



Vers un outil renouvelé de préparation à la rédaction des dossiers de justification intégrant la gestion du changement et les dynamiques d'équipe.

Par

Karl Buis Klasser

Ryad Titah

HEC Montréal

Directeur de recherche

Science de la gestion

(Transformation numérique des organisations)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M.Sc.)*

Décembre 2025

© Karl Buis Klasser, 2025

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2026-6507

Titre du projet de recherche : Développement d'un gabarit de dossiers de justification en contexte de projets TI

Chercheur principal : Karl Buis

Directeur/codirecteurs : Ryad Titah, Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 27 octobre 2025

Date d'entrée en vigueur du certificat : 27 octobre 2025

Date d'échéance du certificat : 01 octobre 2026



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2025-10-28 à 09:15

Sommaire

Dans un contexte de complexité croissante des environnements organisationnels soutenue par l'accélération technologique et la pression constante à l'innovation, les entreprises sont forcées d'investir massivement dans des projets de transformation numérique. Pourtant nombre de ces initiatives échouent ou ne rencontrent pas la totalité des attentes initiales. Au cœur de cette problématique se trouve un artefact trop souvent sous-exploité : le dossier de justification.

Traditionnellement perçu comme un livrable administratif servant à valider le financement des projets, le dossier de justification est rarement utilisé dans toute sa richesse stratégique. Cette approche limite sa portée et compromet sa capacité à soutenir une réflexion approfondie sur les enjeux réels du changement organisationnel. Ross et Beath (2002) soulignent que l'investissement technologique, pour être efficace, doit être intégré dans une logique de capacité organisationnelle. Également, Peppard, Ward et Daniel (2007) rappellent que les faibles retombées des projets TI sont souvent le symptôme d'une gouvernance défailante, d'attentes mal calibrées et d'un pilotage stratégique inadéquat. C'est précisément ce biais que ce mémoire cherche à étudier et à corriger. En mobilisant une démarche à la fois théorique et appliquée, cette recherche vise à repenser le rôle du dossier de justification en l'enrichissant de deux dimensions clés jusqu'ici peu explorées dans la littérature : la gestion du changement et les dynamiques d'équipe. Ces deux axes ne sont pas exogènes à la structure et aux processus de rédaction du dossier de justification, car ils conditionnent l'acceptabilité sociale du projet et son potentiel de création de valeur durable. Ce travail s'inscrit ainsi dans la continuité du mémoire de Paquette-Perrault (2024) dont les constats rejoignent ceux issus de ma propre expérience professionnelle quant aux faiblesses actuelles des pratiques de préparation des dossiers de justification. Ainsi la présente recherche propose d'aller plus loin en bonifiant l'outil initial par l'intégration explicite de ces deux sections humaines afin de renforcer sa capacité à soutenir une prise de décision réellement alignée sur les besoins du changement et des équipes concernées.

Le mémoire se structure autour de deux volets complémentaires. Le premier consiste en une revue des écrits scientifiques portant sur les processus de rédaction des dossiers de justification en contexte de projets technologiques. Puis celle-ci sera croisée avec les contributions issues des champs de la gestion du changement (Hiatt, 2006 ; Kotter, 1996) et de la dynamique des équipes (Salas, Sims et Burke, 2005 ; McGrath, 1984) permettant de poser les bases conceptuelles d'un

outil renouvelé. Le second volet s'inscrit dans une logique de validation empirique. Une première version de l'outil développé par le biais de la littérature scientifique sera mise en place. Par la suite, un questionnaire sera soumis à un panel de praticiens en gestion des technologies de l'information. Leurs retours permettront de continuer ce processus itératif de création de l'outil en affinant sa structure, les dimensions couvertes ainsi que les conditions de son utilisation concrète en entreprise.

La version finale de l'outil propose une structure intégrée du processus de rédaction du dossier de justification organisée autour des logiques économique, d'affaires, stratégique et humaine du projet et offre une démarche adaptable et apte à favoriser un ancrage plus profond des projets dans leur environnement organisationnel. Ce travail contribue ainsi à repositionner le dossier de justification non plus comme un simple mécanisme de validation budgétaire mais comme un véritable levier de gouvernance transformationnelle capable d'allier logique d'affaires et réalités organisationnelles.

Mots clés : transformation numérique ; dossier de justification ; gestion du changement ; changement organisationnel ; équipe projet ; gestion de projet ; méthode agile/lean/SAFe ; dynamique d'équipe ; technologies de l'information ; implantation ; alignement stratégique ; outil d'aide à la décision ; bénéfices ; coûts ; risques ; portée ; modèle ; ADKAR ; framework ; technologie ; processus rédactionnel ; outil préparatoire.

Table des matières

Sommaire	3
Table des matières.....	5
Liste des figures	8
Glossaire des abréviations	9
Remerciements.....	10
Chapitre 1 – Introduction	12
1.1 Mise en contexte.....	12
1.2 Objectif de l'étude	13
1.3 Structure du mémoire	14
Chapitre 2 – Revue de la littérature	15
2.1 Le dossier de justification : un outil critique à repenser	19
2.1.1 Définir le dossier de justification	19
2.1.2 Problèmes liées à l'utilisation des dossiers de justification en contexte de projets technologiques	20
2.1.3 Structure du dossier de justification	23
2.2 La gestion du changement	27
2.2.1 La définition de la gestion du changement	28
2.2.3 Modèle d'application.....	30
2.2.4. Intégration dans le dossier de justification	33
2.3 Les dynamiques d'équipes.....	35
2.3.1 Définition du concept	36
2.3.2 Intégration dans le dossier de justification	38
Chapitre 3. Conception d'un outil préparatoire pour la rédaction des dossiers de justification : intégration des pratiques documentées dans la recherche.....	40
3.1 Les composantes de l'outil préparatoire au dossier de justification.....	41
3.1.1 Le sommaire	41
3.1.2 Registre stratégique	42
3.1.3 Registre d'identification	44
3.1.4 Registre financier	47
3.1.5 Registre des risques	50
3.1.6 L'évaluation du changement	52
3.1.7 Registre prévisionnel	54
Chapitre 4. Méthodologie	56
4.1 Approche méthodologique et justification	56
4.2 Formulation de l'outil d'enquête	58
4.2.1 Questionnaire en ligne	59
4.2.2 Validation préliminaire du questionnaire	61
4.3 Collecte de données	61
4.3.1 Population ciblée	61
4.3.2 Échantillon.....	62
4.3.3 Profil des répondants	62
4.4 Analyse de données.....	64

4.5 Validation éthique	65
Chapitre 5. Résultats.....	66
5.1. Perception et définition du dossier de justification	66
5.1.1 Perceptions des professionnels à l'égard du dossier de justification en contexte d'implantation TI.....	66
5.1.2 Définition des sondés du dossier de justification au sein des projets TI.....	67
5.1.3 Importance perçue des différentes sections du dossier de justification.....	68
5.2 Pratiques de gestion et d'élaboration du dossier de justification	71
5.2.1 Un processus perçu comme complexe et peu fluide	71
5.2.2 Fréquence et efficacité des pratiques liées aux dossiers de justification.....	72
5.3 Analyse critique des pratiques organisationnelles liées à la préparation du dossier de justification.....	74
5.3.1 Un outil de légitimation rarement réinvesti après l'approbation.....	74
5.3.2 Constats sur les faiblesses structurelles et humaines des dossiers de justification.....	75
5.4. Évaluation et réflexion sur l'outil de préparation proposé	76
5.4.1 Évaluation de la qualité globale de l'outil de préparation	76
5.4.2 Appréciation de la section liée à la gestion du changement	78
5.4.3 Évaluation de la section portant sur la dynamique des équipes	80
5.5 Synthèse des limites observées.....	82
Chapitre 6. Discussion.....	84
6.1 Les pratiques organisationnelles entourant le dossier de justification.....	84
6.2 Validation pratique de l'outil de préparation du dossier de justification.....	86
Chapitre 7. Adaptation du gabarit de préparation à la lumière des résultats empiriques	88
7.1 Adaptation de la section sur la gestion du changement	89
7.2 Adaptation de la section registre d'identification (dynamique d'équipe).....	91
7.3. Adaptation de la section sommaire exécutif.....	92
7.4 Adaptation du registre stratégique	93
Chapitre 8. Conclusion.....	95
8.1 Rappel du Cadre général de l'étude et de la stratégie méthodologique	95
8.2 Discussion synthétique des résultats	96
8.3 Portée et contributions de l'étude	98
8.4 Limites de la recherche	99
8.5 Perspectives de recherche futures.....	100
Annexes.....	101
Annexe A – 1 ^{er} Version du gabarit.....	101
Annexe B - Courriel de recrutement pour l'étude	105
Annexe C – Sondage envoyés aux participants de l'étude.....	106
Annexe D – 2eme version de l'outil de préparation	118
Bibliographie :	122

Liste des tableaux

Tableau	Description
Tableau 1	Problèmes identifiés dans la littérature scientifique
Tableau 2	Modèle de Kotter (Note. Adapted from Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (p. 59-67), by J.P. Kotter, 1995, Harvard Business Review, 73(2).)
Tableau 3	Synthèse des ajouts de la gestion du changement
Tableau 4	Synthèse des ajouts des dynamiques d'équipe
Tableau 5	Caractéristiques démographiques et professionnelles de l'échantillon
Tableau 6	Synthèse des perceptions des sondés sur le rôle du dossier de justification
Tableau 7	Synthèse de l'importance perçue des sections du dossier de justification
Tableau 8	Répartition de l'importance données aux candidats aux sections du dossier de justification
Tableau 9	Modalités de collaboration dans le processus rédactionnel
Tableau 10	Évaluation de la qualité générale de l'outil de préparation du dossier de justification
Tableau 11	Synthèse des évaluations relatives à la section sur la gestion du changement
Tableau 12	Synthèse des évaluations relatives à la section sur la dynamique des équipes
Tableau 13	Synthèse des limites observées de l'outil de préparation au dossier de justification
Tableau 14	Synthèse des apports empiriques de la gestion du changement et des dynamiques d'équipe

Liste des figures

Figure	Description
Figure 1	Processus de sélection des articles
Figure 2	Grille typologique des bénéfices Ward et Al (2008), p.5
Figure 3	Représentation du modèle ADKAR
Figure 4	Synthèse des apports scientifique sur le processus de gestion du dossier de justification
Figure 5	Deuxième onglet de l’outil – Registre stratégique 1er partie
Figure 6	Deuxième onglet de l’outil – Registre stratégique 2eme partie
Figure 7	Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 1er tableau
Figure 8	Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 2 -ème tableau
Figure 9	Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 3ème tableau
Figure 10	Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 4 -ème tableau
Figure 11	Quatrième onglet de l’outil – Registre Financier 1er partie
Figure 12	Quatrième onglet de l’outil – Registre Financier 2 -ème partie
Figure 13	Cinquième onglet de l’outil – Registre des risques
Figure 14	Sixième onglet de l’outil – Registre des changements
Figure 15	Septième onglet de l’outil – Registre prévisionnel
Figure 16	Répartition des pratiques entourant les mesures de succès des projets
Figure 17	Synthèse des dimensions négligées dans les pratiques actuelles
Figure 18	Section gestion du changement - Impact du changement sur les rôles, responsabilités et compétences
Figure 19	Section gestion du changement – Indicateurs humain (KPI humain)
Figure 20	Section registre d’identification – Gestion des dépendances
Figure 21	Section registre sommaire exécutif
Figure 22	Section registre des bénéfices

Glossaire des abréviations

Abréviation	Description
TI ou IT	Technologie de l'information
BDN	Business Dependency Network
PMI	Institut de gestion de projets (Project Management Institut)
VAN	Valeur actuelle nette
TRI	Caractéristiques démographiques et professionnelles de l'échantillon
SAP	Système, Application et Produit (progiciel de gestion SAP)
BRM	Benefits Realisation Management
IPO	Input Process Output ou Intrants Processus Résultats
IMOI	Input Mediator Output Input ou Intrants Médiateurs Résultats Intrants
TWQ	Teamwork Quality ou Qualité du travail d'équipe
KPI	Key Performance Indicator ou Indicateur Clé de Performance
PI	Indice de profitabilité
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
DRS	Design Science Research

Remerciements

La rédaction de ce mémoire marque l'aboutissement de mon parcours à la maîtrise en transformation numérique, une étape charnière dans mon cheminement tant académique que professionnel. Ce travail représente pour moi bien plus qu'un exercice universitaire, car il représente la volonté de créer un lien entre le monde académique et la complexité du terrain organisationnel. En me basant sur mes expériences comme chargé de projet TI au sein d'Hydro-Québec dans l'implantation de solutions SAP, ce mémoire s'inscrit dans une volonté d'apporter un regard critique et utile sur les pratiques de justification de projet technologique.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers HEC Montréal et son équipe professorale pour la qualité de l'enseignement offert, la richesse des échanges dont j'ai pu bénéficier et surtout pour leur accompagnement lors de cet exercice. Chacun des semestres d'étude m'a permis de mieux saisir les enjeux liés à la transformation numérique des organisations et de fait m'a permis d'approfondir les savoirs que j'ai pu mettre en application dans ma pratique quotidienne.

Je tiens à remercier également Hydro-Québec et plus particulièrement l'équipe de gestion qui m'a accueilli en stage puis en tant qu'employé à temps plein pour la confiance témoignée et pour le soutien accordé tout au long de mes études. J'ai eu le privilège d'évoluer au sein d'une organisation où l'apprentissage est encouragé et où les défis rencontrés sur le terrain m'ont permis d'enrichir mes réflexions et d'alimenter les fondements de ce travail. Merci également à mes collègues et collaborateurs avec une mention spéciale pour Ithri Oubahammou, Patrick Cormier, Simon Montplaisir, pour les échanges stimulants et les enseignements tirés de nos projets communs.

Je tenais aussi à adresser mes plus sincères remerciements à mon directeur de recherche, le professeur Ryad Titah pour sa bienveillance et sa disponibilité constante. En effet malgré son travail et le mien il a toujours su faire une place pour moi dans son agenda. De plus sa capacité à transmettre sa passion pour les enjeux numériques et son expérience a été déterminante tout au long de cette démarche académique. Ce fut donc un privilège de bénéficier de ses conseils éclairés tant pour le mémoire que dans le cadre de mes projets professionnels.

Je voulais également faire mention que concilier les exigences de la vie professionnelle, les responsabilités personnelles et le rythme des études universitaires s'est avéré être un défi de taille tout au long de ce parcours. En effet, s'organiser entre les échéances de projets d'envergure et les engagements familiaux a exigé une rigueur constante ainsi qu'une gestion du temps et parfois même des sacrifices. Malgré les moments de fatigue, cette expérience m'a permis d'apprendre à

mieux me connaître en repoussant mes limites pour en ressortir grandi tant sur le plan personnel que professionnel.

Enfin je ne pouvais conclure sans remercier et exprimer ma gratitude envers mes parents Jacques et Catherine ainsi qu'envers mon frère Rodolphe et ma compagne Ann pour leur soutien et leur confiance lors de cette dernière année. Leur présence constante et leurs encouragements m'ont accompagné à chaque étape de ce parcours. Merci pour les valeurs transmises et pour m'avoir toujours rappelé l'importance d'aller au bout de mes projets aussi ambitieux soient-ils.

Chapitre 1 – Introduction

1.1 Mise en contexte

Dans notre société contemporaine marquée par l'avancée technologique et l'instabilité des marchés, les firmes multiplient les projets de transformation numérique dans l'optique de préserver leur compétitivité (Xiaoning, Shuaipeng, Yongming et Haijun, 2024). Ces initiatives exigent des investissements dans des technologies de l'information novatrices dont la pertinence et la rentabilité doivent être justifiées grâce à un outil tel que le dossier de justification (Ward et Daniel, 2012). Cependant, malgré son rôle central dans les décisions d'investissement, ce livrable n'en demeure pas moins sous-exploité et peut suivant le contexte d'affaire être détourné de sa fonction stratégique. En effet, nombre d'organisations continuent à produire des dossiers de justification dont la finalité se limite à sécuriser des budgets sans avoir de lien avec une logique de création de valeur (Peppard, Ward et Daniel, 2007).

La littérature scientifique met en avant une utilisation trop instrumentale et normative du dossier de justification principalement centrée sur le respect des délais, des coûts et des fonctionnalités techniques au détriment des bénéfices réels attendus. Dans la pratique, nombre de projets sont jugés selon ces critères traditionnels au détriment d'une évaluation systématique des bénéfices stratégiques et c'est précisément ce déséquilibre que mettent en lumière Serra et Kunc (2015) qui observent que l'absence ou du moins l'application partielle du Benefits Realisation Management (BRM) limite fortement la création de valeur pour l'organisation. Or, le BRM est un cadre méthodologique structuré visant à relier les projets à la stratégie organisationnelle grâce à l'identification, la planification et le suivi des bénéfices. Leur étude empirique montre que, malgré son potentiel, le BRM demeure encore peu et inégalement implanté dans les organisations. Cependant, lorsque ces pratiques sont pleinement déployées, elles se traduisent par un niveau supérieur de succès de projet et par une capacité accrue à générer une valeur durable. Dans ce contexte, on comprend mieux comment ses principes peuvent naturellement renforcer la logique d'analyse et de cohérence recherchée dans un dossier de justification.

Ainsi, cette vision non holistique centrée sur le respect des délais, des coûts et des fonctionnalités entraîne des situations paradoxales où les projets sont considérés comme réussis selon les standards de gestion de projet mais dont l'impact organisationnel demeure faible et parfois même inexistant. Cette déconnexion provient en partie de l'absence de prise en compte des dimensions humaines et

politiques dans la phase de justification pourtant essentielles pour appréhender la façon dont un projet s'enracine dans une organisation. Dans la pratique, les dossiers standards échouent souvent à refléter les dynamiques internes des équipes et les résistances au changement durant un projet TI. Ce décalage entre les enjeux croissants de transformation et la rigidité des outils de justification entraîne une insatisfaction des équipes de gestion souvent confrontés à des arbitrages reposant sur des dossiers techniquement solides mais stratégiquement incomplets.

Dans ce contexte, il devient nécessaire de repenser ce paradigme autour du processus de rédaction du dossier de justification afin de ne plus le considérer comme un livrable figé dans le temps mais comme un dispositif évolutif capable de structurer et de concilier stratégie, faisabilité et acceptabilité. C'est dans cette optique que s'inscrit le présent mémoire qui vise à enrichir le cadre traditionnel de rédaction du dossier de justification en y intégrant des dimensions critiques souvent omises dans sa structure. Ces dimensions conditionnent la manière dont un projet est perçu et soutenu par ses équipes. En combinant les apports de la littérature scientifique et les constats issus de la pratique, ce mémoire vise à proposer un outil préparatoire à la rédaction d'un dossier de justification qui soit à la fois plus efficace pour le pilotage des projets technologiques et plus intégrateur en offrant une structure plus complète et adaptable aux réalités organisationnelles.

1.2 Objectif de l'étude

Ce mémoire a pour objectif de combler cet écart persistant entre la théorie académique et les besoins concrets des organisations en proposant un outil plus complet qui permettra aux entreprises de mieux structurer leurs réflexions en amont des projets technologiques (Ward & Daniel, 2012). Cet outil se distinguera, notamment par l'intégration des deux dimensions trop souvent négligées dans les modèles classiques de dossier de justification à savoir la gestion du changement et les dynamiques d'équipe. Ces éléments sont bien des variables structurantes qui influencent la qualité des décisions prises par la gestion, l'adhésion des acteurs lors d'initiatives technologiques et la pérennité des transformations entreprises.

Pour construire cet outil une revue ciblée de la littérature sera menée en deux temps. La première partie sera dédiée à l'identification des principales composantes et définitions du dossier de justification ainsi que ses limites. Puis dans un deuxième temps, l'objectif sera d'étendre la compréhension autour des variables du changement et des dynamiques d'équipe, notamment en statuant sur une définition générale du concept et sur la manière dont ces dimensions peuvent être

intégrées à l'outil de préparation en influençant directement la structure rédactionnelle du dossier de justification. Cette base servira à formuler une première version de l'outil préparatoire qui sera par la suite enrichie à la suite de la consultation de praticiens du domaine au travers d'un sondage en ligne. Les retours recueillis permettront d'itérer sur la proposition initiale et d'analyser dans quelle mesure l'ajout de ces dimensions enrichit la pertinence de l'outil de préparation à la rédaction de dossier de justification. Ce travail entend ainsi contribuer à outiller les entreprises pour une prise de décision plus éclairée et plus alignée sur leurs dynamiques internes.

