter — dynamique collective	Urgence partagée, coalition, vision, mobilisation, résultats visibles et ancrage.	Sponsor actif, réseau de relais, récit commun, victoires rapides et suivi post-démarrage.
ADKAR — adoption individuelle	Prise de conscience, volonté, connaissance, capacité et renforcement.	Diagnostic par population, formation liée au travail réel, pratique, soutien et mesure d'usage.
Lewin — transition organisationnelle	Préparer la sortie de l'équilibre, effectuer la transition puis stabiliser.	Retirer les anciens contournements, sécuriser la bascule et rendre les nouvelles règles durables.
HERMES — contexte public suisse	Rôles utilisateurs, activation de l'organisation, mesures de déploiement et réception.	Responsabilités formelles, super-utilisateurs, préparation organisationnelle et décision documentée.

PRINCIPE DE COMBINAISON Kotter éclaire le mouvement collectif ; ADKAR aide à lire le chemin individuel ; HERMES relie ce travail à la gouvernance et au déploiement. Le projet adapte ces repères à la taille et à la culture de la commune.

4. Définir l'adoption avant de lancer les actions

La première erreur consiste à confondre les moyens et le résultat : nombre d'e-mails, réunions ou personnes formées. La commune doit décrire ce qui sera réellement différent pour chaque population et comment elle saura que le changement fonctionne.

Dimension F07	Question	Exemple de preuve
Résultat public ou métier	Quel service, délai, risque ou qualité doit s'améliorer ?	Facture correcte, état financier disponible, dossier habitant complet.
Comportement attendu	Que fera différemment la personne concernée ?	Utiliser le workflow officiel et non un tableau parallèle.
Population	Qui est affecté directement ou indirectement ?	Finances, contrôle des habitants, RH, accueil, hiérarchie, support.
Conditions	De quoi la personne a-t-elle besoin ?	Accès, données, mode opératoire, temps de pratique, soutien.
Mesure	Quel signal montrera l'adoption ou le blocage ?	Taux de traitement, erreurs, demandes d'aide, délais, autonomie.
Propriétaire	Qui répond du résultat après le projet ?	Responsable métier ou propriétaire de service nommé.

FICHE F07 La fiche d'impact et d'adoption décrit un changement observable par population. Elle ne remplace ni la fiche F03 de mission de l'utilisateur clé, ni le plan de formation O45 de GD-03.

5. Cartographier les parties prenantes et les impacts

La carte des parties prenantes O62 ne sert pas à dresser une liste de noms. Elle permet de comprendre qui décide, qui est affecté, qui influence les collègues, qui supportera les incidents et qui peut bloquer ou accélérer la transition.

Axe O62	Questions d'analyse	Action possible
Pouvoir et légitimité	Qui arbitre, signe, contrôle ou répond devant l'exécutif ?	Engagement direct du sponsor et calendrier d'arbitrage.
Impact	Quel volume de tâches, de règles ou de responsabilités change ?	Ateliers ciblés et capacité réservée.
Influence informelle	Qui est consulté par les collègues quand une pratique change ?	Intégrer au réseau de relais, même sans rôle hiérarchique.
Disposition	Soutien, attentisme, inquiétude ou opposition argumentée ?	Écoute, clarification, expérimentation ou décision.
Capacité	La personne dispose-t-elle du temps et des compétences ?	Délestage, suppléance, séquençage ou renfort.

Matrice d'impacts O63

Population	Processus	Rôle / décision	Outil / donnée	Intensité	Réponse
Ex. collaborateurs finances	Clôture et reporting	Contrôle et validation	Nouveaux états et axes	Élevée	Co-conception, répétitions, support renforcé
À compléter	...	...	...	Faible / moyenne / élevée	Information / implication / accompagnement

LECTURE Un impact élevé ne signifie pas une résistance. Il signifie que le projet doit fournir davantage de temps, d'explications, de pratique et de soutien. Les données sensibles sur les personnes restent minimisées et protégées dans le dispositif GD-04.

6. Installer un sponsor et une gouvernance visibles

Le sponsor ne délègue pas la conduite du changement au chef de projet ou aux RH. Il rend le changement légitime, protège les ressources, tranche les contradictions entre projet et activité courante et explique pourquoi certaines pratiques doivent disparaître.

Rôle	Responsabilité de changement	Preuve attendue
Sponsor / exécutif	Porter le sens, arbitrer, protéger la capacité, assumer le go/no-go.	Messages personnels, décisions tracées, présence aux jalons.
Chef de projet	Intégrer impacts, actions, risques et dépendances au plan projet.	Plan unique, indicateurs, escalades et décisions GD-04.
Responsable métier	Définir le processus cible et accepter les changements d'organisation.	Propriétaire nommé, règles et critères de sortie.
Manager de proximité	Traduire le changement, organiser la charge et traiter les irritants.	Points d'équipe, disponibilité et actions de terrain.
Utilisateur clé	Tester, apprendre, expliquer, observer et soutenir les collègues.	Mission F03, capacité O44 et participation O64.
Intégrateur	Expliquer la solution, corriger, transférer et préparer le support.	Livrables, délais, journal d'anomalies et transfert.
AMOA / cabinet	Structurer la démarche, révéler les écarts et sécuriser les preuves.	O62-O69, alertes, synthèses et recommandations.

LIGNE ROUGE Le sponsor ne doit pas annoncer que « tout est prêt » si les responsables métier, les utilisateurs clés ou le support ne disposent pas des preuves nécessaires. Une communication crédible suit l'état réel du projet.

7. Constituer le réseau des utilisateurs clés

Les utilisateurs clés — ou key users — sont les relais entre le projet et les utilisateurs finaux. Ils ne sont pas seulement des testeurs avancés. Ils apportent la connaissance du terrain, apprennent en profondeur le nouveau fonctionnement, détectent les incompréhensions, transmettent les pratiques et assurent un premier niveau d'orientation après le démarrage.

Critères de sélection

- **Crédibilité métier** : maîtriser les cas courants, les exceptions et les conséquences d'une erreur.
- **Capacité d'apprentissage** : accepter de désapprendre certaines habitudes et d'expliquer le nouveau modèle.
- **Aptitude relationnelle** : écouter, reformuler, donner un retour exigeant sans devenir un canal de rumeur.
- **Pouvoir d'agir** : pouvoir prendre certaines décisions ou obtenir rapidement un arbitrage.
- **Disponibilité réelle** : disposer d'un temps réservé et d'un suppléant.
- **Représentativité** : couvrir les services, sites, profils, temps partiels et contraintes de permanence.

Moment	Contribution de l'utilisateur clé	Limite à respecter
Conception	Décrire le travail réel, les exceptions et les impacts.	Ne pas décider seul au nom de tout un service.
Paramétrage / migration	Vérifier l'utilisabilité et la cohérence métier.	Ne pas absorber les responsabilités de l'intégrateur.
Tests	Exécuter les parcours, documenter les écarts et retester.	La recette formelle reste régie par GD-03.
Formation	Contextualiser, démontrer et accompagner la pratique.	Ne pas improviser sans supports et objectifs validés.
Démarrage	Orienter, rassurer, qualifier les incidents et escalader.	Ne pas devenir un support permanent sans capacité.
Exploitation	Maintenir la connaissance et remonter les évolutions.	Transférer au dispositif pérenne et garder un suppléant.

RENOI OBLIGATOIRE GD-03 reste l'autorité pour F03 — Mission de l'utilisateur clé, O44 — Plan de charge, O45 — Plan de formation, O46 — Autonomie et C21 — Utilisateurs clés opérationnels. GD-06 ajoute O64 — Réseau de changement et coordination des relais.

8. Protéger la capacité des relais

Nommer les personnes les plus compétentes sans dégager leur temps crée un risque certain : elles cumulent activité courante, ateliers, tests, documentation, formation et support. Leur hiérarchie doit approuver la charge, organiser la suppléance et accepter de différer certaines tâches.

Phase	Charge dominante	Décision managériale
Cadrage	Entretiens, impacts, conception du processus cible.	Réserver des plages récurrentes et nommer le suppléant.
Construction	Ateliers, préparation, exercices et retours.	Éviter les ateliers isolés sans temps intersession.
Tests / formation	Scénarios, anomalies, retests, supports et transmission.	Réduire l'activité courante selon O44 de GD-03.
Bascule	Répétition, communication, support et décisions rapides.	Prioriser le projet et organiser la permanence.
Hypercare	Aide de proximité, qualification et stabilisation.	Planifier rotations, repos et sortie progressive.

ARBITRAGE Un utilisateur clé sans temps protégé devient un symbole, pas un relais. La charge communale est un poste du budget et du planning, pas une contribution gratuite et illimitée.

9. Organiser le réseau de changement O64

Le réseau O64 réunit sponsor, managers, responsables métier, utilisateurs clés, support, RH/formation et projet. Il ne crée pas un comité supplémentaire : il synchronise les informations utiles, les décisions, les signaux du terrain et les actions à conduire.

Rituel	Participants	Objet	Sortie
Point sponsor	Sponsor, chef de projet, responsables métier	Décisions, capacité, risques et cohérence du message.	Arbitrages enregistrés.