1.3 Structure du mémoire

Le mémoire est structuré en huit chapitres reflétant l'avancement progressif de la réflexion et la construction de l'outil en cohérence avec les différentes phases de travail.

Le chapitre 1 établit les fondements de la recherche en présentant la problématique, les motivations du travail et les objectifs poursuivis. Le chapitre 2 offre une revue de la littérature scientifique portant à la fois sur la définition du dossier de justification, ses caractéristiques et ses limites conceptuelles et opérationnelles. Il expose également les bases théoriques liées aux dynamiques d'équipe et à la gestion du changement ainsi que leur application au cadre rédactionnel du dossier de justification.

Par la suite, le chapitre 3 introduit la proposition de l'outil préparatoire conçu comme un outil structurant pour guider les équipes dans la phase préparatoire de rédaction de leur dossier de justification de projet technologique. Le chapitre 4 est consacré à la méthodologie de conception et de validation et précise, notamment les choix faits pour construire le questionnaire ainsi que le processus de sélection des répondants. Le chapitre 5 présente les résultats du sondage en ligne et met en évidence les apports concrets des dimensions intégrées. Le chapitre 6 offre une discussion critique de ces résultats en lien avec la littérature et identifie les points forts et les limites de l'outil préparatoire proposé. Le chapitre 7 permettra d'itérer sur la proposition initiale de l'outil préparatoire en ajustant cette dernière suite aux retours des sondés. Enfin, le chapitre 8 conclut le mémoire en synthétisant les contributions tout en formulant des recommandations et une ouverture pour de futures recherches.

Chapitre 2 – Revue de la littérature

Dans le cadre de ce travail de recherche, une revue de la littérature a été effectuée afin de recenser les différents ouvrages et articles faisant mention du dossier de justification dans les projets technologiques et son processus d'écriture. Au travers de la figure 1, on retrouve le parcours réalisé lors de la création de la revue de la littérature. L'objectif de cette revue de littérature est double, à la fois il s'agit de synthétiser les connaissances actuelles sur les pratiques liées à la rédaction de dossiers de justification et il s'agit aussi d'élargir le cadre théorique en intégrant les variables des dynamiques d'équipe et de gestion du changement.

Dans le cadre de ce mémoire, la revue de la littérature ne vise pas uniquement à documenter les pratiques établies en matière de rédaction des dossiers de justification, mais également à élargir le cadre d'analyse traditionnel afin d'y intégrer des dimensions organisationnelles sous-représentées dans la phase en amont des projets technologiques. Plus précisément, la gestion du changement et les dynamiques d'équipe sont mobilisées non pas comme des démarches opérationnelles à déployer une fois le projet lancé, mais comme des dimensions d'évaluation ex ante permettant d'apprécier l'état de préparation organisationnelle, la faisabilité humaine et l'acceptabilité du projet dès la phase de justification. Ainsi, cette posture analytique consiste à considérer ces dimensions comme des conditions structurantes de la création de valeur, au même titre que les bénéfices, les coûts et les risques, et non comme des activités périphériques ou postérieures au processus décisionnel. Par conséquent, la littérature relative à la gestion du changement et aux dynamiques d'équipe est intégrée dès cette étape afin d'éclairer les décisions d'investissement en tenant compte des capacités réelles des organisations et des équipes à soutenir les transformations technologiques envisagées.

À cet effet la présente revue de la littérature est structurée selon plusieurs axes. Le premier s'intéresse aux sections en lien avec la définition du dossier de justification, ses usages, les apports et les limites observés dans la littérature scientifique. Le deuxième axe introduit des facteurs organisationnels clés absents des modèles rédactionnels classiques, mais essentiels pour penser un outil réellement mobilisable dans des environnements complexes, à savoir la gestion du changement et les dynamiques d'équipe.

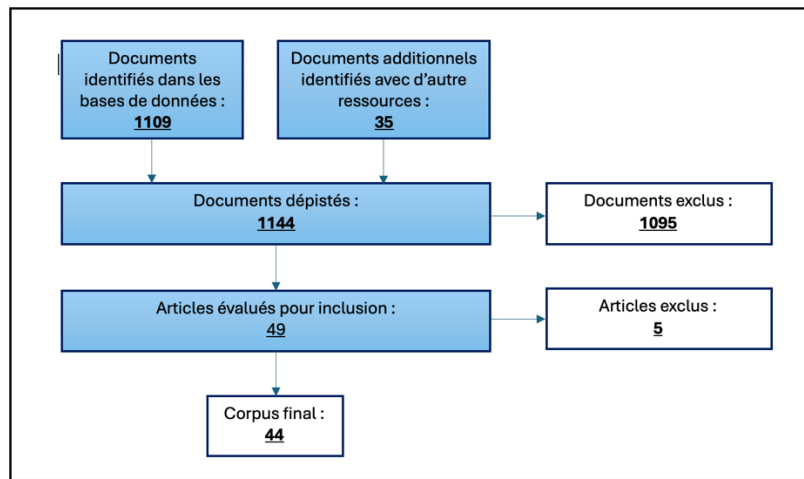


Figure 1. Processus de sélection des articles

Pour réaliser cette revue, plusieurs bases de données ont été consultées, notamment ProQuest, ResearchGate et EBSCOhost afin de trouver les articles scientifiques reliés au sujet du processus d'écriture du dossier de justification.

Dans un premier temps, une recherche a été effectuée à partir de l'outil ProQuest. Pour effectuer une recherche et cibler les articles, une simple requête à l'aide des mots clés « Business case » et « Technology » a permis de trouver les textes qui ont dans leurs résumés ou titres ces dits mots clés. Par la suite, une deuxième recherche fut entreprise afin de trouver les articles plus récents sur le sujet avec toujours la même idée de trouver dans les énoncés les mots clés « Business Case » et « IT project ». Ces premières recherches ont permis d'identifier un total de 811 ouvrages, mais seulement 15 ont été identifiés comme pertinents. En effet, le delta s'explique, car seuls les ouvrages qui concernent directement le sujet de l'étude, à savoir l'écriture du dossier de justification ont été conservés. Nombre de textes parcourus, bien qu'ils possèdent dans le titre ou résumé les mots clés, ne sont pas directement reliés au processus d'écriture du dossier de justification ou ils ne sont pas en lien avec l'implémentation de projets technologiques.

Par la suite, le processus de recherche a été renouvelé, mais cette fois-ci avec les termes « Business case » et « IT project » comme critères de recherche dans la base de données EBSCOhost. Cette fois-ci, la recherche a permis d'identifier potentiellement 7 ouvrages cependant, aucun parmi ces résultats ne put être considéré comme pertinent pour ce travail de recherche, car ils ne se rapportaient pas aux processus de rédaction de dossiers de justification en contexte de projets technologiques. Ces mêmes requêtes de recherche furent soumises, cette fois-ci, sur la base de

données ResearchGate. Cependant, avec la recherche comprenant les mots clés « Business case » et « IT project », aucun résultat ne fut obtenu. Ainsi, d'autres critères de sélection ont permis d'affiner la recherche étant donné l'absence de résultats. La requête comprenant uniquement le terme « Business case » fut utilisée et cette fois-ci, nous obtenions un nombre trop élevé de résultats. Pour pallier ce problème, la recherche a été limitée aux articles, livres et thèses parus dans les 5 dernières années et nous obtenions en précisant la portée de la recherche 298 résultats possibles. Cependant, à nouveau un constat fut établi et seulement 15 textes furent identifiés le sujet à l'étude.

Pour compléter l'étape de consultation des bases de données en ligne, l'outil Sofia a été utilisé. Il s'agit du portail de la bibliothèque de HEC Montréal et avec la recherche comprenant les mots clés « Business Case » et « IT project », un mémoire académique antérieur écrit par Frédéric Paquette-Perrault en 2024 et qui traite d'un sujet comparable a été ajouté aux résultats pertinents. Ce document, bien qu'ayant ses propres limites, présente des similarités méthodologiques utiles notamment en ce qui concerne les contraintes documentaires et les angles d'analyse possibles. Il met en évidence un obstacle partagé, à savoir la rareté des travaux explicitement centrés sur le processus de rédaction du dossier de justification, mais constitue un solide support, car il fait un bilan rigoureux de la littérature académique concernant le processus de rédaction du dossier de justification. Toutefois, la démarche actuelle de recherche se distingue par l'intégration de deux dimensions transversales qui sont les dynamiques d'équipe et la gestion du changement et qui permettent d'élargir le champ de recherche.

Ainsi, afin de trouver des ouvrages pertinents qui font le lien entre le processus d'écriture du dossier de justification et ces dimensions transversales, ce même processus de recherche décrit plus haut a été à nouveau utilisé au travers des 3 bases de données, avec comme critères de recherche les termes suivants : « Business case », « IT project » et « change management », ou encore « Business case », « IT project » et « Team dynamic ». Cependant, aucun ouvrage n'a été identifié malgré l'utilisation de ces divers mots clés au travers des bases de données. Pour pallier ce manque de résultats, la documentation recommandée dans le cadre des cours offerts à HEC Montréal, en particulier ceux portant sur la gouvernance des TI, le management, ont permis de cibler des textes permettant d'identifier un ensemble de concepts associés à la gestion du changement, aux dynamiques d'équipes notamment le modèle ADKAR de Hiatt (2006) et le modèle de Kotter (1996). Par la suite, une révision des articles référencés lors des différents cours

fut effectuée et 35 ouvrages furent retenus. Étant donné que ces textes n'étaient pas directement reliés aux différents processus de rédaction d'un dossier de justification, leur sélection finale a reposé sur trois critères. Le premier est la pertinence théorique, c'est-à-dire la clarté des cadres mobilisés et la possibilité de transposer ces modèles aux contextes des projets TI. Le second critère concerne l'adéquation des textes avec l'une ou plusieurs des dimensions à l'étude. Enfin, une attention particulière est portée à la transférabilité des résultats vers le dossier de justification et son processus rédactionnel. À partir de ces textes, une première sélection d'auteurs et de modèles théoriques est constituée. Cette base sert ensuite de point d'appui pour explorer les bibliographies des publications qui sont par la suite analysées afin de passer au travers des références citées et sélectionner celles qui pourraient constituer un apport dans le cadre de ce travail. Cette approche a permis d'identifier les sources les plus citées, mais aussi les travaux absents des bases de données consultées en ligne et d'ajouter 19 ouvrages en lien avec le sujet de ce mémoire.

Dans l'optique de renforcer la transparence et la reproductibilité du processus de recherche documentaire, les requêtes ont été formulées principalement à partir de combinaisons de deux mots-clés afin d'assurer un équilibre entre l'exhaustivité de la recherche et la pertinence des résultats, dans un contexte où les publications portant spécifiquement sur la préparation et la structuration des dossiers de justification en projets technologiques sont peu nombreuses. À titre d'exemple, dans la base de données ProQuest, les requêtes « Business case » AND « Technology » et « Business case » AND « IT project » ont été appliquées permettant d'identifier des travaux abordant explicitement le dossier de justification en lien avec les projets technologiques, tout en écartant les contributions uniquement en lien avec l'aspect financier ou qui ne concernaient pas le champ des technologies de l'information. Une démarche similaire a été adoptée dans les bases de données EBSCOhost et ResearchGate avec des ajustements afin de tenir compte des particularités propres à chaque moteur de recherche, ainsi que l'application de filtres lorsque nécessaire, notamment en limitant la sélection aux articles scientifiques, ouvrages et thèses publiés au cours des cinq dernières années. Dans certains cas, des requêtes intégrant trois ou quatre mots-clés, telles que « Business case » AND « Technology » AND « Change management » ou « Business case » AND « IT project » AND « Organizational change » AND « Stakeholders », ont été utilisées de manière complémentaire afin d'affiner les résultats et de cibler des travaux intégrant à la fois des dimensions technologiques, organisationnelles et humaines, cependant ce type de requête peut restreindre le nombre de publications identifiées.

2.1 Le dossier de justification : un outil critique à repenser

2.1.1 Définir le dossier de justification

Si le dossier de justification est fréquemment mobilisé dans les grandes organisations, sa définition n'en demeure pas moins variable selon les sources, secteurs d'activité et contextes organisationnels. D'autant certains le conçoivent comme un livrable essentiellement financier servant à valider la rentabilité attendue d'un investissement, d'autres y voient un outil stratégique à part entière destiné à orienter, cadrer et légitimer les choix d'implantation technologique. Cette pluralité d'interprétations n'est pas anodine, car elle fait écho des tensions organisationnelles entre les logiques de contrôle et celles de pilotage de projet qui sont communes à toute initiative de transformation numérique.

Les définitions proposées dans la littérature convergent toutefois sur ses principales fonctions. Au travers de l'analyse de plusieurs auteurs (Marnewick et Einhorn, 2019; Marnewick, 2014; Einhorn, Meredith et Marnewick, 2021; Keen et Digrius, 2003; Ward, Daniel et Peppard, 2008), on constate qu'ils définissent tous le dossier de justification comme un document de synthèse permettant de formuler de manière structurée les raisons, les objectifs, les bénéfices attendus ainsi que les ressources nécessaires au projet. Ce constat est également corroboré par l'analyse synthétique menée par Paquette-Perrault (2024) qui met en évidence la convergence des définitions autour de ces éléments structurants dans le contexte des projets technologiques. En effet, Marnewick (2014), au même titre que ses pairs, statue que le dossier de justification est un livrable destiné aux membres de la direction et comités d'investissement dont l'objectif primaire est d'obtenir une validation pour un financement. En ce sens, il constitue à la fois un outil d'influence au croisement du politique et du financier. Récemment, Marnewick et Einhorn (2019) ajoutent une autre dimension dans leur définition en incluant la notion de fonction réflexive du dossier. En effet, au-delà de sa visée de validation, le dossier de justification constitue un cadre de travail qui permet de structurer la pensée des équipes de projet par la clarification des hypothèses implicites et l'alignement des parties prenantes autour d'un référentiel commun. Cette conclusion, on la retrouve également dans les travaux de Einhorn, Meredith et Marnewick (2021), où l'inclusion d'une vue détaillée de la portée du projet et la considération de plusieurs alternatives de solutions sont des composantes du dossier de justification.

Ainsi, avec l'analyse des définitions existantes, on comprend que le dossier de justification ne se résume donc pas à un gabarit à remplir, mais constitue bien un support structurant qui, lorsqu'il est bien conçu, permet de relier la stratégie de l'entreprise aux réalités concrètes de mise en œuvre. En ce sens, la définition la plus représentative et complète pour ce mémoire est celle de Ward, Daniel et Peppard (2008). Pour eux, le dossier de justification est un outil de gestion stratégique qui permet de structurer la réflexion autour d'un investissement technologique en articulant les objectifs de performance attendus (les fins), les changements organisationnels nécessaires (les moyens) et les capacités technologiques à mobiliser (les ressources). Cette définition fait état des réalités de ce livrable, car elle témoigne de l'alignement entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les investissements en technologies de l'information, tout en veillant à ce que les bénéfices espérés et risques soient clairement définis et réalisables.

2.1.2 Problèmes liées à l'utilisation des dossiers de justification en contexte de projets technologiques

Aujourd'hui, la littérature scientifique s'accorde pour reconnaître un ensemble de problématiques récurrentes dans l'utilisation des dossiers de justification en contexte de projets technologiques. Malgré la reconnaissance académique comme outil structurant pour soutenir la prise de décision stratégique, sa mise en œuvre concrète reste souvent déficiente. Plusieurs travaux, dont le mémoire de recherche de Frédéric Paquette-Perrault (2024), soulignent un écart entre les recommandations issues de la recherche et les pratiques observées sur le terrain.

En effet, malgré l'intérêt du monde académique pour les dossiers de justification, son utilisation en contexte professionnel demeure insuffisamment rigoureuse. Les études de Paquette-Perrault (2024), Sommer (2004) et Emily Bonnie (2018) rapportent que nombre de projet technologiques ne parviennent pas à livrer toute la valeur prévue. En effet, cette réalité se traduit fréquemment par des retards, des dépassements budgétaires ou encore des bénéfices réels inférieurs à ceux anticipés. Les conséquences de ces dérives sont concrètes et mesurables. Selon le Standish Group, seulement 34 % des projets informatiques atteignent leurs objectifs et 15 % échouent. En effet, l'élaboration d'un dossier de justification mal structuré ou on note notamment l'absence de participation des sponsors (financier, métier, technique) ou l'évaluation inadéquate des impacts figure parmi les erreurs majeures menant à l'échec des projets (Sommer, 2004). Une autre enquête menée par TeamStage révèle que 44 % des projets échouent en raison d'un manque d'alignement entre les

objectifs organisationnels et ceux du projet. Enfin, une étude relayée par ProjectManagementWorks (2015) souligne que seulement un tiers des entreprises élaborent systématiquement un dossier de justification avant de s'engager sur un projet, causant ainsi des retards dans la livraison, des dépassements de coûts et in fine, une performance inférieure aux attentes. Dans la recherche académique, de nombreux travaux soulignent la persistance d'un taux élevé d'échec dans les projets technologiques. McManus et Wood-Harper (2007) par exemple, montrent que les projets en systèmes d'information peinent souvent à répondre aux attentes organisationnelles en raison de lacunes structurelles, méthodologiques et humaines lesquelles se traduisent concrètement par une gouvernance insuffisante, une définition inadéquate des besoins et une faible implication des utilisateurs.

Une première problématique largement identifiée dans la littérature est la résistance à produire des dossiers de justification complets et robustes. Ward, Daniel et Peppard (2008) rapportent que plusieurs organisations évitent d'engager les ressources nécessaires pour bâtir un dossier structuré en raison du temps et des efforts exigés. Cette réticence a pour conséquence direct de fragiliser la gouvernance du projet et de compromettre la qualité des décisions (Einhorn, Meredith et Marnewick, 2021). Dans bien des cas, le dossier est réduit à une formalité bureaucratique servant uniquement à obtenir une approbation initiale (Peppard, Ward et Daniel, 2007) au détriment de son potentiel stratégique.

Une deuxième lacune bien documentée concerne l'exclusion du secteur d'affaires du processus de rédaction. Meredith et Zwikael (2019) insistent sur l'importance d'une approche centrée sur la création de valeur en soulignant que les gestionnaires de projet doivent collaborer étroitement avec les parties prenantes d'affaires afin de formuler des bénéfices clairs, mesurables et portés par des responsables identifiés. Einhorn, Meredith et Marnewick (2021) appuient cette idée en précisant que les représentants du secteur d'affaires, en tant que bénéficiaires directs des transformations visées, doivent être intégrés dès les premières étapes pour que les bénéfices envisagés soient réalistes et atteignables.

Une troisième problématique réside dans l'absence de gestion continue du dossier de justification. Trop souvent, le document est perçu comme un livrable statique produit en amont des initiatives puis oublié au fil du cycle de vie du projet. Cette vision linéaire empêche la consultation régulière du dossier, pourtant essentielle à l'ajustement des hypothèses et à la conservation de l'alignement stratégique. En outre, les bénéfices obtenus en fin de projet ne sont que rarement comparés à ceux

prévus dans le dossier initial. Marnewick (2014) indique que 43 % des entreprises n'effectuent aucune évaluation a posteriori, ce qui limite de fait leur capacité à apprendre de l'expérience passée et d'améliorer leurs processus.

Enfin, une problématique critique concerne le manque de rigueur dans l'analyse des bénéfices, des coûts et des risques. Meredith et Zwikael (2019) notent que trop d'organisations adoptent une logique centrée sur l'exécution du projet plutôt que sur les bénéfices générés, ce qui les pousse à produire des estimations irréalistes basées sur des hypothèses optimistes non validées. Ce phénomène de "*business case inflation*" conduit à une surévaluation des bénéfices et à une minimisation des coûts et des risques. De telles pratiques dénaturent le dossier en le transformant en outil de persuasion plus que de décision. Ce comportement, renforcé par la pression concurrentielle pour accéder aux budgets, mène souvent à la sous-estimation des coûts et des risques faussant ainsi la comparaison entre projets. Keen et Digrius (2003) alertent également sur ce risque systémique où des initiatives stratégiques sont négligées et des opportunités sont manquées faute d'une évaluation réaliste.