Rituel	Participants	Objet	Sortie
Cercle des relais	Utilisateurs clés, change lead, formation, support	Démonstrations, impacts, questions, signaux et préparation.	FAQ, actions, alertes et besoins.
Point managers	Managers concernés, RH, projet	Charge, disponibilité, climat, organisation et continuité.	Mesures locales approuvées.
Boucle support	Support, intégrateur, utilisateurs clés	Incidents, récurrences, corrections et connaissances.	Base de connaissances et escalades.

SOURCE DE VÉRITÉ Les comptes rendus, décisions, actions, versions de supports et preuves sont déposés selon GD-04. Les messageries et échanges informels ne deviennent pas un référentiel parallèle.

10. Tester le travail réel par des parcours métier sentinelles

Il n'est ni utile ni réaliste de décrire tous les processus de l'administration communale au même niveau. La commune sélectionne un portefeuille limité de parcours sentinelles : des processus de bout en bout dont la réussite apporte une preuve forte de préparation opérationnelle.

Critère de sélection O65	Question	Signal de priorité
Criticité publique / légale	Une erreur affecte-t-elle un citoyen, une obligation ou un droit ?	Élevée
Impact financier	Le processus produit-il un montant, un paiement, un état ou un contrôle ?	Élevée
Transversalité	Traverse-t-il plusieurs services, rôles ou systèmes ?	Élevée
Fréquence / volume	Est-il réalisé souvent ou sur de grands volumes ?	Moyenne à élevée
Complexité / exception	Comporte-t-il calculs, validations, rejets ou corrections ?	Moyenne à élevée
Visibilité	Le résultat est-il visible par l'exécutif, le canton ou le citoyen ?	Élevée

PRINCIPE SENTINELLE Tester quelques parcours critiques de bout en bout ne remplace pas la couverture de recette. Cela révèle les ruptures entre écrans, rôles, données, décisions, interfaces et supports que des tests unitaires ne montrent pas.

11. Portefeuille communal de parcours sentinelles

Parcours	Début	Fin observable	Points sensibles
Facturation citoyenne	Fait générateur validé	Palement rapproché ou relance produite	Tarif, débiteur, document, envoi, encaissement, comptabilité.
Gestion d'une taxe	Assujettissement / base	Taxe comptabilisée, ajustée ou contestation traitée	Règle, calcul, exonération, décision, recouvrement, traçabilité.
Création d'un habitant	Annonce d'arrivée	Dossier actif et interfaces / attestations exécutées	Identité, statut, ménage, adresse, droits, canton, preuve.
Mutation d'un habitant	Événement annoncé	Données propagées et documents mis à jour	Contrôles, historique, interfaces, effets en aval.
Accueil d'un collaborateur	Décision d'engagement	Collaborateur opérationnel au jour convenu	RH, salaire, accès, matériel, formation, confidentialité.
Reporting financier	Période à clôturer	États validés et diffusés aux destinataires autorisés	Interfaces, rapprochements, fonctionnement, investissement, écarts.

Facturation et taxes

Le scénario ne commence pas à l'écran de saisie. Il commence au fait générateur ou à l'assujettissement et se termine lorsque la pièce est envoyée, comptabilisée, encaissée ou relancée, avec la possibilité de corriger, annuler ou traiter une contestation. Les utilisateurs doivent comprendre qui valide la base, qui peut modifier un tarif et comment une anomalie est tracée.

Création et mutation d'un habitant

Le parcours couvre l'annonce, le contrôle des justificatifs, la saisie, les règles relatives au ménage et au statut, les droits d'accès, les interfaces cantonales, l'édition des attestations, l'historique et les effets sur les processus en aval. Une mutation doit aussi prouver que la modification est correctement propagée et que les anciennes valeurs restent traçables selon les règles applicables.

Accueil d'un nouveau collaborateur

Le parcours relie la décision d'engagement au dossier RH, au salaire, aux accès, au matériel, aux engagements de confidentialité, à la formation et à la capacité d'exercer le poste au premier jour. Il révèle souvent les ruptures entre RH, hiérarchie, informatique, finances et responsable de l'information.

Reporting de la bourse / des services financiers

Le parcours part des opérations et interfaces de la période, inclut la clôture, les contrôles, les rapprochements, les imputations et les corrections, puis produit les états de fonctionnement et d'investissement, l'analyse des écarts et la diffusion aux personnes autorisées. Les totaux et contrôles de données restent régis par GD-03 ; GD-06 vérifie que les acteurs savent réaliser et expliquer le processus complet.