Catégorie de problématique	Description
Échec de performance	Sous-estimation des coûts, la surestimation des bénéfices et l'absence d'évaluation rigoureuse des risques (Iijima, 2012; Serra & Kunc (2015)).
Absence d'application des recommandations	Les conseils issus de la littérature sont peu intégrés dans les pratiques professionnelles (Ashurst, C., Doherty, N. F., & Peppard, J. (2008); Ward, J. M., Daniel, E., & Peppard, J. (2008)
Non-participation du secteur d'affaires	Le secteur TI rédige seul le dossier sans input stratégique, ce qui limite sa portée (Iijima, 2012; Einhorn, F., Meredith, J. R., & Marnewick, C. (2020)
Manque de gouvernance du processus	Absence de méthodologie rigoureuse de validation et de mise à jour ou suivi du dossier (Iijima, 2012; Marnewick, 2014).
Surestimation des bénéfices	Manipulation des projections pour obtenir l'approbation, avec sous-estimation des coûts/risques (Ward, J. M., Daniel, E., & Peppard, J. (2008), Keen et Digrius, 2003).

Tableau 1 : Synthèse des problèmes identifiés dans la littérature scientifique

En somme, les constats issus des travaux de Meredith, Zwikael, Ward, Peppard, Einhorn, McManus, Frédéric Paquette-Perrault confirment un diagnostic partagé dans la littérature scientifique actuelle. En effet, les problèmes relatifs aux dossiers de justification identifiés que l'on retrouve dans le tableau 1 sont largement documentés et sont représentatifs d'un consensus

scientifique et constituent aujourd'hui la base théorique la plus à jour pour comprendre pourquoi le dossier de justification reste sous-utilisé dans les organisations.

2.1.3 Structure du dossier de justification

La littérature scientifique contemporaine s'accorde sur l'importance centrale du dossier de justification comme outil stratégique permettant d'évaluer, de structurer et de soutenir les décisions relatives aux investissements technologiques. Toutefois, au-delà de son usage, les recherches scientifiques s'entendent pour reconnaître que tout dossier de justification crédible et complet devrait reposer sur quatre sections fondamentales : la description du projet, la définition de sa portée, l'analyse des bénéfices attendus et l'évaluation des coûts et des risques. Ce cadrage conceptuel constitue l'état actuel des connaissances académiques sur le sujet, fruit d'un consensus entre plusieurs travaux majeurs dans le domaine (Peppard, J., Ward, J. M., & Daniel, E. (2007) ; Ward, J. M., Daniel, E., & Peppard, J. (2008) ; Marnewick, C., Einhorn, M. (2019) ; Frédéric Paquette-Perrault (2024)).

2.1.3.1 Description du projet

La description du projet constitue le point de départ du dossier de justification. Elle doit préciser le contexte dans lequel s'inscrit le projet, ses objectifs stratégiques, ses parties prenantes ainsi que le lien entre l'investissement envisagé et la stratégie organisationnelle. Marnewick, C., Einhorn, M. (2019) insistent sur l'importance d'y inclure les commanditaires, les contributeurs, les propriétaires de bénéfices et les instances d'approbation (Peppard, J., Ward, J. M., & Daniel, E. (2007)). Ils proposent aussi l'utilisation d'outils visuels comme l'échelle de valeurs pour expliciter les relations entre les causes et les effets du projet afin de mettre en évidence son impact potentiel sur la performance globale. Ross et Beath (2002) rappellent que la catégorisation du type d'investissement (infrastructure, transactionnel ou transformationnel) est essentielle pour orienter la gouvernance et les attentes.

2.1.3.2 La portée du projet

La portée du projet est une composante stratégique qui structure le cadre d'action et conditionne l'évolution du projet. Déterminer la portée avec précision permet d'éviter les dérives bien connues d'ajouts successifs non maîtrisés par les clients à la portée du projet qui viennent alourdir la charge de travail et compromettre la cohérence des livrables. Peppard, Ward et Daniel (2007) insistent ainsi sur l'importance d'un périmètre clairement circonscrit dès les premières étapes de manière à

identifier les objectifs stratégiques et les moyens disponibles. Toutefois, une portée bien définie ne doit pas être rigide, car elle doit offrir une flexibilité suffisante pour s'adapter aux ajustements nécessaires liés à l'apprentissage progressif durant le projet. Cette démarche de délimitation est indissociable du type d'investissement technologique envisagé, car les initiatives infrastructurelles, transactionnelles ou transformationnelles n'impliquent pas les mêmes niveaux d'engagement, de gouvernance et de complexité (Ross et Beath, 2002). Selon qu'il s'agisse d'un projet d'optimisation ou de transformation organisationnelle, les lignes de portée se tracent différemment et impliquent des niveaux d'engagement, de gouvernance et de complexité distincts. La portée devient ainsi un révélateur du degré de transformation attendu, car plus elle est transversale, plus le projet mobilise des ressources et des capacités d'adaptation importantes. La portée doit également intégrer des dimensions moins visibles comme les interdépendances avec les autres projets au portefeuille et les changements qu'elle impose aux processus métiers et aux compétences requises par les équipes. Einhorn, Meredith & Marnewick (2020, 2021) insistent sur ce point notamment car la portée ne peut être dissociée du contexte dans lequel elle s'inscrit, ni des dynamiques de changement qu'elle déclenche. C'est pourquoi une réflexion approfondie sur les frontières du projet, mais aussi sur ses zones grises et ses impacts indirects, doit être réalisée dès la phase de justification. Elle doit pouvoir être réévaluée à des moments clés du projet pour refléter les résultats intermédiaires, les apprentissages réalisés et l'évolution des priorités organisationnelles.

2.1.3.3 L'analyse des bénéfices attendus

Traditionnellement, l'analyse des bénéfices constitue l'élément d'intérêt central pour les décideurs. Elle vise à démontrer la valeur monétaire que le projet est susceptible de générer pour l'organisation en évaluant notamment les gains en efficacité, en productivité ou en réduction de coûts. Cette troisième section du dossier de justification permet à la fois d'identifier, de quantifier et d'attribuer les bénéfices attendus à des responsables désignés (Ward, Daniel et Peppard, 2008), tout en précisant les moyens de mesure et les indicateurs de suivi. Elle repose sur des hypothèses qui doivent être explicitement formulées et validées à l'aide de données afin de renforcer la crédibilité du dossier de justification (Marnewick et Einhorn, 2019). Bien que cette approche économique soit essentielle à la prise de décision, réduire les bénéfices à leur seule dimension financière ne permet pas de rendre compte de l'ensemble des impacts d'un projet TI, où les effets sont différés, indirects ou partiellement mesurables.

La littérature constate un phénomène général et insiste à juste titre sur les limites d’une vision strictement monétaire du retour sur investissement (Frédéric Paquette-Perrault, 2024). Dans leur papier de recherche, Peppard, Ward et Daniel (2007) concluent que les changements requis dans le cadre d’un investissement technologique peuvent être classés en deux grandes catégories. D’une part, les changements d’affaires correspondent à des modifications durables des pratiques ou des processus organisationnels. D’autre part, les changements de transition représentent des actions ponctuelles considérées comme des prérequis pour rendre possibles les transformations d’affaires à plus long terme. Cette catégorisation leur a permis de proposer une approche d’analyse des bénéfices afin de prendre en considération les différents types d’investissements technologiques. Pour modéliser leur analyse, ils proposent un modèle appelé le *Benefits Dependency Network* (BDN) permettant de structurer efficacement le dossier de justification en cartographiant les liens logiques entre les objectifs, les bénéfices, les changements requis et les parties responsables. L’avantage primaire d’une telle approche est de clarifier les hypothèses sous-jacentes au projet et d’outiller les équipes de gestion dans le suivi de la réalisation des bénéfices.

Dans un autre article, Ward, Daniel et Peppard (2008) ont approfondi l’analyse des bénéfices en proposant une approche plus nuancée, adaptée aux spécificités des projets technologiques. Leur modèle se distingue des pratiques conventionnelles en insistant sur la nécessité d’identifier des bénéfices en définissant des mesures précises, en rassemblant des preuves tangibles pour les justifier et en assignant à chacun un responsable. Selon eux, les organisations les plus performantes sont justement celles qui parviennent à intégrer un éventail large et bien structuré de bénéfices dans leurs dossiers de justification.

		Type of Business Change		
		Do New Things	Do Things Better	Stop Doing Things
High ↑ Degree of Explicitness ↓ Low	Financial Benefits			
	Quantifiable Benefits			
	Measurable Benefits			
	Observable Benefits			

Figure 2 : Grille typologique des bénéfices Ward, J. M., Daniel, E., & Peppard, J. (2008), p.5

Ils proposent à cet effet une grille typologique qui permet de positionner chaque bénéfice selon deux axes. L'axe horizontal (x) définit le type de changement nécessaire à sa réalisation en déterminant si, avec ce changement, on tente de faire de nouvelles choses, de mieux faire les choses existantes ou encore d'arrêter certaines pratiques jugées inefficaces. L'axe vertical (y) attribue un degré de mesurabilité à chaque bénéfice. Les bénéfices observables peuvent être attestés par jugement d'experts, les bénéfices mesurables disposent d'indicateurs déjà existants sans lien clair avec la performance organisationnelle, les bénéfices quantifiables sont associés à une estimation concrète de la valeur générée et enfin, les bénéfices financiers peuvent être exprimés en termes monétaires.

2.1.3.4 L'évaluation des coûts et des risques

L'évaluation des coûts à engager et des risques à gérer est une composante du dossier de justification et constitue la dernière section du dossier de justification largement documentée par la littérature scientifique. Dans la pratique, cette estimation est considérée comme une simple étape comptable qui participe à la validation financière du projet. Une telle approche, bien qu'efficace sur le plan formel, reste insuffisante pour éclairer des décisions qui s'inscrivent dans des environnements interdépendants et à forte composante humaine. Ce constat justifie une réorientation profonde du traitement des coûts et des risques dans les dossiers de justification afin de démontrer une capacité à considérer l'incertain et à renforcer la confiance des parties prenantes. Concernant les coûts, la littérature souligne que la rigueur ne se limite pas à une précision technique, mais bien à une transparence dans les hypothèses retenues. Dans leur article, Ward, Daniel et Peppard (2008) insistent sur la nécessité de documenter clairement les fondements de chaque estimation comme les délais, ressources, dépendances technologiques, coûts cachés ou récurrents. Cette granularité permet de distinguer les coûts initiaux sans omettre ou sous-évaluer les charges de transition et de maintenance. Une évaluation crédible se doit de reposer sur sa capacité à représenter l'ensemble du cycle de vie du projet et à anticiper les besoins futurs au-delà du déploiement (Ward, Daniel et Peppard, 2008).

Pour les risques, trop de dossiers conventionnels se limitent à proposer une liste générique de menaces potentielles. Cependant, dans le cadre des bonnes pratiques de gestion de projet identifiées dans la littérature, il convient de proposer une lecture contextualisée, structurée autour de l'impact stratégique, organisationnel et humain des aléas identifiés. Einhorn, Meredith et Marnewick (2021) appellent à dépasser la simple cartographie des risques pour y intégrer des

mécanismes concrets de gouvernance. Ici, le but n'est pas de se limiter à démontrer que les risques ont été envisagés, mais bien de prouver que leur gestion a été pensée comme un composant actif de la planification.

L'ensemble de ces constats constitue aujourd'hui la synthèse des connaissances les plus actuelles sur les composantes critiques d'un dossier de justification en contexte de projet technologique. La littérature s'entend sur l'idée que ces dossiers ne doivent pas être de simples outils administratifs ou financiers, mais doivent être de véritables instruments stratégiques au service de la transformation organisationnelle. Intégrer ces réflexions dans la pratique permet de renforcer la rigueur des analyses et l'efficacité des décisions. Dans cette perspective, le présent travail s'appuie notamment sur la démarche méthodologique et les conclusions proposées par Paquette-Perrault (2024) dont l'étude constitue une contribution récente et structurante sur le sujet. En reprenant, consolidant et validant ses constats à la lumière d'une analyse approfondie de la littérature, ce mémoire cherche à confirmer la solidité des fondements du dossier de justification tout en mettant en évidence les zones qui demeurent insuffisamment exploitées, ouvrant ainsi la voie à une évolution nécessaire de l'outil.

2.2 La gestion du changement

Dans le cadre de ce mémoire, la gestion du changement est appréhendée non pas comme un processus opérationnel à mettre en œuvre une fois le projet autorisé, mais comme une dimension analytique permettant d'évaluer, dès la phase de justification, la capacité de l'organisation et des acteurs concernés à soutenir et s'approprier la transformation technologique envisagée. L'objectif n'est donc pas de définir un plan de gestion du changement exhaustif, mais d'identifier les facteurs humains, organisationnels et psychosociaux qui conditionnent la faisabilité et la crédibilité du projet au moment de la prise de décision.

Malgré la richesse des apports issus de la littérature scientifique sur le processus de rédaction du dossier de justification en contexte de projets technologiques, une limite importante peut être soulevée à la lumière de mon expérience professionnelle dans le domaine de la gestion de projet technologique. En effet, les cadres conceptuels existants omettent certains prismes d'analyse pourtant déterminants dans la réussite des projets et souvent considérés comme exogènes au processus de rédaction du dossier de justification. Cette réflexion s'est forgée au fil de diverses interventions sur le terrain où j'ai pu constater que des projets, bien que solidement justifiés sur

les plans stratégique, financier et technologique, se heurtaient à des résistances et à des dynamiques internes non anticipées. Ces constats m'ont conduit à remettre en question l'exclusion de certaines dimensions organisationnelles du périmètre du processus de rédaction du dossier de justification. Ce mémoire propose ainsi d'élargir ce périmètre en intégrant deux facteurs jusqu'alors peu documentés tels que les dynamiques d'équipe et la gestion du changement.

2.2.1 La définition de la gestion du changement

Bien que la gestion du changement soit conceptualisée de manière diversifiée dans la littérature en management et en technologie de l'information, des auteurs s'accordent à reconnaître son rôle stratégique dans les projets. Parmi les références clés (Kotter, 1996 ; Armenakis & Harris, 2002 ; Hayes, 2014 ; Hiatt, 2006 ; Carreño (2024)), des points communs émergent sur les leviers essentiels de l'accompagnement au changement. En effet, l'ensemble des définitions de la gestion du changement convergent sur des principes fondamentaux comme l'importance d'impliquer les parties prenantes en début de projet, le besoin d'une communication claire et continue, l'identification des champions du changement et la planification d'un accompagnement. Cependant, elles divergent sur certains aspects, notamment sur la place accordée aux individus, à la temporalité du changement et à la manière d'en orchestrer la mise en œuvre au sein des organisations.

Dans un premier temps, il est important de noter que ces auteurs s'accordent pour considérer la gestion du changement comme un processus structuré, composé d'étapes successives visant à accompagner la transition d'un état actuel vers un état désiré (Kotter, 1996 ; Armenakis & Harris, 2002 ; Hayes, 2014 ; Hiatt, 2006). Kotter (1996) adopte une lecture séquencée du changement organisationnel en huit phases linéaires qui s'appuie sur des leviers de mobilisation collective comme le leadership, la création d'un sentiment d'urgence, la co-construction d'une vision et l'ancrage des nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle. Son approche repose sur une logique descendante (*top-down*) où le changement est impulsé par la direction et guidé à travers un enchaînement de jalons stratégiques. Le changement y est présenté comme un projet à piloter avec rigueur, dont la réussite dépend de la clarté du cap fixé et de la capacité des leaders à entraîner l'organisation dans une dynamique collective. Armenakis et Harris (2002) partagent certes la dimension processuelle de Kotter (1996), mais ils se distinguent en recentrant leur attention sur les mécanismes d'adhésion individuelle. Leur définition repose sur cinq croyances psychologiques

fondamentales (*discrepancy, appropriateness, efficacy, principal support, personal valence*) que les gestionnaires du changement se doivent de stimuler au travers d'une communication ciblée et continue. Cette approche met en avant que l'acceptation du changement ne découle pas automatiquement d'une stratégie globale bien conçue, mais exige un travail actif de dialogue et de gestion des perceptions durant les différentes phases du projet. Là où Kotter conçoit l'adhésion comme le fruit d'un pilotage efficace des étapes clés, Armenakis & Harris (2002) la conçoivent comme une construction progressive à l'échelle individuelle. L'emphase est donc mise sur la granularité du changement vécu et sur la manière dont les individus évaluent de façon personnelle la pertinence, la faisabilité et la valeur du changement proposé. À l'instar de ses pairs, Hayes (2014) propose une conception plus systémique et adaptative de la gestion du changement. À la différence de Kotter qui structure le changement autour d'un schéma stable, Hayes met l'accent sur la nature dynamique et contingente des transformations organisationnelles et insiste sur la nécessité d'adapter toute séquence d'étapes aux contingences du contexte organisationnel. Il définit la gestion du changement comme un processus en constante évolution qui nécessite un diagnostic organisationnel rigoureux, avec une compréhension fine des rapports de pouvoir internes et une capacité d'ajustement permanent en fonction des rétroactions du terrain. Comme Armenakis et Harris (2002), Hayes (2014) accorde une place importante aux facteurs humains et communicationnels, mais les inscrit dans une logique organisationnelle plus large où les processus et les intérêts en jeu doivent être alignés avec la stratégie de changement. Sa perspective accorde ainsi une attention particulière aux jeux politiques internes, à la temporalité non linéaire du changement et à la capacité des organisations à apprendre collectivement.

Dans le cadre de ce mémoire, la définition de la gestion du changement d'Armenakis & Harris (2002) apparaît particulièrement pertinente, car elle permet d'articuler la gestion du changement avec la phase préparatoire de la rédaction du dossier de justification. Ils définissent la gestion du changement comme un processus de construction (*readiness for change*) c'est-à-dire la préparation psychologique des individus à accepter, soutenir et adopter une transformation organisationnelle. En mettant l'accent sur les perceptions, les résistances et les conditions de l'engagement organisationnel, cette définition permet d'intégrer le changement non comme une étape postérieure au projet, mais comme une condition à évaluer dès la préparation du dossier de justification. En ce sens, elle constitue donc la définition la plus représentative dans le cadre de ce mémoire de recherche. Cette posture rejoint également les constats de Kotter (1996) et Hayes (2014) tout en

offrant une définition plus souple et centrée sur l’appropriation individuelle et collective nécessaire lors d’un projet technologique.

2.2.3 Modèle d’application

Suite à l’établissement des fondements conceptuels autour de la gestion du changement, il convient désormais d’examiner davantage les modèles d’application vus précédemment, qui offrent des cadres structurés pour opérationnaliser la gestion du changement. Cette étape permet d’identifier les leviers concrets déjà approuvés dans différents contextes organisationnels avant d’explorer, dans un second temps, les modalités d’intégration dans le processus de rédaction des dossiers de justification.

2.2.3.1 Modèle de Kotter (1996)

Le modèle de Kotter débute par la création d’un sentiment d’urgence afin de mobiliser les équipes vers la nécessité de transformer l’existant. Après quoi les équipes de gestion doivent mettre l’emphase sur l’élaboration d’une vision commune et la communication de celle-ci à l’ensemble des parties prenantes. Kotter insiste sur l’importance de l’autonomisation (*empowerment*) pour permettre de libérer les parties prenantes des pressions afin de diminuer les barrières à l’action. L’objectif de l’étape suivante est de générer des victoires rapides (*short-term wins*) nécessaires pour maintenir un dynamisme des équipes lors d’un projet. Dès lors que les premiers résultats sont visibles, la méthode consiste à consolider ces acquis pour intensifier le changement avant d’ancrer les nouvelles pratiques dans la culture organisationnelle.

Step	Description
1	Establishing a Sense of Urgency
2	Forming a Powerful Guiding Coalition
3	Creating a Vision
4	Communicating the Vision
5	Empowering Others to Act on the Vision
6	Planning for and Creating Short-Term Wins
7	Consolidating Improvements and Producing Still More Change
8	Institutionalizing New Approaches

Tableau 2 :Modèle de Kotter (Note. Adapted from Leading Change: Why Transformation Efforts Fail (p. 59-67), by J.P. Kotter, 1995,Harvard Business Review, 73(2).)

Un récent article écrit par Carreño (2024) apporte des spécifications modernes sur l’utilisation de ce modèle. Carreño montre que si le caractère séquentiel de ce modèle simplifie sa mise en œuvre,

la réalité demeure plus itérative et locale. En effet, les projets de transformation s'appuient souvent sur plusieurs boucles du cycle de Kotter adaptées à différents niveaux de l'organisation et il souligne la complémentarité entre ce modèle classique et les approches de gestion Agile et Lean pour mieux répondre aux incertitudes contemporaines des projets technologiques.