12. Décrire un parcours de bout en bout

Champ O65	Contenu attendu
Finalité	Résultat public ou métier et risque couvert.
Déclencheur / fin	Événement de départ et condition de terminaison observable.
Acteurs et décisions	Rôles, validations, délégations, quatre yeux et escalades.
Étapes	Séquence nominale, systèmes utilisés et transferts entre services.
Données / documents	Entrées, référentiels, justificatifs, sorties et preuves.
Interfaces	Flux cantonaux, bancaires, documentaires ou applicatifs.
Exceptions	Rejet, correction, annulation, rétroactivité, contestation et indisponibilité.
Contrôles	Critères, totaux, droits, journaux et résultat attendu.
Apprentissage	Compétences à démontrer et supports requis.
Propriétaire	Responsable métier qui accepte le résultat et suit l'usage.

BON NIVEAU DE DÉTAIL Le parcours doit être assez précis pour être exécuté par les rôles concernés, mais assez lisible pour révéler les passages de responsabilité. Il ne doit pas devenir une copie exhaustive de tous les écrans.

13. Exécuter la boucle de test et de validation

1. Sélectionner et faire approuver le parcours sentinelle ainsi que son propriétaire.
2. Définir les préconditions : environnement, rôles, droits, données, interfaces et documents.
3. Décrire le cas nominal, les exceptions critiques et les résultats attendus.
4. Faire exécuter le parcours par les personnes qui exerceront réellement les rôles.
5. Observer le travail, les hésitations, les contournements et les ruptures entre acteurs.
6. Enregistrer les preuves, anomalies, questions, décisions et besoins d'apprentissage.
7. Corriger la solution, la donnée, la règle, le mode opératoire ou l'organisation.
8. Retester jusqu'au résultat convenu puis décider formellement selon GD-03.

Type d'écart	Exemple	Propriétaire de correction
Solution / paramétrage	Calcul, workflow, écran ou droit incorrect.	Intégrateur / responsable solution.
Donnée / migration	Référentiel, format, historique ou mapping erroné.	GD-02, propriétaire des données, intégrateur.
Processus / règle	Validation ou responsabilité non définie.	Responsable métier / gouvernance.
Compétence	Utilisateur ne sait pas exécuter ou expliquer.	GD-03, formation, utilisateur clé, manager.
Organisation / capacité	Absence de suppléant, délai ou surcharge.	Manager / sponsor.
Support / connaissance	Aucune procédure de diagnostic ou d'escalade.	Support / intégrateur / GD-04.

14. Distinguer preuve technique, validation métier et préparation

Question	Autorité	Preuve
Le composant fonctionne-t-il ?	Équipe technique / intégrateur	Résultats techniques, journaux, défauts corrigés.
Les données reprises sont-elles correctes ?	Propriétaire métier selon GD-02 et GD-03	Rapprochements, contrôles, échantillons, run parallèle.
Le processus métier est-il acceptable ?	Responsable métier selon GD-03	Scénarios O43, critères et PV O47.
Les personnes peuvent-elles travailler ?	Manager, responsable métier, utilisateurs clés	Parcours O65 exécutés, autonomie O46, support disponible.

Question	Autorité	Preuve
L'organisation peut-elle démarrer ?	Sponsor / instance go-live	Baromètre O67, risques, plans de repli et décision D37.

FRONTIÈRE GD-03 / GD-06 O65 sélectionne et met en scène les parcours sentinelles pour prouver la préparation opérationnelle. Les scénarios détaillés O43, les contrôles, la recette et le procès-verbal O47 restent sous l'autorité de GD-03.

15. Transformer les parcours en apprentissage

Les parcours sentinelles deviennent la matière première de l'apprentissage. Ils permettent de construire des exercices réalistes, d'expliquer les décisions et les exceptions, puis d'observer l'autonomie. La formation n'est plus une visite des menus : elle prépare à réaliser un résultat métier.

Élément du parcours	Usage pédagogique	Preuve d'apprentissage
Cas nominal	Comprendre la séquence et les responsabilités.	Exécution sans aide sur le cas courant.
Exception	Apprendre à diagnostiquer, corriger ou escalader.	Bonne décision et traçabilité.
Passage entre services	Comprendre ce qui est attendu en entrée et en sortie.	Transmission complète sans relance inutile.
Contrôle	Expliquer pourquoi le résultat est fiable.	Vérification et justification du résultat.
Incident simulé	Utiliser le support et le plan de continuité.	Qualification, priorité et escalade correctes.

RENOI FORMATION GD-03 organise O45 — Plan de formation et O46 — Grille d'autonomie. GD-06 fournit les impacts, les publics, le récit et les parcours réels à intégrer à ces outils.

16. Communiquer, écouter et traiter les résistances

La communication doit répondre à des questions concrètes : pourquoi changer, ce qui change, ce qui ne change pas, quand, pour qui, avec quelle aide et selon quelles décisions. Un message unique ne suffit

pas : l'exécutif, les managers, les utilisateurs clés, les utilisateurs finaux et les partenaires n'ont ni les mêmes responsabilités ni les mêmes besoins.