2.2.3.2 Le modèle ADKAR

Hiatt (2006), au travers de son modèle ADKAR, définit la gestion du changement comme une structure claire facilitant la planification et l'exécution des actions à mener pour chaque phase de la transition organisationnelle. ADKAR est un acronyme pour conscience (*Awareness*), désir (*Desire*), connaissance (*Knowledge*), capacité (*Ability*) et renforcement (*Reinforcement*). Son processus de changement repose sur une progression structurée en cinq étapes complémentaires. Le modèle débute par la prise de conscience de la nécessité du changement (*Awareness*) qui consiste à mettre en lumière l'écart entre l'état actuel et les objectifs à atteindre. En effet, sans cette compréhension initiale, il peut être observé qu'aucune mobilisation ne peut émerger. Vient ensuite la création d'un désir d'implication (*Desire*) qui suppose de donner un sens personnel au changement afin de susciter une adhésion authentique de la part des individus. Cette dynamique doit être accompagnée du développement des connaissances (*Knowledge*), notamment par le biais d'une formation ciblée et d'une information claire sur les actions à mener et à venir avec les modalités d'exécution. La capacité à appliquer ces connaissances dans le quotidien (*Ability*) constitue l'étape suivante qui peut nécessiter un accompagnement individualisé en fonction de la taille du changement pour permettre aux individus de surmonter les obstacles pratiques. Enfin, la pérennisation du changement (*Reinforcement*), l'étape finale, passe par la reconnaissance des progrès accomplis ainsi que par la mise en place de mécanismes de soutien visant à éviter tout retour aux anciennes routines.



Figure 3 Représentation du modèle ADKAR (source : visual paradigme online blog)

Ce modèle a l'avantage de fonctionner à deux niveaux, à la fois comme une feuille de route guidant les acteurs lors des grandes phases de changement, mais aussi comme un outil de diagnostic permettant d'identifier les points de blocage individuels.

2.2.3.3 Modèle de Armenakis & Harris (2002)

Armenakis & Harris (2002), dans leur article, définissent plusieurs leviers psychologiques qui vont impacter le sentiment de mobilisation des parties prenantes. Selon eux, il convient en premier lieu de susciter un sentiment d'urgence en mettant en évidence l'écart entre la situation actuelle et les objectifs visés (*discrepancy*), afin de créer une première impulsion motivationnelle. Ensuite, il est essentiel de démontrer la pertinence de la solution proposée (*appropriateness*) en la reliant directement aux enjeux spécifiques de l'organisation. Le sentiment de faisabilité (*efficacy*) doit également être renforcé en rassurant les parties prenantes quant à leur capacité à mettre en œuvre les transformations envisagées. Le soutien explicite de la direction (*principal support*) constitue un autre facteur déterminant, car il légitime le processus de changement et envoie un signal fort en faveur de l'engagement collectif. Enfin, l'identification de bénéfices personnels pour les individus concernés (*personal valence*) permet de renforcer leur implication en soulignant la valeur ajoutée du changement à leur échelle.

Armenakis & Harris (2002) recommandent ainsi, au travers de leur vision de la gestion du changement, de diffuser ces messages de manière cohérente et continue tout au long du processus, en adaptant les canaux et formats appropriés. Ils insistent sur l'importance de renforcer ces messages par des stratégies de participation active et de communication persuasive, contribuant de fait à transformer ces messages en catalyseurs d'adhésion.

Finalement, bien que ces trois approches convergent sur plusieurs points, comme la centralité de la communication, la nécessité d'une planification structurée et la reconnaissance des dimensions humaines du changement, elles divergent sur trois axes majeurs. D'une part, la temporalité du changement. En effet, Kotter propose une séquence prévisible et linéaire, tandis que Hayes privilégie une logique itérative et contextuelle comme un processus d'ajustements successifs reposant sur l'apprentissage issu des rétroactions du terrain. D'autre part, le rôle des acteurs diffère entre les auteurs. Là où Armenakis et Harris (2002) se centrent sur les mécanismes psychologiques de l'adhésion individuelle, Hayes adopte une perspective plus systémique intégrant simultanément les dimensions individuelles, organisationnelles et politiques du changement.

De plus, la conception du changement diverge selon la définition. Pour Kotter, le changement est issu d'une mobilisation pilotée par des leviers visibles, tandis que pour Hayes il s'agit d'un processus d'apprentissage collectif, alors que pour Armenakis et Harris la gestion du changement est une construction progressive de l'adhésion individuelle au travers de messages cohérents, répétés et transmis par des agents de changement.

2.2.4. Intégration dans le dossier de justification

À la vue des modèles et constats issus de la littérature scientifique sur la gestion du changement, il convient de s'intéresser à intégrer dans le processus de rédaction du dossier de justification cette dimension. Il ne s'agit pas seulement d'une bonne pratique, mais bien d'une réponse directe aux limites structurelles et théoriques. En effet, les travaux de Kotter (1996), Armenakis et Harris (2002), Hayes (2014), ou encore Hiatt (2006) convergent pour souligner que le succès d'un projet ne repose pas uniquement sur sa solidité technique, mais dépend également de l'adhésion progressive et proactive des parties prenantes concernées.

Cette adhésion, loin de pouvoir être improvisée, doit être préparée, structurée et planifiée au moment même où se construit le dossier de justification. Les apports théoriques d'Armenakis et Harris (2002) apparaissent ici particulièrement éclairants. Leur modèle identifie cinq croyances psychologiques essentielles qui conditionnent l'engagement des individus dans un processus de changement. En intégrant ces leviers dans le dossier de justification, cela permet d'anticiper les résistances humaines en identifiant par la même occasion les besoins d'accompagnement et le besoin de concevoir des stratégies de mobilisation adaptées à la réalité organisationnelle. Ainsi, la gestion du changement n'est plus une étape ultérieure du projet, mais bien un axe structurant de la

justification elle-même, en participant à évaluer la faisabilité politique et humaine de la transformation, au même titre que les coûts, les bénéfices et les risques. Cette posture est d'autant plus légitime que plusieurs recherches empiriques, notamment celles de Einhorn, Meredith et Marnewick (2020) dénoncent la sous-estimation chronique des impacts organisationnels dans les dossiers de justification. Cette lacune est souvent à l'origine d'un décalage entre les objectifs projetés et les résultats obtenus, compromettant la durabilité des bénéfices attendus (Keen et Digrius, 2003). En écho à ces constats, l'approche proposée dans ce mémoire vise à enrichir le processus de rédaction du dossier de justification en y intégrant une logique de conduite du changement inspirée de modèles scientifiques de la gestion du changement présentés.

Finalement, l'intégration de la gestion du changement dans un dossier de justification améliore substantiellement sa valeur décisionnelle, car cet ajout permet d'élargir l'analyse au-delà des considérations strictement financières et techniques. En effet, la littérature montre de façon constante que les projets technologiques échouent moins en raison de déficiences techniques qu'en raison d'une faible adhésion des utilisateurs, d'une mauvaise communication du changement ou d'un manque de préparation organisationnelle. En ajoutant une section spécifiquement dédiée à la gestion du changement, l'outil préparatoire à la rédaction du dossier de justification contribue à révéler ces facteurs de risque souvent occultés dans les approches traditionnelles. Il permet ainsi d'évaluer la faisabilité humaine du projet, de préciser les conditions d'acceptabilité sociale de la technologie et de définir les efforts requis pour accompagner les équipes. Cette intégration renforce également la crédibilité des bénéfices anticipés, notamment dans le cadre de la logique BDN (Peppard, Ward et Daniel, 2007), puisque la réalisation des bénéfices dépend directement de la capacité des parties prenantes à adopter de nouveaux comportements. Le dossier de justification devient alors un outil plus complet permettant de mieux anticiper les obstacles organisationnels et d'ajuster les plans d'action avant le lancement du projet.

Apport de la gestion du changement	Limites des dossiers traditionnels	Amélioration obtenue
Identification des impacts humains et organisationnels	Vision centrée sur les coûts et la technologie	Décision plus réaliste et ancrée dans la faisabilité humaine
Planification de l'adhésion et de la communication	Sous-estimation des résistances	Réduction des risques d'échec liés au facteur humain
Définition des responsabilités (agents de changement)	Absence de parties prenantes responsables de l'adoption	Alignement clair entre bénéfices et comportements attendus
Évaluation de la maturité au changement	Aucun cadre structuré	Meilleure anticipation de l'effort global du projet

Tableau 3: Synthèse des ajouts de la gestion du changement

2.3 Les dynamiques d'équipes

De manière analogue à la gestion du changement, les dynamiques d'équipe sont abordées dans ce mémoire non pas comme un enjeu strictement opérationnel relevant de la phase d'exécution du projet, mais comme une condition préalable à la réussite des projets technologiques. Leur intégration dans la revue de la littérature vise à éclairer le dossier de justification en tant qu'outil décisionnel, en permettant d'évaluer, dès la phase amont, la capacité des équipes à collaborer efficacement, à gérer les interdépendances et à soutenir les efforts de transformation induits par l'initiative technologique. Cette posture analytique conduit à positionner les dynamiques d'équipe comme un facteur structurant de la faisabilité organisationnelle du projet.

Or, bien que leur rôle soit largement reconnu dans la littérature comme déterminant pour la réussite des projets, leur prise en compte explicite dans le processus de rédaction du dossier de justification demeure marginale en contexte de transformation technologique. Longtemps reléguées au champ du suivi de projet ou de la gestion opérationnelle, les dynamiques d'équipe sont ainsi rarement intégrées dès la phase de justification, contribuant à une sous-estimation de leur impact sur la faisabilité réelle des initiatives de changement. Pourtant, les apports issus de la littérature scientifique (Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum (1992) ; Mathieu, Hollenbeck, Van Knippenberg et Ilgen (2017)) mettent en évidence que la performance collective repose en premier lieu sur la qualité des processus d'équipe, notamment la coordination, la communication et l'adaptation mutuelle qui structurent les interactions au sein du groupe tout au long du projet.

2.3.1 Définition du concept

Les dynamiques d'équipe, bien qu'essentielles à la réussite des projets, ne font pas l'objet d'une définition unifiée dans la littérature scientifique. Plusieurs auteurs (Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum (1992), Salas, Sims et Burke (2005) ; McGrath 1964, 1984 ; Igen, Hollenbeck, Johnson et Jundt (2005) ; Hoegl, M. et Gemuenden (2001)) s'accordent cependant sur l'idée qu'une équipe ne peut être réduite à la somme de ses compétences individuelles, mais doit être comprise comme un système d'interactions structurées entre des individus orientés vers un objectif commun. C'est dans cette perspective que Salas, Dickinson, Converse et Tannenbaum (1992), Salas, Sims et Burke (2005) définissent l'équipe comme un groupe interdépendant, adaptatif et coordonné, qui repose sur des compétences collectives clés telles que la communication, la coordination, la surveillance mutuelle ou encore la confiance.

De manière complémentaire, McGrath (1984) propose un cadre systémique en conceptualisant les dynamiques d'équipe à travers le modèle IPO (*Input–Process–Output* ou Entrée–Processus–Sortie), selon lequel les performances émergent de l'interaction entre des variables d'entrée (Input), comme l'environnement ou encore les ressources et les processus internes (Process) à savoir la communication, le leadership, la résolution de conflit qui ont pour conséquence directe les résultats (Outcome), comme la cohésion, l'efficacité et la satisfaction. Par la suite, Igen, Hollenbeck, Johnson et Jundt (2005) reprennent ce modèle en soulignant les limites et l'enrichissent avec le modèle IMOI, qui se veut plus dynamique et récursif. Ce dernier conçoit les équipes comme des systèmes adaptatifs où les résultats (Outputs) influencent à leur tour les conditions initiales (Inputs) rendant compte du caractère cyclique et changeant des dynamiques d'équipe. Ces auteurs s'inscrivent dans une approche dite globale ou macro, souvent orientée vers la compréhension des mécanismes collectifs à l'échelle organisationnelle.

À l'inverse, Hoegl et Gemuenden (2001) adoptent une définition plus opérationnelle et micro-comportementale de la dynamique d'équipe centrée sur la qualité des interactions. Ils définissent la qualité du travail d'équipe (Teamwork Quality) comme un ensemble de six dimensions interdépendantes comprenant la communication, la coordination, la vision partagée, la confiance, la contribution équilibrée et le soutien mutuel, qui permettent d'évaluer concrètement la capacité d'une équipe à fonctionner de façon efficiente.

Dans une autre perspective, Tuckman (1965) propose que les dynamiques d'équipe suivent une séquence temporelle composée de phases successives qui sont former, prendre d'assaut, normer et

effectuer (forming, storming, norming et performing), auxquelles s'ajoute plus tard la phase d'ajourner (adjourning) (Tuckman & Jensen, 1977). Ce modèle décrit le développement des équipes comme un processus linéaire et évolutif où chaque stade est associé à des comportements collectifs spécifiques.

Malgré leurs différences, ces approches partagent un socle conceptuel commun en reconnaissant que la qualité des mécanismes de partage collectif repose sur des facteurs relationnels tels que la communication, la coordination et la confiance. Toutefois, les approches mentionnées divergent sur trois axes principaux. En effet, une première dissonance est notable au niveau de leur analyse. Pour McGrath (1984) et Igen, Hollenbeck, Johnson et Jundt (2005), leur portée est davantage macro, alors que l'approche de Hoegl et Gemuenden (2001) est plus centrée sur les micro-interactions. Une autre divergence est observable notamment au niveau de la temporalité qui diffère selon les auteurs. Pour Tuckman (1965), sa définition met en avant une compréhension linéaire et évolutive du dynamisme d'équipe, tandis que l'approche de ce concept par Igen, Hollenbeck, Johnson et Jundt (2005) est plus cyclique et adaptative. Enfin, une dernière différence demeure dans la fonction de la définition qui est de nature plus descriptive et explicative chez McGrath, tandis qu'elle est prédictive et prescriptive chez Hoegl et Gemuenden (2001). Cette diversité enrichit la compréhension du concept, mais appelle à un positionnement clair dans le cadre d'une recherche appliquée.

Dans le contexte spécifique de ce mémoire, qui porte sur l'intégration des dimensions humaines dans le processus de rédaction du dossier de justification en transformation numérique, la définition proposée par Hoegl et Gemuenden (page 437, 2001) s'avère la plus adéquate : « *good TWQ must have good communication, coordination, balance of member contributions, mutual support, effort and cohesion* ». En effet, leur conception permet d'opérationnaliser la dynamique d'équipe non pas comme un état théorique ou bien une phase évolutive, mais comme un ensemble de comportements et d'interactions observables, directement mobilisables dès la phase de justification du projet. Contrairement aux approches plus systémiques, leur modèle s'intègre naturellement dans une logique de cadrage et de pilotage de projet en offrant une grille concrète d'analyse des conditions de coopération. Cette perspective rejoint l'objectif du mémoire qui tend à modifier le processus de rédaction du dossier de justification pour qu'il se dissocie de son carcan financier, afin d'inclure l'anticipation des facteurs humains tels que la coordination, la confiance et la capacité des équipes à travailler efficacement en équipe. À ce titre, la définition de Hoegl et

Gemuenden (2001) s'inscrit en continuité avec les approches communicationnelles et organisationnelles développées précédemment autour de la gestion du changement, notamment chez Armenakis & Harris (2002) ou Hayes (2014) et permet donc de faire le lien entre stratégie organisationnelle et dynamique relationnelle.

2.3.2 Intégration dans le dossier de justification

Avec le bilan actuel de la littérature scientifique, il apparaît important de noter que l'absence des dynamiques d'équipe dans les cadres traditionnels de rédaction de dossier de justification constitue une limite théorique et pratique. Il ne s'agit pas simplement d'ajouter un volet de ressources humaines au dossier de justification mais de reconnaître que la qualité des interactions collectives influence directement la capacité du projet à produire les résultats attendus.

Afin d'intégrer cette dimension dans le processus de rédaction du dossier de justification, il convient de s'appuyer sur les travaux de Hoegl et Gemuenden (2001) dont le modèle de *TeamWork Quality* offre un cadre opérationnel solide. Ce modèle permet d'évaluer dès la phase en amont des projets la qualité attendue de la collaboration au sein de l'équipe de projet selon six dimensions interdépendantes. Dans ces dimensions, on retrouve la communication fluide, la coordination des efforts, la vision partagée des objectifs, la confiance mutuelle, l'équilibre des contributions et le soutien réciproque. Celles-ci peuvent être traduites en indicateurs ou en éléments d'analyse à intégrer dans le gabarit de justification, notamment sous la forme d'une section spécifique. Cette section a pour objectif de documenter les conditions collectives nécessaires au bon déroulement du projet en identifiant les éventuelles lacunes relationnelles ou organisationnelles. En proposant également des mesures de mitigation adaptées comme le proposent les méthodes de gestion de projet Agile ou Lean, on peut mettre en place une planification d'ateliers de co-construction, de clarification des rôles, de renforcement du leadership collectif dans le but de créer un espace de dialogue ouvert et sain.

Ce raisonnement rejoint également les apports du modèle IPO (*Input–Process–Output*) repris puis développé par la suite par Ilgen, Hollenbeck, Johnson et Jundt (2005) qui invite à penser les dynamiques d'équipe comme un système de transformation où la composition initiale de l'équipe (*input*) et son environnement de travail conditionnent les processus de collaboration (*process*), lesquels ont une influence directe sur les résultats (*output*). En intégrant ces trois niveaux d'analyse au processus de rédaction du dossier de justification, on le conditionne pour aller au-delà d'une

description statique des ressources humaines, en proposant une lecture dynamique et prévisionnelle des conditions de travail en équipe. L'avantage de cette inclusion permettrait à la fois de renforcer la cohérence du projet avec les capacités réelles de l'organisation, mais également d'outiller les décideurs dans leur lecture des risques et des facteurs de succès moins visibles, mais tout aussi déterminants que les indicateurs financiers classiques.

Finalement, l'intégration des dynamiques d'équipe représente un enrichissement dans le cadre de rédaction du dossier de justification, car elle permet d'appréhender la capacité réelle des équipes à livrer les résultats attendus. La recherche en gestion de projet souligne que la performance collective dépend fortement de la qualité de la communication, de la coordination, de la confiance mutuelle et du degré de vision partagée au sein des équipes. Pourtant, ces éléments restent largement absents des modèles traditionnels de dossiers de justification qui présupposent implicitement que les équipes disposent systématiquement des compétences relationnelles et organisationnelles nécessaires à la réussite du projet.

Dimension de dynamique d'équipe	Risque si non évaluée	Amélioration apportée au dossier
Communication interne	Mauvaise compréhension des objectifs	Vision partagée et moins de réinterprétation des priorités
Coordination et répartition des tâches	Chevauchements ou lacunes dans les responsabilités	Exécution plus cohérente et mieux alignée
Confiance et esprit d'équipe	Conflits latents ou collaboration minimale	Environnement favorable à la livraison des résultats
Capacité collective d'apprentissage	Difficulté à adopter de nouvelles pratiques	Amélioration de l'agilité organisationnelle
Motivation et engagement	Faible participation ou résistance indirecte	Meilleure mobilisation autour des objectifs

Tableau 4 : Synthèse des ajouts des dynamiques d'équipe

Le tableau ci-dessus synthétise les principales dimensions de la dynamique d'équipe, les risques associés lorsqu'elles ne sont pas évaluées et les améliorations qu'elles apportent au dossier de justification. En ajoutant une section dédiée aux dynamiques d'équipe, le dossier de justification permet de révéler les contraintes de collaboration, les besoins de renforcement d'équipe, la disponibilité réelle des acteurs clés ou encore les obstacles à la cohésion. Cette intégration améliore le réalisme du dossier de justification en offrant une évaluation complète de la capacité collective et individuelle de l'organisation à mener le projet.

Chapitre 3. Conception d'un outil préparatoire pour la rédaction des dossiers de justification : intégration des pratiques documentées dans la recherche.

L'étude des récentes contributions scientifiques nous permet de constater que le dossier de justification dépasse aujourd'hui sa seule fonction d'outil d'évaluation en s'imposant comme un mécanisme de structuration décisionnelle et stratégique dans les projets technologiques. Il permet, en amont des initiatives, de formaliser les intentions du projet et en aval il devient un référentiel de suivi qui accompagne le projet tout au long de son déploiement.

Dans ce référentiel, Einhorn, Meredith & Marnewick (2021) ont posé les bases d'un processus articulé en étapes successives et spécifient les moments opportuns où le dossier de justification devrait être utilisé durant un projet technologique. Cette vision a été approfondie et actualisée par Appel-Meulenbroek et Danivska (2023) avec une démarche en vingt étapes fondées sur une revue des pratiques et des modèles issus de plusieurs disciplines. Leur contribution met en avant le caractère évolutif et réflexif du dossier en insistant notamment sur l'importance d'une mise à jour alignée sur les réalités opérationnelles des projets.