Public O66	Besoin principal	Émetteur crédible	Format
Exécutif / direction	Risques, décisions, capacité et bénéfices.	Sponsor / chef de projet	Comité, note de décision, tableau de bord.
Managers	Impacts locaux, charge, calendrier et réponses.	Sponsor + responsable métier	Brief managers, échanges, kit de discussion.
Utilisateurs clés	Détails, décisions, pratique et pouvoir d'escalade.	Projet + métier + intégrateur	Cercle des relais, démonstration, atelier.
Utilisateurs finaux	Travail concret, date, formation et aide.	Manager + utilisateur clé	Réunion d'équipe, fiche pratique, exercice.
Partenaires / canton	Interfaces, responsabilités, fenêtres et incident.	Responsable désigné	Plan coordonné et point de contact.

Traiter une résistance comme une information

Signal	Hypothèse à vérifier	Réponse adaptée
« Cela ne marchera pas »	Risque ou exception métier ignoré.	Faire démontrer le cas et intégrer le parcours.
« Nous n'avons pas le temps »	Charge non arbitrée ou priorité contradictoire.	Décision managériale, délestage ou séquençage.
Retour à Excel / papier	Outil incomplet, manque de confiance ou habitude.	Observer, corriger la cause, retirer le doublon au bon moment.
Silence / présence passive	Absence de sécurité pour parler ou faible compréhension.	Canaux d'écoute, questions ciblées, proximité managériale.
Opposition de principe	Perte de rôle, d'expertise ou de contrôle perçue.	Clarifier les rôles, reconnaître l'expertise, arbitrer si nécessaire.

POINT DE VIGILANCE Écouter ne signifie pas promettre que tout sera conservé. Le projet distingue un risque fondé, un besoin d'apprentissage, une contrainte de capacité et un refus du cadre décidé ; la réponse n'est pas la même.

17. Mesurer la préparation avec le baromètre O67

Le baromètre de préparation agrège des preuves, pas des impressions générales. Chaque domaine est noté avec un propriétaire, une date de mesure, une preuve, un écart et une action. Une moyenne ne doit jamais masquer un domaine rouge critique.

Dimension O67	Question de passage	Preuve
Sens et leadership	Le sponsor et les managers expliquent-ils une version cohérente ?	Messages, décisions et questions traitées.
Impacts et organisation	Rôles, responsabilités, suppléances et procédures sont-ils prêts ?	O63, descriptions et arbitrages.
Utilisateurs clés	Les relais sont-ils compétents, disponibles et reconnus ?	F03, O44, O46, C21.
Utilisateurs finaux	Les populations ont-elles pratiqué les tâches requises ?	O45, O46, taux et rattrapage.
Parcours sentinelles	Les processus critiques ont-ils été exécutés de bout en bout ?	O65, O43, anomalies et O47.
Support / continuité	L'aide, les escalades et plans de repli sont-ils opérationnels ?	O68, contacts, exercices et connaissances.
Données / accès / interfaces	Les prérequis du travail sont-ils disponibles ?	GD-02, GD-03, contrôles et comptes.

Niveau	Interprétation	Décision
Vert	Preuve disponible ; risque résiduel accepté.	Passer et suivre.
Orange	Écart maîtrisable avec action, responsable et délai.	Passage conditionnel ou correction avant jalon.
Rouge	Absence de preuve ou risque critique non maîtrisé.	Pas de passage sans arbitrage explicite.

18. Décider le go/no-go sans maquiller les écarts

La décision D37 réunit les preuves techniques, métier et organisationnelles. Les critères sont fixés avant la réunion. Chaque réserve comporte un impact, un propriétaire, une échéance, une mesure compensatoire et une autorité d'acceptation.

Décision	Conditions minimales
Go	Aucun rouge critique ; parcours sentinelles acceptés ; support et capacité disponibles ; risques résiduels acceptés.
Go conditionnel	Écarts limités, mesures compensatoires testées, responsables et échéances fermes.
No-go	Risque public, légal, financier ou opérationnel majeur ; absence de données, d'accès, de compétence ou de continuité.

DÉCISION ASSUMÉE Un report coûte, mais un démarrage sans preuve peut coûter davantage. La conduite du changement ne doit jamais devenir un habillage destiné à justifier une date déjà irrévocable.