Dans cette logique, le dossier de justification agit comme un fil conducteur entre les phases de préparation et d'implémentation. Inspiré de ces apports, le processus de rédaction proposé dans ce mémoire (voir figure suivante) identifie les séquences clés d'utilisation du dossier de justification tout au long du cycle de vie d'un projet technologique en intégrant les dimensions stratégiques, financières et humaines requises dans un contexte de transformation numérique.

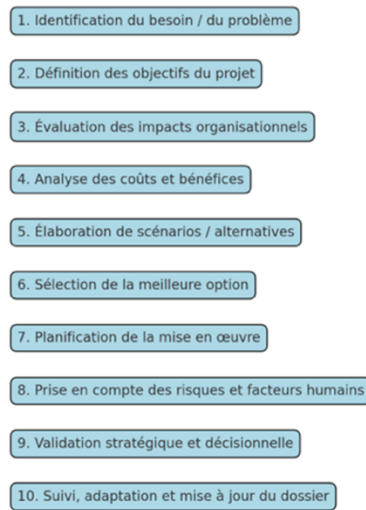


Figure 4 : Synthèse des apports scientifique sur le processus de gestion du dossier de justification

Avec cette perspective à l'appui, il apparaît clair que la qualité du dossier de justification dépend étroitement du travail préparatoire mené en amont de sa rédaction. Comme vu précédemment, plusieurs auteurs (Ward, Daniel et Peppard, 2008 ; Keen et Digrius, 2003 ; Frédéric Paquette-Perrault (2024)) soulignent que bon nombre des difficultés rencontrées lors de la mise en œuvre des projets trouvent leur origine dans une phase de préparation insuffisamment structurée. On note en particulier l'absence de concertation entre les unités d'affaires, les départements technologiques et les instances de gouvernance qui peut compromettre l'alignement stratégique du projet en négligeant des facteurs organisationnels critiques tels que la dynamique d'équipe ou la capacité d'adaptation au changement.

Afin de répondre à ces lacunes, ce mémoire propose un outil de préparation à la rédaction du dossier de justification conçu pour soutenir les organisations dans cette phase initiale. Celui-ci s'inspire des travaux de Paquette-Perrault (2024) dont l'étude a déjà fait l'objet d'une première évaluation auprès de professionnels en gestion de projets TI. En continuité avec cette démarche, l'outil présenté dans cette recherche est le résultat d'une bonification fondée sur l'analyse de la littérature scientifique ainsi que sur les constats issus de mon expérience en contexte de transformation numérique.

Construit à partir des pratiques identifiées dans la littérature et des constats issus de projets réels en contexte de transformation numérique, cet outil préparatoire se donne pour objectif de guider la réflexion collective des parties prenantes. Il prend la forme d'un cadre organisé en plusieurs modules thématiques pouvant être mobilisés au travers d'ateliers multidisciplinaires. Chaque module vise à éclairer un aspect clé du projet tant stratégique qu'organisationnel, humain ou encore technologique, afin d'outiller les équipes dans la formulation d'un dossier de justification complet et cohérent. Les sections suivantes présentent en détail les composantes de cet outil préparatoire.

3.1 Les composantes de l'outil préparatoire au dossier de justification

3.1.1 Le sommaire

L'onglet « Sommaire » constitue la première interface de l'outil préparatoire et à ce titre joue un rôle de cadrage essentiel. Il ne se limite pas à une fonction administrative ou descriptive, mais il introduit le projet dans sa globalité en précisant son identité, son porteur et sa finalité stratégique. En cela, il oriente la lecture générale des traits du projet et fournit aux parties prenantes une première lecture synthétique permettant de situer rapidement l'initiative dans son contexte

organisationnel. Dans une logique de gouvernance, cette première section permet de résumer à haut niveau la légitimité du projet avant même d'en évaluer les autres variables.

Sur le plan informationnel, le sommaire permet d'introduire les données de base nécessaires à l'identification formelle du projet notamment son nom, son client, son chef de projet et son type. Cependant, sa valeur réside dans les deux blocs de contenu qui s'y ajoutent, à savoir le sommaire exécutif et la stratégie d'affaires visée. Le sommaire exécutif joue un rôle critique de synthèse stratégique en résumant la nature du projet, les enjeux auxquels il répond, les opportunités qu'il souhaite traiter ainsi que les bénéfices organisationnels attendus. Il permet de formuler à haut niveau la logique d'investissement en rendant cette dernière intelligible pour des lecteurs non spécialistes. Cette approche rejoint les recommandations de Ward, Daniel et Peppard (2007) sur l'importance de relier les objectifs de performance aux capacités organisationnelles et technologiques. La seconde section, centrée sur la stratégie d'affaire établit explicitement l'alignement entre le projet envisagé et les priorités stratégiques de l'organisation. Ce lien est essentiel pour prévenir le risque de dérive de la portée et pour garantir que le projet reste ancré dans une justification stratégique cohérente (Keen & Digrius, 2003).

D'un point de vue méthodologique, le choix de débiter l'outil préparatoire du dossier de justification par cet onglet témoigne d'une intention forte en rappelant que tout projet technologique doit d'abord répondre à une problématique organisationnelle explicite et que sa justification commence par une clarification des intentions (Ward, Daniel et Peppard, 2007). Ce cadrage initial est fondamental pour initier un dialogue structuré entre les parties prenantes et favoriser une appropriation collective du projet.

3.1.2 Registre stratégique

L'onglet « Registre stratégique » occupe une place structurante dans l'outil, car il permet d'expliquer clairement la stratégie organisationnelle. Loin d'un simple exercice de mise en contexte il établit un fil conducteur entre les objectifs institutionnels à long terme, les opportunités technologiques à saisir et les résultats mesurables à atteindre.

A	B	C	D	E
Registre stratégique				
Objectif stratégique visé	Alignement avec la stratégie organisationnelle	Problème ou opportunité adressé	Portée fonctionnelle (secteurs impliqués)	Portée technique (technologies, systèmes, architecture)

Figure 5 Deuxième onglet de l'outil – Registre stratégique 1^{er} partie

F	G	H	I	J
Parties prenantes principales	Bénéfice attendu	Indicateur de performance clé (KPI)	Période de réalisation estimée	Responsable de l'atteinte du bénéfice

Figure 6 Deuxième onglet de l'outil – Registre stratégique 2eme partie

La fonction principale de cet onglet est de documenter avec précision l'objectif stratégique visé et son alignement avec la stratégie organisationnelle. Cette articulation est essentielle, car elle répond à une faiblesse énoncée dans la littérature où les projets numériques sont justifiés uniquement par des arguments techniques et financiers, sans lien clair avec les orientations institutionnelles (Keen et Digrius, 2003). La colonne suivante invite les parties prenantes à documenter le problème ou l'opportunité adressé par le projet. Ces colonnes constituent un levier fondamental pour légitimer l'initiative en ancrant le projet dans une logique de réponse à un besoin organisationnel concret, qu'il s'agisse d'un enjeu de conformité, d'efficacité ou bien de modernisation. Cette exigence rédactionnelle est en ligne avec les idées défendues par Ward, Daniel et Peppard (2007) qui suggèrent de lier toute démarche de justification avec l'identification des impacts visés à partir d'une analyse du contexte organisationnel. Les champs relatifs à la portée fonctionnelle et à la portée technique viennent compléter ce diagnostic stratégique. En effet, la portée fonctionnelle permet de déterminer les secteurs ou directions concernés par le projet, facilitant l'analyse des interdépendances internes et la mobilisation des acteurs, tandis que la portée technique vise à spécifier les systèmes technologiques et l'architecture impliquée permettant une estimation des ramifications technique du projet. Ce double cadrage permet de mettre en place des mécanismes pour assurer une meilleure coordination entre les affaires et les équipes TI et répond aux constats formulés par Einhorn et Marnewick (2019) sur l'importance d'une compréhension partagée de la portée du projet entre parties prenantes. Par la suite, la colonne F, dans une logique de transparence et de gouvernance, permet d'identifier les parties prenantes et retrouve son orientation dans les

travaux d'Armenakis & Harris (2002) qui insistent sur la nécessité de travailler la perception des individus dès les premières phases du changement. Cette section sera bonifiée par la suite dans l'onglet du registre d'identification.

Conformément aux pratiques traditionnelles, l'onglet contient une section dédiée aux bénéfices attendus, associés à des indicateurs de performance clés (KPI) ainsi qu'une période de réalisation estimée et un responsable de l'atteinte du bénéfice. Cette association à un bénéfice traduit l'ambition du mémoire de changer le paradigme autour du dossier de justification en changeant la nature de ce livrable vers une logique proactive de création de valeur. En identifiant clairement les bénéfices, qu'ils soient opérationnels, financiers ou humains et en associant un responsable, l'outil préparatoire à la rédaction du dossier de justification permet de renforcer la traçabilité des impacts projetés. Cette approche rejoint les recommandations de Peppard, Ward et Daniel (2008) qui prônent une modélisation explicite et complète des bénéfices attendus. L'affectation d'un responsable par bénéfice institutionnalise la notion de « propriétaire de bénéfice », concept clé dans la gestion de projets orientée valeur (Peppard, Ward et Daniel, 2007). D'un point de vue méthodologique, l'onglet « registre stratégique » invite à penser le projet comme une réponse stratégique à une problématique organisationnelle et non comme une simple initiative informatique. Il favorise également un dialogue interdisciplinaire dès la phase de cadrage en rendant visibles les objectifs, les impacts, les responsabilités et les conditions de succès pour les participants.

3.1.3 Registre d'identification

L'onglet « registre d'identification » occupe une fonction essentielle, car il constitue la première identification des parties prenantes impliquées dans le projet. Cet onglet introduit une lecture organisationnelle et relationnelle du projet au travers des différentes phases de réalisation. Il permet de cartographier les acteurs concernés en déterminant leur influence et leurs attentes et permet également de structurer les stratégies d'engagement. Ce positionnement rejoint une recommandation formulée dans la littérature, à savoir la sous-estimation des dynamiques humaines (Armenakis & Harris (2002) ; Hoegl et Gemuenden (2001) ; Hiatt (2006)).

A	B	C	D	E	F	G	H	I
Matrice engagement								
PARTIE PRENANTE		PHASE DE PROJET			LANCLEMENT			
RÔLE	NOM	CATÉGORIE	INTÉRÊT	INFLUENCE	ATTENTES	APPROCHE DE COMMUNICATION	FRÉQUENCE	PRÉOCCUPATIONS

Figure 7 Troisième onglet de l’outil : Registre d’identification 1^{er} tableau

La matrice d’engagement (figure 7) est consacrée à une analyse détaillée des parties prenantes en lien avec les différentes phases du projet. Chaque acteur est décrit à travers un ensemble de colonnes qui permettent de croiser les dimensions fonctionnelles (rôle, phase d’implication), organisationnelles (nom, catégorie), relationnelles (intérêt, influence, attentes) et communicationnelles (approche de communication, fréquence, préoccupations). Cette granularité permet de construire une vision complète et contextualisée des interactions potentielles. Elle s’inscrit dans la continuité des recommandations de Ward, Daniel et Peppard (2008) qui soulignent l’importance d’une identification précoce et structurée des détenteurs d’enjeux dans les projets TI. L’articulation entre influence et intérêt reprise dans les colonnes correspondantes reflète également les apports des différents modèles de la gestion du changement et des dynamiques d’équipes.

Types de parties prenantes	
Interne	
Externe	

Figure 8 Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 2 -ème tableau

Le deuxième tableau (figure 8) apporte une strate complémentaire d’analyse en classifiant les parties prenantes selon leur typologie : internes ou externes. Cette distinction permet de mieux adapter les stratégies de gestion en fonction de la nature des relations. Cette matrice permet d’éviter toute confusion entre acteurs internes comme les utilisateurs finaux et les parties externes comme les consultants, qui pourrait nuire à la clarté des responsabilités et à la gestion des risques dans le projet.

Matrice pouvoir/ intérêt		
Influence intérêt	Fort interet	faible interet
forte influence		
faible influence		

Figure 9 Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 3ème tableau

Le troisième tableau (figure 9) propose une matrice d’influence/intérêt qui positionne les acteurs selon quatre quadrants stratégiques : forte influence / fort intérêt, forte influence / faible intérêt, faible influence / fort intérêt, faible influence / faible intérêt. Cette représentation permet d’identifier les parties prenantes prioritaires, c’est-à-dire celles qui cumulent pouvoir d’action et motivation. Ce type de matrice est un outil classique de gestion du changement et de communication et fait écho aux travaux d’Armenakis & Harris (2002) ou encore Hiatt (2006) où la mobilisation des rôles d’influence est considérée comme un levier déterminant.

Matrice d'influence		
Niveau d'influence / influence	Canaux recommandés	Fréquence suggérée
Forte influence, fort intérêt		
Forte influence, faible intérêt		
Faible influence, fort intérêt		
Faible influence, faible intérêt		

Figure 10 Troisième onglet de l’outil – Registre d’identification 4 -ème tableau

Enfin, le quatrième tableau (figure 10) associe chaque quadrant de la matrice pouvoir et intérêts à des canaux de communication recommandés et à une fréquence de contact suggérée. Cette modélisation opérationnelle met en avant un principe méthodologique fondamental, celui de l’engagement des parties prenantes et de son organisation. Cet engagement doit faire l’objet d’une stratégie différenciée en fonction des profils identifiés dans les précédents tableaux, conformément à l’approche de Mendelow (1991) qui souligne l’importance de cartographier les parties prenantes selon leur niveau de pouvoir et d’intérêt afin d’adapter les actions de communication et d’implication. Cette proposition rejoint également les constats formulés par Hayes (2014), pour

qui la réussite d'un changement passe par la mise en place de communications continues et adaptatives avec les parties prenantes des projets technologiques.

D'un point de vue méthodologique, l'onglet « registre d'identification » remplit une double fonction. D'un premier abord, il permet de rendre visible la complexité relationnelle du projet en structurant une cartographie des acteurs et des tensions potentielles. D'autre part, il fournit une base d'action pour gérer activement la collaboration et l'adhésion en prévoyant notamment des plans de communication spécifiques selon les profils. Cet onglet permet de dépasser la vision traditionnelle des parties prenantes souvent réduites à une signature et répond directement à la problématique de ce mémoire en enrichissant le processus de rédaction du dossier de justification en intégrant les variables de collaboration et des dynamiques d'équipe.

3.1.4 Registre financier

Registre financier												
Responsable	Détails	Référentiel des coûts	Année courante	1er année	2eme année	3eme année	4eme année	5eme année	6eme année	7eme année	Total	
	Investissements initiaux pour l'achat de solutions, licences, équipements.	Coûts initiaux									\$ -	
	Dépenses régulières de long terme (abonnements, frais d'hébergement, renouvellements de licences ou les services d'exploitation)	Cours récurrents									\$ -	
	Coûts associés à la gestion du changement (communications, la formation, la mobilisation des parties prenantes et les résistances potentielles)	Coûts liés au changement									\$ -	
	Temps et ressources humaines mobilisées (salaires, heures de travail)	Coûts humains									\$ -	
	Dépenses liées à l'infrastructure technologique	Coûts techniques									\$ -	
	Coûts associés à l'entretien, aux mises à jour, au soutien technique et à la correction d'anomalies après le déploiement.	Coûts de maintenance									\$ -	
	Services de soutien post-implantation(coaching, suivis d'adoption, assistance à l'usage quotidien)	Coûts d'accompagnement									\$ -	
	Marge pour couvrir les aléas, dépassements de budget ou incidents non anticipés pouvant affecter le bon déroulement du projet.	Coûts imprévus									\$ -	
		Autres coûts:									\$ -	
											\$ -	
											\$ -	
		Total des coûts	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
		Référentiel des bénéfices										
	Retombées économiques tangibles (économies, augmentation des revenus)	Bénéfices financiers									\$ -	
	Évaluez les gains en efficacité dans les processus internes (réduction des délais, diminution des erreurs, l'optimisation des ressources)	Bénéfices opérationnel									\$ -	
	Analysez comment le projet contribue aux objectifs à long terme de l'organisation, en renforçant sa capacité d'innovation, sa compétitivité ou sa flexibilité face aux changements.	Bénéfices stratégiques									\$ -	
	Appréciez les impacts positifs sur la structure, la culture ou la gouvernance de l'organisation, notamment en matière de collaboration, d'agilité ou de circulation de l'information.	Bénéfices organisationnels									\$ -	
	Mesurez les effets sur l'expérience et la satisfaction des utilisateurs finaux, en considérant la facilité d'adoption, l'ergonomie des outils et la valeur perçue dans leur quotidien	Bénéfices utilisateurs									\$ -	
		Autres bénéfices:									\$ -	
											\$ -	
											\$ -	
											\$ -	
		Total des bénéfices	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Figure 11 Quatrième onglet de l'outil – Registre Financier 1^{er} partie

L'onglet intitulé « registre financier » permet de documenter de manière détaillée et rigoureuse les implications économiques du projet dans le temps. Cette section trouve son origine dans le travail de Paquette-Perrault (2024) pour qui le registre financier représentait la composante la plus appréciée et jugée la plus robuste par les professionnels ayant participé à son évaluation. En

continuité avec cette reconnaissance pratique, la présente version de l'outil reprend les fondements méthodologiques et la structuration proposés par cet auteur tout en les enrichissant à la lumière des recommandations issues de la littérature. Ce registre se compose de deux sections principales, l'une consacrée aux coûts et l'autre aux bénéfices et chacune est subdivisée selon un référentiel structuré et déployée sur une temporalité allant de l'année courante jusqu'à la septième année. Cette structuration permet de modéliser le cycle de vie financier du projet tout en distinguant les dépenses initiales des impacts différés.

La partie supérieure du registre est consacrée à l'estimation des coûts. Chaque ligne correspond à une catégorie de dépense bien identifiée, accompagnée d'un descriptif précis et d'une labellisation. On y retrouve les investissements initiaux liés à l'acquisition de licences, de solutions ou d'équipements, mais aussi des coûts récurrents tels que les abonnements ou les frais d'exploitation. Le registre accorde une attention particulière aux coûts associés à la gestion du changement en incluant notamment les communications, les formations et les efforts de mobilisation des parties prenantes, ainsi que les dépenses liées à l'infrastructure technologique, à la maintenance et à l'accompagnement post-implantation. Cette granularité permet de répondre à l'une des critiques formulées dans la littérature scientifique à l'encontre des modèles de justification traditionnels où la tendance actuelle est à sous-évaluer les coûts indirects ou intangibles notamment ceux associés aux dynamiques humaines et à l'adaptation organisationnelle. Marnewick (2014) ainsi qu'Einhorn, Meredith et Marnewick (2020) insistent sur la nécessité d'informations précises (coûts, risques...) dans le dossier de justification et indiquent que leur absence peut grandement nuire à la réussite des projets technologiques. En les intégrant, le registre financier reflète une compréhension plus holistique de la réalité des projets numériques et permet une planification plus réaliste des ressources à mobiliser et des estimations pour la recommandation finale.

La section inférieure du tableau est consacrée aux bénéfices attendus. Au-delà des bénéfices purement financiers tels que les économies de coûts ou l'augmentation des revenus, le registre inclut les gains d'efficacité opérationnelle, les bénéfices stratégiques liés à l'agilité, l'innovation, la compétitivité ainsi que les bénéfices organisationnels. Enfin, les effets perçus par les utilisateurs finaux en termes d'ergonomie, de satisfaction ou de valeur d'usage sont également pris en compte. Cette diversité témoigne d'une volonté d'objectiver les retombées au-delà des indicateurs financiers classiques en intégrant des critères qualitatifs qui conditionnent l'appropriation et la durabilité des solutions implantées. Ward, Daniel et Peppard (2008), dans leurs travaux sur les

bénéfices des systèmes d'information insistent sur l'importance d'une telle approche qui articule résultats financiers, opérationnels et organisationnels. L'intégration de ces bénéfices non financiers permet aussi de répondre aux critiques formulées selon lesquelles les projets échouent souvent non pas pour des raisons techniques mais pour des défauts d'alignement entre les résultats attendus et la réalité des usages.