19. Préparer la transition et l'hypercare O68

Composante	À préparer avant le démarrage
Organisation	Horaires, sites, rôles, rotations, suppléants, décisions rapides et présence intégrateur.
Canaux	Point d'entrée unique, priorité, accusé de réception, escalade et information de statut.
Connaissance	Fiches pratiques, FAQ validée, procédures, erreurs connues et contournements autorisés.
Observation	Utilisateurs clés sur le terrain, points quotidiens et collecte des signaux.
Continuité	Plan de repli, procédures dégradées, reprise et seuils de déclenchement.
Sortie	Critères de stabilisation, transfert au support et responsabilités pérennes.

HYPERCARE L'hypercare n'est pas une période indéfinie de mobilisation maximale. Elle a un début, des critères de sortie et un transfert. Les utilisateurs clés ne doivent pas rester le support de secours permanent du système.

20. Mesurer et renforcer l'adoption O69

Les indicateurs d'adoption associent usage, performance, qualité et autonomie. Les données d'activité ne doivent pas être utilisées pour une surveillance individuelle disproportionnée. La finalité, les accès et la conservation sont cadrés conformément aux règles applicables et à GD-04.

Dimension	Indicateurs possibles	Interprétation
Usage	Part des opérations dans le processus officiel ; abandon des doublons.	Le nouveau mode devient-il la norme ?
Performance	Délais de traitement, encours, temps de clôture, respect des échéances.	Le résultat métier progresse-t-il ?
Qualité	Erreurs, rejets, corrections, écarts de rapprochement.	La fiabilité est-elle maîtrisée ?
Autonomie	Aide nécessaire, escalades, niveau O46, résolution de premier niveau.	Les personnes savent-elles agir ?
Expérience	Questions récurrentes, irritants, retour qualitatif, confiance.	Où simplifier ou mieux expliquer ?
Durabilité	Supports à jour, suppléants, intégration des nouveaux collaborateurs.	La capacité survit-elle au projet ?

RENFORCEMENT Célébrer une étape ne suffit pas. Le renforcement consiste à corriger les irritants, reconnaître les contributions, intégrer les pratiques dans les rôles et objectifs, maintenir les supports et retirer les anciens mécanismes devenus inutiles.

21. Adapter la démarche à la taille de la commune

Profil	Organisation recommandée	Minimum non négociable
Petite commune	Sponsor proche, quelques utilisateurs clés multi-rôles, rituels légers, outils existants.	Impacts, capacité, parcours sentinelles, support, décision documentée.
Commune moyenne	Réseau par domaine, managers impliqués, baromètre formalisé, hypercare coordonné.	O62-O69 adaptés, suppléants et indicateurs.

Profil	Organisation recommandée	Minimum non négociable
Grande ville / programme	Change lead dédié, réseau multi-sites, segmentation, gouvernance et analyses par vague.	Responsabilités explicites, cohérence inter-projets, mesure et continuité.

PROPORTIONNALITÉ On réduit le volume des outils, pas les questions essentielles. Même une petite commune doit savoir qui porte le changement, quels parcours prouvent la préparation et qui aidera les utilisateurs au démarrage.

22. Risques et anti-modèles

Anti-modèle	Conséquence	Correction
Commencer par un plan de communication	Messages sans compréhension des impacts.	D34, O62 et O63 avant O66.
Nommer les meilleurs sans dégager de temps	Retards, fatigue, tests superficiels.	F03 et O44 approuvés par la hiérarchie.
Former trop tôt ou seulement sur les écrans	Oubli et incapacité sur le travail réel.	Parcours O65 et exercices proches du démarrage.
Tester chaque module séparément	Ruptures interservices et interfaces invisibles.	Parcours sentinelles de bout en bout.
Confondre silence et adhésion	Risques découverts tardivement.	Boucles d'écoute et observation du terrain.
Maintenir tous les anciens outils « au cas où »	Double travail et retour à l'ancien modèle.	Plan de retrait, exceptions autorisées et date de fin.
Déclarer victoire au go-live	Perte de soutien et adoption incomplète.	O68, O69 et C34 après démarrage.

23. Feuille de route indicative

Horizon	Priorités de changement	Livrables
Cadrage	Résultat observable, sponsor, parties prenantes, impacts, gouvernance.	D34, D35, F07, O62, O63.

Horizon	Priorités de changement	Livrables
Conception	Processus cible, réseau de relais, capacité, premiers parcours.	O64, O65, F03 et O44 via GD-03.
Construction	Démonstrations, communications, préparation formation et support.	O66, O45, premiers scénarios O43.
Tests	Parcours de bout en bout, retests, autonomie, baromètre.	O65, O67, O46, O47.
Bascule	Décision D37, répétition, communication, dispositif de transition.	C30–C33, O68, go/no-go.
Après démarrage	Hypercare, mesure, corrections, transfert et ancrage.	O69, C34, bilan et backlog.

24. Doctrine prescriptive du cabinet

Situation	Prescription
Projet naissant	Définir le résultat d'adoption et les impacts avant de produire des messages.
Utilisateurs clés	Choisir sur crédibilité, apprentissage, relation et disponibilité ; formaliser F03 et protéger O44.
Processus	Retenir un portefeuille court de parcours sentinelles critiques et transversaux.
Tests	Faire exécuter les parcours par les rôles réels ; distinguer défaut, règle, compétence et capacité.
Formation	Former au résultat métier et aux exceptions, puis observer l'autonomie selon GD-03.
Go-live	Ne pas confondre conformité technique et préparation ; décider sur des preuves explicites.
Après démarrage	Maintenir un hypercare borné, mesurer l'usage et retirer les anciens contournements.

PRESCRIPTION FINALE Le projet est prêt lorsque l'organisation peut accomplir ses parcours critiques avec les bonnes données, les bons rôles, les bons contrôles et un soutien disponible — pas lorsque la dernière communication a été envoyée.

25. Les outils du module

Code	Outil	Finalité
D34	Quel changement doit devenir observable ?	Fixer comportements et résultats attendus.
D35	Qui portera le changement ?	Sécuriser sponsor, managers, relais et capacité.
D36	Quels parcours seront sentinelles ?	Choisir les processus de bout en bout.
D37	L'organisation est-elle prête ?	Décider sur les preuves de préparation.
F07	Fiche d'impact et d'adoption	Décrire population, comportement, conditions, mesure et propriétaire.
O62	Carte des parties prenantes	Analyser pouvoir, impact, influence, disposition et capacité.
O63	Matrice des impacts	Qualifier les changements par population et processus.
O64	Réseau de changement	Coordonner sponsor, managers, utilisateurs clés, support et projet.
O65	Catalogue des parcours sentinelles	Définir les processus critiques de bout en bout.
O66	Plan de communication et d'écoute	Adapter messages, émetteurs, canaux et boucles de retour.
O67	Baromètre de préparation	Mesurer preuves, écarts, actions et seuils de passage.
O68	Plan de transition et d'hypercare	Organiser aide, escalades, continuité et sortie.
O69	Tableau de bord d'adoption	Suivre usage, performance, qualité, autonomie et durabilité.
C30	Sponsor et gouvernance prêts ?	Contrôle avant mobilisation.
C31	Réseau de relais opérationnel ?	Contrôle avant tests et formation.
C32	Parcours sentinelles validés ?	Contrôle avant décision de démarrage.
C33	Organisation prête au go-live ?	Contrôle D37.
C34	Adoption ancrée ?	Contrôle après stabilisation.

26. Checklists de passage

C30 — Le sponsor et la gouvernance sont-ils prêts ?

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
Résultat d'adoption D34 approuvé		
Sponsor visible et disponible aux jalons		
Responsables métier et managers nommés		
Capacité communale arbitrée		
Décisions et escalades intégrées à GD-04		
Message cohérent sur sens, périmètre et contraintes		

C31 — Le réseau de relais est-il opérationnel ?

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
Services, sites et profils représentés		
F03 et suppléants formalisés selon GD-03		
O44 approuvé par les managers		
Rituels O64 et canaux d'escalade actifs		
Utilisateurs clés au niveau requis O46		
Transition vers support pérenne définie		

C32 — Les parcours sentinelles sont-ils validés ?

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
Portefeuille O65 approuvé et proportionné		

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
Acteurs, données, interfaces et exceptions couverts		
Scénarios O43 exécutés par les rôles réels		
Écarts classés et retestés		
Autonomie et support observés		
PV O47 et réserves disponibles		

C33 — L'organisation est-elle prête au go-live ?

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
O67 sans rouge critique non arbitré		
Utilisateurs finaux formés ou plan de rattrapage actif		
Accès, données et postes disponibles		
O68 testé avec responsabilités et contacts		
Communication de démarrage validée		
Décision D37 signée et risques acceptés		

C34 — L'adoption est-elle ancrée ?

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
Usage du processus officiel en progression		
Erreurs, délais et demandes d'aide stabilisés		
Anciens contournements retirés ou explicitement autorisés		
Supports, rôles et suppléants pérennes		

Contrôle	Oui / Non	Preuve / action
O69 revu avec les responsables métier		
Bilan et améliorations intégrés au backlog		

27. Intégration dans le livre blanc et le playbook

Livre blanc LB-01

Chapitres	Apport de GD-06
1-3	Vision, diagnostic humain, irritants, acteurs et capacité de changement.
27-30	Impacts, gouvernance, charge communale, trajectoire et budget de changement.
31-38	Exigences relatives à l'accompagnement, au transfert, aux profils et au déploiement.
39	Coordination avec migration, données et préparation des parcours.
40	Module de référence complet pour la conduite du changement.
41	Parcours sentinelles, préparation, go/no-go et transition.
42	Hypercare, adoption, exploitation et amélioration continue.
43-55	Ajout de D34-D37, F07, O62-O69 et C30-C34 à la boîte à outils.