Ratio financier	Formule	Responsable	Évaluation
Valeur actuelle nette	$VAN = \sum (\text{Flux de trésorerie} / (1 + \text{taux d'actualisation})^t) - \text{Investissement initial}$		
Délai de récupération	Temps nécessaire pour que les flux de trésorerie cumulés égalent l'investissement initial.		
Taux de rendement interne	$VAN = \sum (Rt / (1+r)^t) = 0$		
Indice de profitabilité (PI)	$PI = \text{Valeur actuelle des flux de trésorerie futur} / \text{Investissement initial}$		

Figure 12 Quatrième onglet de l'outil – Registre Financier 2 -ème partie

La seconde section du registre financier complète l'analyse des coûts et bénéfices en y intégrant quatre ratios financiers reconnus dans les bonnes pratiques de gestion de projets selon le PMI (2021), à savoir la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rendement interne (TRI), le délai de récupération et l'indice de profitabilité (PI). Ces indicateurs permettent de quantifier la viabilité financière d'un projet en tenant compte du facteur temps et du risque économique associé à l'investissement. Leur intégration dans l'outil vise à aligner le processus de justification avec les standards du PMBOK Guide qui recommande une évaluation rigoureuse de la rentabilité dans le cadre du dossier de justification (PMI, 2021, section 1.2.6). Cette approche contribue à la transparence des décisions d'investissement et à la priorisation des projets au sein du portefeuille. En ce sens, cette section tente de renforcer l'objectivité du dossier de justification tout en soutenant les exigences de la sélection de projet basée sur la performance (*performance-based project selection*) telles que définies dans la littérature (Appel-Meulenbroek et Danivska, 2023).

Ce registre financier traduit une volonté claire de rendre explicites les hypothèses sous-jacentes aux choix d'investissement tout en les inscrivant dans un cadre de responsabilité distribué, comme en témoigne la présence de la colonne « Responsable » qui invite à désigner les porteurs de chaque poste budgétaire. Ce principe de traçabilité renforce la redevabilité des parties prenantes et favorise un dialogue interdisciplinaire éclairé lors des ateliers préparatoires. La modélisation pluriannuelle introduit par ailleurs une capacité de projection nécessaire à toute gouvernance de portefeuille de projet et permet d'outiller les équipes de gestion, au travers du dossier de justification, pour l'allocation optimale des ressources et la priorisation des projets à valeur ajoutée.

3.1.5 Registre des risques

[illegible]

Figure 13 Cinquième onglet de l'outil – Registre des risques

Le registre des risques s’inspire du dispositif proposé par Paquette-Perrault (2024) dont la pertinence méthodologique avait été reconnue par les personnes consultées dans le cadre de son étude. Cependant, la version présentée dans ce mémoire s’en distingue par une bonification issue à la fois des recommandations de la littérature en gestion des risques en contexte technologique et de l’expérience de terrain acquise dans le cadre de projets de transformation numérique. L’objectif a été de renouveler la portée du registre initial pour en faire un outil plus proactif tourné vers l’anticipation stratégique et la responsabilisation des acteurs.

L'onglet dédié au registre des risques est structuré sous la forme d'une matrice et représente un jalon dans l'élaboration d'un dossier de justification en contexte de projet technologique. Son objectif est de documenter les incertitudes susceptibles de compromettre l'atteinte des objectifs. Loin de se limiter à une procédure administrative, ce registre outille les équipes de projet avec un mécanisme d'anticipation stratégique dans la mesure où il formalise la prévision organisationnelle face aux risques des projets.

Composé de neuf colonnes allant de l'identification du risque (« Numéro », « Type », « Description ») à l'évaluation (« Gravité », « Probabilité »), en passant par la gestion (« Responsable », « Équipe concernée », « Plan de mitigation », « Fréquence de contrôle »), ce registre offre une lecture structurée des vulnérabilités d'une initiative.

La logique retenue ici repose sur une évaluation croisée de la probabilité d'occurrence et de la gravité des risques identifiés. Cette pratique est validée dans les référentiels de gestion de projets.

Cependant, sa traduction opérationnelle dans les dossiers de justification est trop peu formalisée, comme le soulignent Appel-Meulenbroek et Danivska (2023). En intégrant ces dimensions au processus préparatoire du dossier de justification, on cherche à combler cette lacune en fournissant aux parties prenantes un espace formalisé pour discuter et documenter les risques, mais également les réponses prévues. L'identification d'un responsable par risque permet d'éviter la dilution des responsabilités et contribue à renforcer la traçabilité des enjeux.

Le plan de mitigation constitue une colonne clé, car elle représente une réponse directe aux constats formulés par Marnewick et Labuschagne (2010) concernant le faible niveau de maturité des pratiques de gestion dans de nombreuses organisations. Leurs travaux montrent que les entreprises moins matures disposent de processus de planification insuffisamment formalisés, notamment pour ce qui touche à la gestion des risques. En institutionnalisant une formulation des mesures préventives et correctives, cette section incite les organisations à dépasser le simple constat de risque pour entrer dans une logique de résilience et vise ainsi à renforcer la structuration des pratiques pour s'inscrire dans une démarche de gestion plus proactive et mieux contrôlée.

La colonne « Fréquence de contrôle » témoigne d'une volonté de mettre en place un suivi itératif, rejoignant les pratiques de gestion décrites dans le référentiel du PMBOK Guide. En intégrant cette réflexion en amont, dans le cadre même du dossier de justification, on élargit le périmètre de la décision en prenant en compte des dimensions telles que l'adhésion des parties prenantes et les impacts sur les processus existants.

L'inclusion d'un tel registre dans le processus de rédaction du dossier de justification permet d'en renforcer la robustesse et la crédibilité, dans un contexte où les projets technologiques sont exposés à de fortes incertitudes stratégiques, humaines et opérationnelles. Son format matriciel permet une analyse comparative rapide des risques, en favorisant la concertation des parties prenantes autour d'un même référentiel, condition sine qua non d'une planification réaliste.

3.1.6 L'évaluation du changement

[illegible]

Figure 14 Sixième onglet de l'outil – Registre des changements

L'onglet registre de changement constitue une innovation méthodologique au sein de l'outil préparatoire à la rédaction des dossiers de justification. En effet, cet onglet introduit une réflexion explicite sur les conditions humaines et organisationnelles de mise en œuvre du changement.

L'onglet est structuré autour de dix colonnes qui sont : « Type de changement », « Objectifs », « Parties prenantes impactées », « Responsable », « Niveau d'impact anticipé », « Canaux de communication », « Calendrier de communication », « Fréquence d'évaluation du changement », « Plan de mitigation » et « Mécanismes de rétroaction ». Cette granularité permet de formaliser une approche à la fois systémique et personnalisée du changement, en cohérence avec les recommandations du modèle ADKAR de Hiatt (2006) qui insiste sur la nécessité d'adresser de manière séquentielle la prise de conscience, le désir, les connaissances, la capacité et le renforcement. Les colonnes « Type de changement » et « Objectifs » permettent de catégoriser les transformations à opérer et de clarifier leurs finalités. La colonne « Parties prenantes impactées » introduit une logique de ciblage en identifiant les groupes concernés par les modifications, ce qui fait écho aux travaux d'Armenakis & Harris (2002) sur l'importance d'une communication différenciée selon les profils d'acteurs. Le champ « Niveau d'impact anticipé » permet de quantifier la portée des changements envisagés, tandis que les colonnes « Canaux de communication » et « Calendrier de communication » visent à planifier les modalités d'information et de mobilisation rejoignant les recommandations de Kotter (1996) concernant la construction d'une coalition porteuse et d'un narratif partagé.

La colonne « Fréquence d'évaluation du changement » formalise une temporalité de suivi fondée sur le principe du suivi adaptatif soutenue par Hayes (2014), pour qui le changement est un processus dynamique nécessitant des ajustements réguliers. Le « Plan de mitigation » permet de documenter les stratégies anticipées de traitement des changements en cohérence avec le levier « efficacy » identifié par Armenakis & Harris. Enfin, la colonne « Mécanismes de rétroaction » assure la boucle d'apprentissage en recueillant les ajustements nécessaires et les perceptions des utilisateurs. Cet ajout répond ainsi à l'exigence de renforcement du changement (reinforcement) évoquée dans le modèle ADKAR.

Finally, ce registre incarne dans sa conception et sa nature, une réponse directe à la problématique du mémoire en proposant une structuration explicite des éléments de conduite du changement. Il favorise l'alignement entre la stratégie d'implantation technologique et la réalité humaine de sa mise en œuvre en outillant les gestionnaires avec un outil pour objectiver les transformations prévues, documenter les résistances possibles et ajuster les plans d'action. L'intégration de ce registre dans la structure préparatoire du dossier de justification constitue un changement de paradigme en incluant l'anticipation des résistances, la clarification des responsabilités et les actions de changement dans l'évaluation des projets. Sur le plan méthodologique, cet onglet invite à construire le plan de transformation avec les parties prenantes concernées et permet de renforcer la transparence et l'engagement collectif dès le début du projet. Il permet également d'aligner les décisions d'investissement avec la capacité réelle de l'organisation à absorber et soutenir le changement en réalisant un diagnostic organisationnel dès la phase de préparation du projet.

En conclusion, l'ajout de cette section dans le gabarit permet d'opérationnaliser les recommandations issues de la littérature concernant la prise en compte du facteur humain dans la réussite des projets technologiques. Cette section offre un cadre structuré permettant d'identifier les parties prenantes concernées, d'anticiper les résistances, de planifier les actions d'accompagnement et d'évaluer l'effort organisationnel requis pour soutenir l'adoption. En rendant visibles ces dimensions, le gabarit invite les décideurs à mieux évaluer la faisabilité globale du projet et à estimer plus précisément les risques liés à l'engagement des équipes.

3.1.7 Registre prévisionnel

[illegible]

Figure 15 Septième onglet de l'outil – Registre prévisionnel

L'onglet du registre prévisionnel permet d'énoncer les intentions stratégiques et opérationnelles du projet en un échéancier structuré. Il s'organise principalement autour de trois colonnes principales, à savoir la Phase de livraison, Prérequis et Activité, auxquelles s'ajoute une grille de planification hebdomadaire répartie sur une période de douze mois. Dans cette perspective, le registre prévisionnel s'inscrit dans la continuité des avancées proposées par Paquette-Perrault (2024). Ce travail d'évolution vise à renforcer la capacité du dossier de justification à traduire les ambitions stratégiques du projet en engagements opérationnels concrets.

Ainsi, la construction proposée offre une vue anticipative du déroulement du projet. Sur le plan fonctionnel, le registre permet d'identifier les étapes clés de mise en œuvre en précisant les conditions de faisabilité (par l'identification des prérequis) et de rendre explicites les activités concrètes à réaliser. Cette vue à haut niveau fait écho au travail de Appel-Meulenbroek et Danivska (2023) qui soulignent que nombre de dossiers de justification négligent l'intégration des impératifs opérationnels dans les phases initiales de planification ce qui fragilise la gouvernance de la transformation à venir. En rendant visibles les dépendances entre les étapes du projet, cet onglet réduit le risque de désalignement.

De plus, cette articulation entre planification et exécution constitue un point d’ancrage fort avec les pratiques du PMBOK Guide, afin de permettre au gestionnaire de projet de penser à une allocation temporelle et stratégique des ressources à travers l’ensemble des projets. La

structuration du registre en mois permet ainsi un suivi granulaire de l'exécution, en offrant un support tangible pour la réévaluation périodique du projet à la lumière de son avancement. Méthodologiquement, ce registre répond à une logique d'opérationnalisation des engagements formulés dans les autres registres de l'outil préparatoire et propose un outil intégré capable de faire le lien entre les dimensions stratégiques, organisationnelles et humaines. En cela, il reflète également les critiques formulées par Marnewick et Einhorn (2019) qui plaident pour des dossiers de justification plus évolutifs, construits comme des documents vivants capables de s'adapter aux contingences du terrain.

Ainsi, l'utilité du registre prévisionnel dépasse la simple planification technique, car il constitue un instrument de gouvernance collective facilitant le dialogue entre les acteurs, la synchronisation des efforts et la transparence sur les engagements à venir. Son intégration dans le processus de rédaction du dossier de justification permet de renforcer la crédibilité du projet en soutenant un pilotage agile des projets.

Chapitre 4. Méthodologie

La méthodologie choisie dans cette recherche s'appuie sur les concepts théoriques et les modèles issus de la littérature scientifique afin de concevoir un outil structurant la rédaction des dossiers de justification en contexte de projet technologique. Conformément à l'approche décrite par Dubois et Gadde (2002), ce mémoire de recherche adopte une logique itérative où la littérature, l'analyse empirique et le développement conceptuel évoluent en parallèle. Ainsi, à l'instar de suivre un raisonnement strictement déductif, la démarche conceptuelle proposée repose sur des ajouts entre le cadre théorique existant et les besoins pratiques observés, permettant d'affiner progressivement la compréhension du phénomène étudié. Cette approche offre ainsi la flexibilité nécessaire pour faire émerger un outil de préparation à la rédaction des dossiers de justification, notamment en intégrant les dimensions de la gestion du changement et des dynamiques d'équipe.

Bien que plusieurs recherches abordent la construction du dossier de justification (Ward et Daniel, 2012), peu d'entre elles offrent un outil préparatoire opérationnel articulé autour de critères évaluables et validés pour la rédaction d'un dossier de justification. Cette lacune est également observée dans le milieu professionnel, où les pratiques varient et demeurent souvent informelles (Keen et Digrius, 2003). Ainsi, afin d'évaluer à la fois la valeur ajoutée de l'outil proposé, sa pertinence perçue et son applicabilité, une phase empirique est intégrée dans l'étude afin de mobiliser une variété de professionnels du domaine des technologies de l'information et de la gestion de projet technologique. Cette démarche permet de confronter le modèle théorique proposé aux réalités du terrain, condition sine qua non pour garantir sa légitimité et son utilité pratique.

4.1 Approche méthodologique et justification

Le choix de l'approche méthodologique doit s'aligner sur la nature exploratoire et évaluative de cette recherche. La présente recherche s'inscrit dans une approche de Design Science Research (DSR), particulièrement adaptée aux travaux visant la conception, l'amélioration et l'évaluation d'artefacts destinés à répondre à des problématiques organisationnelles concrètes (Hevner et al., 2004 ; Peffers et al., 2007). Dans ce cadre, l'objectif de l'étude consiste à concevoir un outil préparatoire structuré destiné à soutenir la rédaction des dossiers de justification en projets technologiques, en intégrant explicitement des dimensions rarement prises en compte dans les modèles traditionnels, soit la gestion du changement et les dynamiques d'équipe. La démarche adoptée suit une logique itérative conforme aux principes de la DSR, articulée autour de

l'identification du problème, de la conception d'une première version de l'artefact, de son évaluation empirique auprès de praticiens au moyen d'un questionnaire, puis de son amélioration à la lumière des enseignements tirés de cette évaluation. L'outil constitue ainsi le cœur du dispositif de recherche et l'objet principal de l'analyse empirique, laquelle vise à recueillir des retours ciblés sur sa pertinence, sa clarté, sa cohérence et sa valeur ajoutée, assurant à la fois la rigueur scientifique de la démarche et l'utilité pratique de la solution proposée.

Dans cette optique, le questionnaire a été conçu comme un instrument d'évaluation de l'artefact, permettant d'analyser la manière dont les différentes sections de l'outil sont perçues par les répondants, leur utilité dans la phase préparatoire des projets technologiques, ainsi que leur potentiel d'application en contexte organisationnel réel. Cette démarche s'inscrit dans une logique itérative, où les résultats empiriques servent à ajuster et à bonifier l'artefact initial afin de proposer une version améliorée et mieux alignée sur les besoins du terrain.

Dans un objectif de valider l'outil présenté qui permet de structurer la rédaction des dossiers de justification pour les projets technologiques, il apparaît pertinent d'adopter une stratégie mixte faisant appel à des données quantitatives et qualitatives. Cette combinaison permet d'obtenir à la fois des mesures sur la perception des répondants et des données plus riches sur leurs réflexions personnelles issues de leurs expériences passées. Comme le rappellent Molina-Azorín et Cameron (2010), l'approche mixte est particulièrement adaptée aux études en gestion, car elle favorise une compréhension à la fois statistique et interprétative des phénomènes organisationnels.

Dans ce contexte, les données qualitatives recueillies visent à documenter les perceptions, les réactions et les suggestions des experts à l'égard de l'outil préparatoire proposé. Elles prennent la forme de questions ouvertes au sein du questionnaire. Ces retours permettent de mettre en lumière des dimensions non anticipées ou d'approfondir la réception des nouvelles rubriques du modèle, notamment celle sur la gestion du changement et la dynamique des équipes. Parallèlement, des données quantitatives sont recueillies pour mesurer le niveau de réceptivité des participants via une échelle de Likert. Cette méthode permet de mesurer le niveau de satisfaction, la clarté perçue des rubriques ou encore la facilité d'utilisation de l'outil préparatoire. La standardisation du format facilite ensuite l'analyse comparative entre répondants et l'identification des points de convergence ou de divergence.

Le recours à un questionnaire sous forme de sondage en ligne vise également à limiter les biais en permettant aux experts d'exprimer librement leur opinion sans pression contextuelle. En effet, ce

format contribue à accroître la fiabilité des réponses en réduisant les biais liés à la présence de l'enquêteur et en garantissant un environnement de réponse autonome et non supervisé (MacKenzie, Lee et Podsakoff, 2003). L'ensemble du questionnaire est diffusé par voie électronique grâce à la plateforme GoogleForm permettant ainsi de respecter les disponibilités des experts consultés et de leur offrir un cadre favorable à une évaluation rigoureuse. En cohérence avec les recommandations de Dillman, Smyth et Christian (2014) sur les enquêtes numériques, le questionnaire a été construit de façon à maximiser la clarté, la simplicité visuelle et la fluidité de navigation qui sont les principaux éléments pour maintenir l'attention des participants et réduire le risque d'abandon. Finalement, les résultats obtenus serviront à élaborer une deuxième version améliorée de l'outil préparatoire ancrée dans les pratiques et les attentes du terrain professionnel.

4.2 Formulation de l'outil d'enquête

La méthodologie retenue dans le cadre de ce mémoire vise à assurer la cohérence entre les objectifs de recherche et le mode de collecte des données. Puisque l'étude portait sur la validation d'un outil préparatoire pour la rédaction d'un dossier de justification intégrant des facteurs humains, il était essentiel de recueillir la perception des participants. Ainsi, une méthode de sondage en ligne a été privilégiée afin de collecter des données auprès d'un public varié. Le questionnaire élaboré et constituait l'unique outil de collecte. Il comportait à la fois des questions fermées destinées à générer des données quantitatives et des questions ouvertes permettant d'obtenir des données qualitatives. Cette construction méthodologique a favorisé une approche mixte intégrant mesure et interprétation. Les données ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire structuré visant à mesurer différentes dimensions associées à l'évaluation de l'outil proposé. Les mesures retenues portent sur la pertinence perçue de l'outil, définie comme le degré auquel l'outil est jugé approprié pour soutenir la rédaction des dossiers de justification, sur sa clarté, entendue comme la facilité de compréhension de sa structure et de ses rubriques, sur sa cohérence, soit l'alignement logique entre les différentes sections qui le composent, ainsi que sur son utilité perçue, correspondant à la contribution de l'outil au travail des praticiens dans la phase préparatoire des projets technologiques. Le questionnaire inclut également des mesures relatives à l'intégration de la gestion du changement, définie comme la prise en compte des impacts humains et organisationnels associés au projet, et à l'intégration des dynamiques d'équipe, entendue comme la considération des interactions, des rôles et de la collaboration au sein des équipes projet.

Les items utilisés pour mesurer ces dimensions ont été élaborés à partir des concepts et des bonnes pratiques identifiés dans la littérature scientifique et professionnelle portant sur les dossiers de justification, la gestion de projet technologique, la gestion du changement et les dynamiques d'équipe, puis adaptés au contexte spécifique de l'outil développé dans le cadre de cette recherche. L'ensemble des mesures repose sur des échelles de type Likert à sept points, allant de 1 (pas du tout d'accord) à 7 (tout à fait d'accord), un format reconnu pour l'évaluation de perceptions professionnelles en sciences de la gestion.

4.2.1 Questionnaire en ligne

Le questionnaire soumis aux participants (annexe C) comprend quarante-deux questions regroupées en cinq grandes sections : le profil du répondant, la définition du dossier de justification, les rôles et la gestion du dossier de justification, la réflexion sur l'outil proposé et l'évaluation des aspects relatifs à la gestion du changement et aux dynamiques d'équipe. Cette structure permet une progression logique des réponses, allant du contexte professionnel du participant vers son évaluation critique de l'outil préparatoire et finalement sur son avis quant à l'ajout des sections à l'étude.