Playbook PB-01

Étape	Activation de GD-06
1 — Diagnostic	Identifier parties prenantes, irritants, capacité et situation d'adoption.
2 — Vision cible	Définir le résultat de changement D34 et le récit.
3 — Écosystème fonctionnel	Qualifier impacts, processus, acteurs et parcours potentiels.

Étape	Activation de GD-06
4-5 — Canton et architecture	Intégrer partenaires, interfaces et changements de responsabilités.
6 — Trajectoire et budget	Budgéter charge, communication, formation, support et hypercare.
7-8 — Marché et sélection	Exiger références, profils, transfert et dispositif de déploiement.
9 — Déploiement	Activer O64-O68, C30-C33 et décider D37.
10 — Exploitation	Suivre O69, C34, transfert et ancrage.

Interfaces avec les guides de décision

Guide	Autorité conservée	Contribution de GD-06
GD-01 — Solution, intégrateur et équipe	Sélection et capacité de l'équipe.	Exigences de change, profils et transfert à inclure dans l'évaluation.
GD-02 — Migration et reprise	Périmètre, épuration, mapping, itérations et bascule.	Impacts humains, communication et parcours utilisant les données reprises.
GD-03 — Tester, valider et transmettre	Tests, recette, validation, key users, charge, formation et autonomie.	Réseau de relais, impacts, parcours sentinelles et préparation organisationnelle.
GD-04 — Outils de pilotage	Plateformes, documentation, actions, décisions et preuves.	Dépose O62-O69 dans l'architecture documentaire officielle.
GD-05 — Intelligence artificielle	Valeur, limites, données, contrôle humain et gouvernance des usages IA.	Peut assister la préparation de supports et l'analyse de retours, jamais décider de l'adhésion ou du go-live.

SYNCHRONISATION Lors de la prochaine version, LB-01 et PB-01 renverront à GD-06 selon les correspondances ci-dessus. Les autres guides ajouteront uniquement des renvois ciblés ; leurs autorités métier restent inchangées.

Conclusion

La conduite du changement devient concrète lorsqu'elle relie le sens, les personnes et le travail réel. Le sponsor rend la transformation légitime. Les managers organisent la capacité. Les utilisateurs clés

deviennent des relais crédibles. Les parcours sentinelles révèlent si la commune peut réellement fonctionner de bout en bout. Le support et les indicateurs permettent ensuite de stabiliser les usages.

La valeur du cabinet réside dans cette orchestration : traduire les méthodes de change management en décisions, preuves et outils adaptés à la réalité d'une administration communale, tout en gardant des frontières nettes avec la migration, la recette, la formation et le pilotage documentaire.

RÉSULTAT ATTENDU Une organisation qui comprend le changement, sait exécuter ses missions critiques, peut demander de l'aide sans rupture et continue d'améliorer ses pratiques après la fin du projet.

Annexe A — Fiche F07 prête à l'emploi

Champ	À renseigner
Population / service	
Processus et déclencheur	
Situation actuelle	
Situation cible	
Comportements à commencer / arrêter / poursuivre	
Impacts sur rôle, décision, outil, donnée et charge	
Risques et préoccupations	
Conditions de réussite	
Utilisateur(s) clé(s) et manager	
Parcours sentinelle associé	
Communication et apprentissage	
Indicateur, situation de départ et cible	
Propriétaire et date de revue	

Annexe B — Sources et repères consultés

Cette version 0.1 s'appuie sur des repères reconnus du change management et sur la méthode suisse HERMES. Ils sont utilisés comme cadres de lecture, sans reproduire de méthode propriétaire. Leur application reste adaptée au contexte, à la taille et aux règles de la commune.

- [Kotter — The 8-Step Process for Leading Change](#)
- [Prosci — The ADKAR Model](#)
- [Prosci — Methodology Overview](#)
- [CIPD — Change management resources](#)
- [HERMES — Aperçu de la méthode](#)
- [HERMES — Réaliser les mesures de déploiement](#)
- [HERMES — Décider de la réception](#)

Références bibliographiques complémentaires : John P. Kotter, Leading Change, Harvard Business School Press, 1996 ; Jeff Hiatt, ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community, Prosci, 2006 ; Kurt Lewin, Field Theory in Social Science, Harper, 1951.

NOTE DE MÉTHODE Les modèles éclairent les questions à poser ; les preuves du projet, les décisions des responsables et la réalité des utilisateurs déterminent la conduite à tenir.