Dans la continuité de l'approche méthodologique utilisée par Paquette-Perrault (2024), les premières sections du questionnaire visaient plus spécifiquement à évaluer la clarté, la cohérence et la structure générale de l'outil proposé afin de s'assurer que ses composantes fondamentales répondent efficacement aux besoins du terrain. La suite des questions portait spécifiquement sur les nouvelles sections liées aux dimensions humaines, soit la gestion du changement et les dynamiques d'équipe afin d'en évaluer la pertinence, la manière dont elles ont été intégrées au sein de l'outil ainsi que leur capacité à générer une réelle valeur ajoutée dans la préparation des dossiers de justification. Ces éléments permettent également d'anticiper le degré d'appropriation future par les praticiens et leur potentiel à soutenir une analyse plus complète des conditions de réussite des projets technologiques.

La première section se concentre sur le profil du répondant et compte neuf questions visant à recueillir des informations factuelles sur les participants telles que leur nom, prénom, âge, formation, expérience professionnelle, taille de l'organisation et leur rôle actuel. Ces données permettent de comprendre l'échantillon de population présent dans l'étude et de contextualiser leurs réponses selon leur expérience et leur exposition aux projets technologiques.

La deuxième section porte sur la définition du dossier de justification et se compose de deux questions ouvertes invitant les participants à décrire selon leurs termes, la nature et les fonctions d'un dossier de justification en contexte de projet technologique. Cette partie donne l'occasion de capter la représentation conceptuelle du répondant et de la comparer avec les définitions issues de la littérature scientifique et également celles des autres participants. Cette section permet donc de comparer la théorie à la perception réelle du concept et de repérer les écarts qui pourraient expliquer pourquoi son application ou sa compréhension peut être problématique dans les organisations.

La troisième section regroupe des questions à la fois ouvertes et fermées portant sur les rôles et la gestion du dossier de justification. Les sondés doivent évaluer, à l'aide d'une échelle à sept points, l'importance de divers éléments du dossier tels que la gouvernance, la gestion des risques, les bénéfices, le calendrier de livraison, la gestion du changement et les dynamiques d'équipe. Des questions ouvertes permettent également d'identifier les difficultés rencontrées et les pratiques organisationnelles. Sur le plan méthodologique, cette section se donne pour but d'examiner l'écart entre la fonction théorique du dossier et son usage réel dans les organisations et permet de situer le dossier de justification soit comme un outil de pilotage stratégique, soit comme un simple document administratif utilisé à des fins d'approbation.

La quatrième section est consacrée à la réflexion sur l'outil de préparation au dossier de justification développé dans le cadre de cette recherche. Elle vise à évaluer certains critères comme la facilité d'utilisation, la cohérence interne, la pertinence des activités proposées et la qualité perçue de l'outil. Des questions fermées permettent de quantifier ces dimensions, tandis que des questions ouvertes recueillent des commentaires qualitatifs sur les points forts, les limites et les suggestions d'amélioration. Méthodologiquement, cette section permet à la fois une validation de contenu en vérifiant la clarté et la pertinence de l'outil préparatoire et une validation pratique en évaluant la capacité de l'outil à être compris et jugé utile par des praticiens expérimentés et constitue de facto un élément clé du processus de validation empirique de l'outil préparatoire.

Finalement, la cinquième section se concentre davantage sur la gestion du changement et les dynamiques d'équipe et se donne pour objectif d'évaluer la perception des répondants quant à la capacité de l'outil préparatoire à intégrer les considérations humaines et sociales dans le processus de justification des projets technologiques. Les questions combinant échelles de Likert et réponses ouvertes évaluent la capacité de l'outil à anticiper les résistances au changement, à planifier les

actions de communication et de formation, à identifier les impacts humains et à soutenir la coordination entre les équipes et les parties prenantes. Méthodologiquement, cette section a un intérêt à la fois exploratoire et de confirmation, car elle permet de déterminer si l'intégration de ces dimensions enrichit la valeur stratégique et humaine du dossier de justification en questionnant les sondés sur la pertinence de leur inclusion dans les pratiques de gouvernance des projets technologiques.

4.2.2 Validation préliminaire du questionnaire

En mobilisant les repères méthodologiques issus de Paquette-Perrault (2024) et compte tenu des similitudes entre nos deux exercices de recherche visant l'évaluation d'un outil préparatoire au dossier de justification, une validation préliminaire du questionnaire a été menée avant son déploiement officiel. Cet exercice a été réalisé au préalable de l'invitation à la participation officielle du sondage afin de vérifier la clarté, la cohérence des questions et leur ordonnancement. Pour ce faire, trois participants représentatifs de la population cible ont été sélectionnés en fonction de leur profil et de leur niveau d'expérience avec les dossiers de justification. Le premier provenait du secteur privé, le second du secteur public et le troisième avait évolué dans les deux environnements. De plus, les participants présentaient des niveaux d'expérience variés avec ce type de livrable. En effet, l'un en avait une expérience limitée, un autre une expérience intermédiaire et le dernier une expérience approfondie.

Le choix de cette sélection avait pour but de s'assurer que le questionnaire soit compris et pertinent pour différents contextes organisationnels et degrés de familiarité avec le sujet. Le prétest s'est déroulé de la même manière que le processus de participation au sondage, permettant d'observer les réactions des participants et de recueillir leurs commentaires sur le processus envisagé. Cette étape a permis d'identifier des formulations à clarifier et d'ajuster l'ordre des questions afin d'améliorer la fluidité et la compréhension du sondage final. Après quoi, les invitations ont été envoyées aux différents experts.

4.3 Collecte de données

4.3.1 Population ciblée

La population visée par cette recherche regroupe les professionnels œuvrant dans le domaine des technologies de l'information ou de la gestion de projets technologiques ayant une expérience avec

les dossiers de justification. Il s'agit ici d'individus susceptibles d'intervenir à différentes étapes de l'élaboration du dossier de justification, autant dans la conception que la rédaction, la validation ou l'analyse. Cette population présente un intérêt particulier pour cette étude, puisque ces professionnels sont directement exposés aux enjeux liés à l'évaluation et à la gouvernance des investissements technologiques dans leur organisation.

Ainsi, les personnes ciblées devaient posséder une expérience pour évaluer la pertinence de l'outil préparatoire à la rédaction de dossier de justification développé dans le cadre de cette étude. La diversité des profils visés inclue des gestionnaires, des analystes d'affaires, des analystes fonctionnels, des architectes TI, des scrum masters, des contrôleurs financiers, des auditeurs TI, des conseillers en transformation numérique et des chargés de projet. Cette variété permet d'obtenir une vision complète et d'assurer la transférabilité des résultats dans divers contextes organisationnels.

4.3.2 Échantillon

La sélection des participants a été faite sans recours à une stratégie formalisée de recrutement. Les participants ciblés sont des professionnels ayant une expertise en gestion de projet en technologies de l'information. L'objectif de cette étude n'est pas de privilégier uniquement les experts en dossiers de justification, mais plutôt de recueillir l'avis d'un ensemble d'acteurs impliqués dans le processus de préparation et d'évaluation des dossiers de justification, dans l'optique d'assurer une représentativité suffisante et d'obtenir des retours diversifiés. Cette démarche s'appuie sur la littérature qui souligne que la collaboration entre des profils experts et moins expérimentés favorise à la fois le transfert de connaissances et la co-crédation de nouvelles idées (Deken, Kleinsmann, Aurisicchio, Lauche et Bracewell, 2011). De ce fait, les premiers experts contactés provenaient du réseau professionnel direct ce qui a facilité leur participation rapide. Par la suite, ces experts ont recommandé d'autres professionnels de leur réseau, ce qui a in fine, provoqué un effet boule de neige et permis d'élargir le panel de répondants. Au total, 17 personnes ont participé à l'étude.

4.3.3 Profil des répondants

Pour assurer la pertinence et la qualité des données recueillies, les sondés sélectionnés devaient posséder une expérience en technologies de l'information ou en gestion de projet et devaient avoir participé à l'élaboration d'au moins un dossier de justification. Le questionnaire en ligne a permis de dresser le profil des répondants avec des questions pour cartographier démographiquement

l'échantillon et pour valider leur connaissance relative à l'élaboration de dossiers de justification en contexte de projet technologique.

L'échantillon se compose de 17 participants âgés de 25 à 59 ans, issus de domaines variés tels que les technologies de l'information, l'économie, l'analyse d'affaires, la comptabilité, le génie mécanique et la transformation numérique. Tous détiennent au minimum un diplôme universitaire de premier cycle. Également, 41,2 % possèdent un diplôme de deuxième cycle comme une maîtrise et 6,3 % possèdent un Diplôme d'Étude Supérieure Spécialisé (DESS). L'expérience professionnelle cumulée des répondants varie de moins de cinq ans à plus de vingt ans avec 23,5 % des sondés ayant plus de 20 ans d'expérience, 23,5 % ayant 5 à 10 ans d'expérience et enfin 11,8 % ayant entre 10 et 20 ans d'expérience. Cet échantillon où la moitié des participants ont moins de 5 ans d'expérience et l'autre moitié plus de 5 ans permet de refléter un éventail de perspectives entre jeunes professionnels et gestionnaires chevronnés.

Parmi les sondés, 41,2 % ont pris part à la conception de plus de 10 dossiers de justification, tandis que 47,1 % ont élaboré moins de 5 dossiers de justification et 11,8 % ont travaillé entre 5 et 10 dossiers durant leur carrière. Enfin, les projets sur lesquels les participants ont travaillé se distinguent par leur envergure financière. En effet, certains de ces projets étaient de l'ordre de 100 000 \$, mais 70,6 % des participants ont travaillé sur des dossiers de justification pour des projets technologiques dépassant les 500 000 \$. Ces profils diversifiés permettent d'obtenir une vision à la fois complète et nuancée de la pratique des dossiers de justification selon différents contextes organisationnels étant donné que 52,9 % des participants travaillent dans le secteur public et 41,2 % dans le secteur privé, contre 5,9 % dans le secteur semi-privé.

Par ailleurs, la majorité des répondants travaillent dans des entreprises de plus de 1 000 employés (76,5 %), tandis que 11,8 % évoluent dans des organisations de moins de 50 employés et 11,8 % dans des entreprises comptant entre 250 et 1 000 employés.

Échantillon									
Participants	Âge	plus haut degré de formation universitaire	Domaine principal de formation universitaire ?	Combien d'années d'expérience	Poste actuellement occupé ?	Secteur	la taille de l'entreprise dans laquelle vous œuvrez présentement	Combien de dossiers de justification avez-vous réalisés ou contribué à concevoir?	Quelle est l'envergure financière des projets dans lesquels vous avez participé?
A	28	Maîtrise	Analyse d'affaire	Moins de 5 ans	Contrôleuse de projet	Secteur public	Plus de 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Plus de 500 000 \$
B	31	Baccalauréat	Économie	5 à 10 ans	Directeur sales IT	Secteur privé	Moins de 50 employés	Entre 5 et 10 dossiers	Moins de 100 000 \$
C	34	Baccalauréat	compatibilité	Moins de 5 ans	Auditeur TI	Secteur privé	Plus de 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Plus de 500 000 \$
D	25	Maîtrise	Technologies de l'information	Moins de 5 ans	Fleuriste (repreneuriat) + bénévole en cybersécurité pour le RACC (donc plus proche des TI)	Secteur privé	Moins de 50 employés	Moins de 5 dossiers	Moins de 100 000 \$
E	28	Diplôme études supérieur spécialisée (DESS)	Analyse d'affaires et T.I	Moins de 5 ans	Analyste d'affaires	Secteur public	Plus de 1000 employés	Entre 5 et 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
F	27	Baccalauréat	T.I	Moins de 5 ans	Consultant en transformation numérique	Secteur privé	Plus de 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Plus de 500 000 \$
G	48	Baccalauréat	Histoire	Plus de 20 ans	Chargé de Projet	Secteur public	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
H	42	Maîtrise	Transformation numérique	Moins de 5 ans	Directrice de transformation numérique	Secteur public	251 à 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Entre 100 000 \$ et 500 000 \$
I	51	Maîtrise	Informatique	11 à 20 ans	Analyste d'affaires	Secteur privé	Plus de 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Entre 100 000 \$ et 500 000 \$
J	47	Maîtrise	Gestion des TI	11 à 20 ans	Cheffe Produits technologiques	Secteur public	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
K	29	Baccalauréat	Génie mécanique	5 à 10 ans	Consultant TI	Secteur privé	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
L	37	Licence	RH et Formation professionnelle	Moins de 5 ans	Chargée de projets numériques	Secteur public	251 à 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Entre 100 000 \$ et 500 000 \$
M	59	Baccalauréat	Système d'information	Plus de 20 ans	Chargé de programme	Secteur privé	Plus de 1000 employés	Moins de 5 dossiers	Plus de 500 000 \$
N	34	Maîtrise	Ingénierie	5 à 10 ans	Directeur	Secteur privé	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
O	49	Maîtrise	MBA cheminement pour cadres en exercice	Plus de 20 ans	Consultant	Secteur public	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
P	59	Baccalauréat	Gestion de projet TIC	Plus de 20 ans	Retraitee - Avant : Chargé de programme TI	Secteur public	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$
Q	41	Baccalauréat	Administration des affaires	5 à 10 ans	Conseiller en contrôle des projets	Secteur public	Plus de 1000 employés	Plus de 10 dossiers	Plus de 500 000 \$

Tableau 5. Caractéristiques démographiques et professionnelles de l'échantillon

4.4 Analyse de données

L'objectif de l'analyse des données est d'identifier et d'interpréter les convergences et divergences dans les réponses recueillies afin de mieux comprendre les perceptions des professionnels, leurs besoins pour la préparation et la structuration des dossiers de justification, ainsi que les éléments à intégrer dans l'outil préparatoire proposé.

Pour les données quantitatives, les valeurs moyennes ont été calculées pour chaque question à choix fermé. Cette approche met en lumière les tendances générales et identifie les concepts perçus comme les plus pertinents par les répondants. Les scores moyens élevés sont interprétés comme un indicateur d'importance ou du moins, de consensus fort autour des concepts évalués. Dans le cadre de cette recherche, l'objectif principal est d'obtenir une lecture descriptive et exploratoire des données par conséquent aucune analyse de corrélation ou de régression n'a été réalisée.

Pour les données qualitatives issues des questions ouvertes, un codage a été appliqué afin de regrouper les réponses par similarité et d'identifier les concepts récurrents. Ces regroupements ont permis de mettre en évidence les points saillants et les suggestions pertinentes.

Cette démarche analytique a permis de dégager des observations sur l'importance des dimensions des dynamiques d'équipe et de la gestion du changement et de guider l'amélioration de l'outil préparatoire à la rédaction du dossier de justification en fonction des retours exprimés par les professionnels.

4.5 Validation éthique

Étant donné que le processus de recherche impliquait la participation de personnes, il était nécessaire d'obtenir avant le début de cette recherche l'approbation du Comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal pour la démarche méthodologique proposée. De ce fait, l'ensemble du protocole incluant les outils et les modalités de collecte des données ont été examinés et jugés conformes aux exigences du comité. Ce mémoire respecte donc les principes fondamentaux encadrant la conduite éthique en recherche, notamment la protection de l'autonomie et de la vie privée des répondants, leur bien-être et l'équité dans leur traitement. Pour rappel, la participation de chaque répondant s'est faite sur une base volontaire et chaque sondé pouvait en tout temps se retirer du processus de recherche.

Chapitre 5. Résultats

Dans la continuité des objectifs poursuivis par ce mémoire, cette section présente les résultats issus de la démarche de validation empirique de l'outil de préparation à la rédaction du dossier de justification. Fondé sur les apports de la littérature scientifique et enrichi par l'intégration des dimensions de gestion du changement et des dynamiques d'équipe, l'outil de préparation a été soumis à l'évaluation de praticiens du domaine des technologies numériques. L'analyse des réponses recueillies à travers le questionnaire permet de mieux comprendre la perception des participants quant aux pratiques actuelles entourant les dossiers de justification, tout en identifiant les écarts entre les apports théoriques et les réalités organisationnelles.

Sauf indication contraire, l'ensemble des résultats quantitatifs présentés dans ce chapitre repose sur un échantillon constant de 17 répondants ($n = 17$). Les données sont issues d'échelles de type Likert à 7 points et sont présentées soit sous la forme de statistiques descriptives, incluant la moyenne (M) et l'écart-type (SD) soit en termes de pourcentage conformément aux recommandations de l'APA.

Les données issues du questionnaire permettent d'édifier un portrait de l'expérience des répondants avec les dossiers de justification et de comprendre les usages, les difficultés perçues et les attentes en organisation. Par la suite, les commentaires formulés par l'intermédiaire du questionnaire servent à évaluer la qualité de l'outil proposé, sa clarté, sa pertinence, sa facilité d'utilisation ainsi que l'intégration des dimensions de gestion du changement et des dynamiques d'équipe. L'objectif de cette partie est à la fois de valider empiriquement la qualité de l'outil et confirmer la pertinence des nouvelles sections.

5.1. Perception et définition du dossier de justification

5.1.1 Perceptions des professionnels à l'égard du dossier de justification en contexte d'implantation TI

Pour donner suite au profilage démographique des candidats présente dans le chapitre 4, la deuxième section du questionnaire se donnait pour objectif d'analyser les perceptions des sondés sur le dossier de justification. Les réponses obtenues révèlent une compréhension relativement homogène du rôle et de la finalité du dossier de justification en contexte de projet technologique. En effet, les participants s'entendent sur le fait qu'il s'agit d'un outil décisionnel essentiel

permettant d'évaluer la pertinence, la faisabilité et la valeur d'un projet avant son approbation. Ils s'accordent que le dossier est perçu comme une démarche structurée visant à documenter les besoins d'affaires, l'analyse des solutions possibles et la justification du choix retenu sur la base de critères des gestions de projet bien connus, qui sont les coûts, les bénéfices, les risques et les échéanciers.

10 sondés ont souligné également la fonction du dossier comme moyen de communication stratégique dont le but est de démontrer la cohérence des décisions techniques et organisationnelles avec les objectifs de l'entreprise et, in fine, de convaincre la direction de la valeur ajoutée du projet dans le but d'obtenir des fonds. Enfin, 1 participant associe le dossier de justification à un outil de gouvernance du changement, car il permet d'évaluer la capacité organisationnelle à le réaliser et à mesurer ses impacts. Dans l'ensemble, le dossier est donc perçu comme un instrument intégrateur, à la fois analytique, justificatif et stratégique qui vient soutenir les équipes dans une prise de décision éclairée et alignée sur les priorités organisationnelles (voir tableau 6).

Dimension analysée	Synthèse des perceptions des participants
Rôle global du dossier de justification	Outil décisionnel essentiel permettant d'évaluer la pertinence, la faisabilité et la valeur d'un projet technologique avant son approbation
Finalité principale	Soutenir une prise de décision éclairée et alignée sur les priorités organisationnelles
Nature du dossier	Démarche structurée visant à documenter les besoins d'affaires, l'analyse des solutions et la justification du choix retenu
Critères mobilisés	Coûts, bénéfices, risques et échéanciers, correspondant aux référentiels classiques de la gestion de projet
Fonction de communication	Moyen de communication stratégique servant à démontrer la cohérence des décisions techniques et organisationnelles
Relation avec la direction	Outil de persuasion visant à convaincre la haute direction de la valeur ajoutée du projet afin d'obtenir le financement
Dimension gouvernance / changement	Perçu par certains comme un outil de gouvernance du changement permettant d'évaluer la capacité organisationnelle et les impacts
Perception globale	Instrument intégrateur combinant dimensions analytiques, justificatives et stratégiques

Tableau 6 : Synthèse des perceptions des sondés sur le rôle du dossier de justification

5.1.2 Définition des sondés du dossier de justification au sein des projets TI

Comme mentionné précédemment, les sondés partagent une vision commune du dossier de justification. Il est décrit dans la majorité des définitions données par les participants comme un

outil d'aide à la décision permettant de soutenir la direction et les parties prenantes dans l'évaluation des bénéfices, des coûts et des risques associés au projet.

En revanche, certaines nuances apparaissent selon les répondants. Il est important de noter que 20% des participants met l'accent sur la dimension technique et opérationnelle du dossier et voient dans ce livrable un document servant à justifier les choix techniques, méthodologiques et organisationnels à réaliser au cours du projet. Dans cette optique, le dossier de justification permet de laisser une trace documentaire afin d'assurer la cohérence et la traçabilité des décisions.

À l'inverse, 80% des répondants favorise une orientation davantage stratégique et managériale. Pour eux, le dossier de justification dépasse la simple validation technique et représente un outil de gouvernance qui permet l'alignement du projet avec les objectifs d'affaires et de démontrer la rentabilité de celui-ci afin de convaincre la direction ou les détenteurs de fonds de sa pertinence pour obtenir le financement.

Finalement, malgré ces différences d'interprétation, un point de convergence demeure dans les définitions obtenues des participants, car tous s'accordent pour reconnaître que le dossier de justification se caractérise comme un instrument essentiel à la prise de décision combinant analyse financière, évaluation des risques et argumentation stratégique. On pourrait donc généraliser les définitions recueillies en définissant le dossier de justification comme un levier de communication et de gouvernance qui favorise la compréhension commune des enjeux liés à un projet technologique et qui permet, in fine, d'obtenir la validation stratégique et financière du projet.

5.1.3 Importance perçue des différentes sections du dossier de justification

Par la suite, les participants ont été interrogé sur le degré d'importance qu'ils accordent aux différentes sections d'un dossier de justification. Leurs avis ont été collecté sur une échelle allant de 1 étant le moins important à 7 le plus important. De manière générale, les résultats montrent une forte convergence des intérêts autour de certaines dimensions jugées essentielles, alors que d'autres sections apparaissent comme plus contextuelles selon les participants.

La section jugée la plus importante est clairement l'obtention de l'approbation de la haute direction pour le projet qui récolte la majorité des réponses avec une moyenne de 6,9 (figure 16). Ce résultat souligne que les répondants accordent beaucoup d'importance au rôle du dossier de justification comme outil permettant de valider la pertinence et l'utilité du projet pour son approbation. Par la suite viennent les sections liées à l'évaluation des coûts, des bénéfices et risques ainsi que la

définition de la gouvernance du projet et l'arbitrage entre différents projets ou initiatives en compétition qui reçoivent également des moyennes élevées (voir tableau 4). Ces éléments traduisent également un fort intérêt d'entériner les décisions d'investissement sur une analyse rigoureuse et mesurable des impacts du projet.

Section du dossier de justification	Moyenne	Écart-type
Approbation de la haute direction	6.94	0.24
Identifier les parties prenantes	6.19	1.17
Faciliter l'arbitrage entre différents projets ou initiatives en compétition	6.12	1.88
Soutenir la planification stratégique de l'organisation	6.29	0.87
Documenter les hypothèses, coûts et risques associés au projet	6.47	0.72
Documenter la portée du projet	6.41	0.87
Documenter les coûts /bénéfices reliés au projet	6.59	0.62
Documenter le calendrier de livraison	6.35	0.70
Documenter les risques	5.76	1.15
Documenter la stratégie de gouvernance du projet	6.12	0.86
Documenter la stratégie de gestion du changement	6.00	1.06
Documenter la stratégie de dynamique d'équipe	5.29	1.53

Tableau 7: Synthèse de l'importance perçue des sections du dossier de justification

Certaines dimensions plus transversales comme la stratégie de dynamique d'équipe, la stratégie de gestion du changement ou encore la démarche de validation et d'évaluation des résultats obtiennent des scores plus variés mais conservent des moyennes entre 5,1 et 6,1. Ces moyennes suggèrent que ces aspects sont considérés comme tout aussi important et conservent pour l'ensemble des répondants une pertinence dans le cadre du dossier de justification en raison de leur caractère organisationnel et de leur dépendance au contexte spécifique du projet.

L'analyse des écarts-types relatifs à l'importance perçue des différentes sections du dossier de justification met en évidence des niveaux de consensus variables selon la nature des dimensions évaluées. Globalement, les écarts-types observés révèlent une forte convergence des perceptions pour les sections traditionnelles des pratiques de gouvernance de projet. Ainsi à ce titre, l'approbation de la haute direction présente un écart-type particulièrement faible (0,24), traduisant un consensus quasi unanime quant à son caractère central et incontournable. De même, les sections liées à la documentation des coûts, bénéfices, hypothèses, risques, de la portée et du calendrier du

projet affichent des écarts-types modérés à faibles (entre 0,62 et 0,87), suggérant que ces composantes constituent un socle partagé de pratiques, indépendamment du contexte organisationnel (voir tableau 6). À l'inverse, des écarts-types plus élevés sont observés pour certaines sections à caractère plus stratégique ou relationnel, notamment l'arbitrage entre projets concurrents (1,88) et la stratégie de dynamique d'équipe (1,53). Cette variabilité accrue des perceptions semble refléter des niveaux hétérogènes de maturité organisationnelle en matière de priorisation stratégique, de gouvernance transversale et de prise en compte des dynamiques humaines dans les dossiers de justification. Les résultats relatifs à la gestion du changement (1,06) et à l'identification des parties prenantes (1,17) illustrent quant à eux une situation intermédiaire, où l'importance de ces dimensions est globalement reconnue, mais encore interprétée et formalisée de manière inégale selon la culture organisationnelle et les pratiques en place. Dans l'ensemble, ces écarts-types confirment que plus une section du dossier de justification s'inscrit dans des logiques davantage financières, plus le consensus est élevé, tandis que les dimensions humaines, collaboratives et stratégiques demeurent tributaires du degré de maturité et de la culture de gouvernance des organisations, ce qui confirme la pertinence de l'approche proposée dans ce mémoire visant à structurer et homogénéiser ces pratiques.

La section sur la planification des risques et celle sur l'identification des parties prenantes liés à la livraison du projet se distinguent par une distribution équilibrée à travers les répondants et affichent des moyennes respectivement élevées indiquant à nouveau une perception favorable de leur importance, car les participants les considèrent comme des éléments structurants nécessaires à la justification financière et technique (voir tableau4).

Fonction du dossier de justification	Désaccord (1–3)	Neutre (4)	Accord (5–7)
Obtenir l'approbation de la haute direction	0 %	0 %	100 %
Identifier les parties prenantes	6 %	0 %	94 %
Faciliter l'arbitrage entre initiatives concurrentes	0 %	6 %	94 %
Soutenir la planification stratégique	0 %	6 %	94 %
Documenter les hypothèses, coûts et risques	0 %	0 %	100 %
Documenter la portée du projet	0 %	12 %	88 %
Documenter les coûts / bénéfices	0 %	0 %	100 %
Documenter les risques	0 %	0 %	100 %
Documenter le calendrier de livraison	6 %	6 %	88 %
Documenter la stratégie de gouvernance	0 %	12 %	88 %

Documenter la stratégie de gestion du changement	6 %	12 %	82 %
Documenter la dynamique d'équipe	12 %	18 %	70 %

Tableau 8 : Répartition de l'importance données aux candidats aux section du dossier de justification

Finalement, les données présente dans le tableau 8 suggèrent que les participants associent avant tout le dossier de justification à une démarche d'analyse de la valeur et de faisabilité centrée sur la validation du besoin, la justification des choix et la démonstration du retour sur investissement.

La visualisation des distributions issues des échelles de Likert met en évidence un fort consensus autour des fonctions traditionnelles du dossier de justification. De plus on constate que les répondants attribuent également un fort degré d'importance pour les aspects liés à la gestion du changement, aux dynamiques d'équipes et à la gouvernance qui sont perçus comme des composantes structurantes importantes pour une préparation de dossier de justification.

5.2 Pratiques de gestion et d'élaboration du dossier de justification

L'analyse des réponses récoltées avec le sondage a permis de dégager plusieurs constats concernant la manière dont les participants conçoivent et utilisent les dossiers de justification pour leur projet technologique. Les réponses obtenues illustrent à la fois la complexité du processus de rédaction, les limites de leur intégration dans les pratiques de gestion ainsi que la nature des dimensions qui demeurent peu considérées dans le processus rédactionnel du dossier de justification.

5.2.1 Un processus perçu comme complexe et peu fluide

Les participants ont été interrogé sur le processus rédactionnel du dossier de justification et le constat obtenu démontre que la majorité des répondants considèrent la création et la gestion des dossiers de justification comme des processus difficiles. Dans la réalité organisationnelle des participants, plus de 62 % ont attribué une côte comprise entre 2 et 3 sur une échelle allant de 1 (pas du tout facile) à 7 (extrêmes facile) indiquant une perception de complexité et lourdeur dans le processus de rédaction et de mise en œuvre du dossier de justification.

Cette difficulté semble liée au caractère transversal du dossier qui mobilise différentes équipes et types de données souvent sans cadre uniforme. Le manque de standardisation et de clarté dans les responsabilités pourrait contribuer à cette impression de complexité. En effet, les réponses

recueillies indiquent que la rédaction des dossiers de justification est majoritairement perçue comme un exercice collaboratif, bien que le degré d'implication des acteurs varie selon les contextes organisationnels (voir tableau 7). Pour 44 % des participants, cette collaboration est quasi systématique et mobilise des représentants issus des équipes métier, techniques, financières et de gouvernance. Cette approche collaborative entre plusieurs parties prenantes permet d'assurer la cohérence du document grâce aux différentes expertises et donc de renforcer la crédibilité du contenu.

En revanche, 31 % des répondants décrivent une collaboration plus limitée ou partielle de la rédaction du dossier de justification, qui est principalement pilotée par une seule personne ou une unité spécifique, souvent le chargé de projet ou la direction des finances qui consulte ponctuellement les parties prenantes pour valider l'exactitude des informations.

Enfin, 25 % participants soulignent que la collaboration dépend fortement de la complexité du projet et du nombre d'unités impliquées. Ainsi, les projets inter-départementaux auraient tendance à favoriser davantage la participation d'autres parties prenantes, là où les initiatives plus ciblées demeurent souvent sous la responsabilité d'un acteur principal.

Type de collaboration	Description synthétique	Proportion des répondants
Collaboration étendue	Implication régulière de multiples parties prenantes (métiers, technique, finances, gouvernance)	44 %
Collaboration limitée	Rédaction principalement pilotée par un acteur ou une unité, avec consultations ponctuelles	31 %
Collaboration dépendante du contexte	Niveau de collaboration variable selon la complexité et le périmètre du projet	25 %

Tableau 9: Modalités de collaboration dans le processus rédactionnel

5.2.2 Fréquence et efficacité des pratiques liées aux dossiers de justification

5.2.2.1 Gestion des bénéfices

La figure 17 nous permet d'observer les perceptions des participants sur la fréquence d'application de certaines pratiques liées à la gestion des bénéfices et à la mesure du succès des projets technologiques dans leurs organisations (figure 18).

Les fréquences observées révèlent une application inégale des pratiques associées à la gestion des bénéfices issus des projets technologiques. En effet, la désignation de responsables pour assurer la réalisation des bénéfices apparaît comme une pratique relativement répandue, où 70 % des répondants indiquent que cette pratique est fréquente et occasionnelle, alors que les réponses jamais ou rare demeurent minoritaires. Cela suggère une certaine formalisation du suivi des bénéfices dans bien des organisations.

Cependant, concernant l'attribution de mesures concrètes aux bénéfices identifiés, les réponses se concentrent autour des catégories rare et fréquent (55 %), ce qui indique que même si la reconnaissance de la nécessité d'une telle démarche existe, sa mise en œuvre demeure partielle. Cela peut traduire un manque de maturité organisationnelle dans la mesure de la valeur générée par les projets, ou encore l'absence d'outils standardisés permettant d'en assurer le suivi.

Fréquence observée	Nombre de répondants	Pourcentage
Toujours	2	6 %
Fréquent	7	44 %
Occasionnel	3	19 %
Rare	6	38 %
Total analysé	17	100 %

Tableau 9 : Synthèse des pratiques lié à la gestion des bénéfices

Après quoi, les participants de l'étude étaient interrogés sur l'atteinte effective des bénéfices attendus et les réponses montrent une tendance marquée vers le fréquent (44 %) et occasionnel (19 %), ce qui témoigne dans la réalité que les projets technologiques ne rencontrent pas de manière constante les bénéfices anticipés dans les dossiers de justification (voir tableau

5.2.2.2 Mesure de succès des projets technologiques

Grâce aux réponses recueillies lors du sondage, nous pouvons mieux saisir la manière dont les participants perçoivent le succès des projets technologiques, tel qu'il est abordé dans le dossier de justification, à travers trois dimensions classiques de la gestion de projet qui sont le respect du budget, de la portée et de l'échéancier.

Parmi ces critères, le respect de la portée définie est le plus observé avec une majorité notable des répondants qui le considèrent fréquent avec 70 % des participants qui affirment que les projets atteignent généralement les objectifs fonctionnels prévus. Cette tendance indique une bonne

capacité des organisations à livrer des solutions conformes aux exigences initiales, même si les contraintes de coûts et de temps peuvent fluctuer.

En revanche, pour le volet du respect du budget, les résultats sont plus mitigés avec des réponses qui sont répartis entre rare (18 %), occasionnel (23 %) et fréquent (35 %). Ces chiffres témoignent d'une difficulté persistante à maintenir les dépenses dans les limites prévues.

Enfin, le respect des échéanciers apparaît comme le critère le plus problématique, car la majorité des répondants rapportent qu'il est occasionnel de respecter l'échéancier et cela pour 47 % des répondants contre 11 % qui le respectent rarement et 18 % qui ne le respectent jamais. Ce résultat corrobore la réalité en gestion de projet technologique soulignant la difficulté à gérer le temps.

.

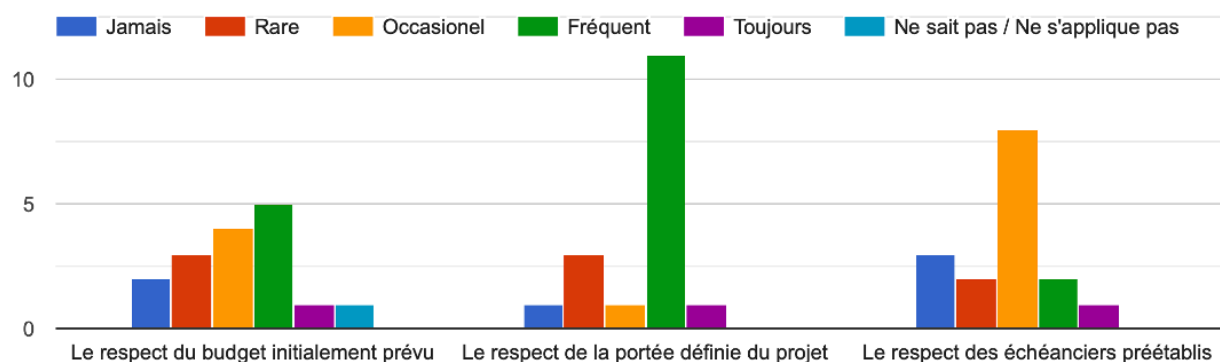


Figure 16 : Répartition des pratiques entourant les mesures de succès des projets

5.3 Analyse critique des pratiques organisationnelles liées à la préparation du dossier de justification

5.3.1 Un outil de légitimation rarement réinvesti après l'approbation

Les participants de l'étude ont également été interrogés afin de déterminer à partir de leur expérience, dans quelle mesure le dossier de justification demeure un outil mobilisé tout au long du cycle de vie d'un projet et non uniquement au moment de son approbation. Cette question visait à évaluer la pérennité de l'utilisation du dossier de justification comme outil de pilotage et de suivi. La réalité des résultats indique que dans 41,2 % des cas, le dossier de justification est réutilisé après l'approbation initiale du projet ce qui montre qu'une proportion non négligeable d'organisations reconnaissent sa valeur au-delà de la simple phase de planification. Cependant, une proportion équivalente de 41,2 % des répondants mentionne que le dossier peut être réutilisé

mais pas de façon systématique et seulement en fonction des besoins, du type de projet ou de la culture interne de gestion. Cette observation témoigne de cette réalité qui entoure le dossier de justification qui est encore perçu comme un document de référence ponctuel, principalement destiné à soutenir la décision d'investissement et non comme un outil vivant servant à orienter et ajuster la réalisation du projet au fil du temps.

5.3.2 Constats sur les faiblesses structurelles et humaines des dossiers de justification

Afin de faire un parallèle avec les lacunes identifiées lors de la revue de littérature, le sondage visait grâce à l'expérience des participants à identifier les dimensions les plus souvent négligées dans la préparation des dossiers de justification. Ces résultats sont présentés dans la figure ci-dessus et on constate que l'élément le plus fréquemment mentionné par les sondés est l'analyse de l'état de préparation au changement citée par 29,4 % des participants. Ce constat représente une faiblesse dans le processus rédactionnel du dossier de justification qui ne considère pas les facteurs humains et organisationnels.

Le deuxième constat obtenu reste dans la continuité du premier et concerne les impacts humains du projet (23,5 %). Cet élément, au même titre que le premier constat, souligne à nouveau que bien que la technologie soit au cœur des projets, les impacts humains comme les ajustements de rôles, la charge de travail ou encore la résistance au changement sont sous représentés et pas assez documentés dans les analyses préparatoires du dossier de justification. L'absence d'une telle évaluation constitue un frein pour la capacité de l'entreprise à anticiper les comportements susceptibles de nuire au succès du projet.

Les autres dimensions mentionnées par les candidats sont l'identification des dynamiques d'équipe, la gouvernance et les mécanismes de suivi, les indicateurs non financiers et la prise en compte des alternatives qui représentent respectivement 11,8 %. Cette dispersion témoigne d'une diversité de perceptions sur les points faibles des pratiques actuelles de préparation de dossier de justification. Cependant, aux regards des résultats obtenus, on constate que ces éléments partagent un trait commun car ils relèvent tous d'aspects qualitatifs et stratégiques qui dépassent la simple évaluation financière du projet. Leur sous-représentation reflète une vision du dossier de justification encore centrée sur la rentabilité économique au détriment d'une approche intégrée considérant la gouvernance et la dynamique collective.

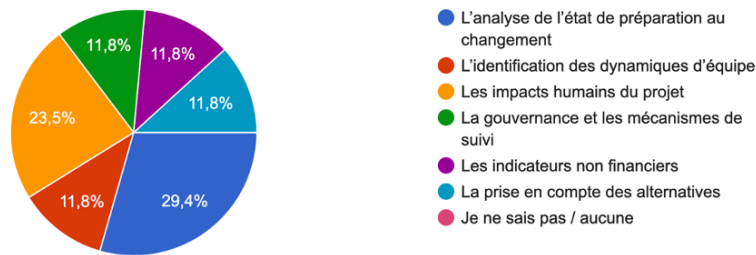


Figure 17 : Synthèse des dimensions négligées dans les pratiques actuelles

5.4. Évaluation et réflexion sur l'outil de préparation proposé

La dernière section du sondage visait à recueillir les perceptions des répondants sur la qualité, la pertinence et la valeur ajoutée de l'outil de préparation du dossier de justification. Plus précisément, cette section avait pour objectif d'évaluer la clarté, la cohérence et la facilité d'utilisation du gabarit proposé en portant une attention particulière aux nouvelles composantes introduites de la gestion du changement et des dynamiques d'équipe. Ainsi, l'analyse des réponses permet d'évaluer les impressions de l'outil en identifiant les forces et limites perçues et d'en dégager les axes d'amélioration potentiels.

5.4.1 Évaluation de la qualité globale de l'outil de préparation

Les participants ont été invités à évaluer la qualité générale de l'outil de préparation à la rédaction du dossier de justification. L'analyse des résultats obtenus témoigne d'une appréciation positive de l'outil à la fois sur le plan de sa conception et de sa pertinence pratique. En effet, la moyenne obtenue pour la facilité de compréhension de l'outil et la simplicité de l'outil est respectivement de 5,9 et 6 ce qui permet de conclure que l'outil possède une structure intuitive.

Les répondants ont également jugé les activités proposées dans la structure de l'outil et celles-ci ont obtenu une moyenne de 6,12 sur 7. Ce résultat confirme que les étapes de réflexion et d'analyse incluses répondent aux besoins des utilisateurs dans la formulation d'un dossier de justification complet et ce sentiment est renforcé par la cohérence perçue dans l'enchaînement des activités, également évaluée à 6 traduisant une logique interne fluide et bien articulée.

La question suivante permettait de viser la qualité générale de l'outil et les participants ont attribué une note moyenne de 6,06 ce qui témoigne d'une forte satisfaction et d'une perception positive quant à sa valeur ajoutée dans la préparation d'un dossier de justification. De plus, les modèles

conceptuels sur lesquels repose l’outil sont considérés comme crédibles avec une moyenne de 5,8, soulignant la solidité théorique et la rigueur méthodologique sur laquelle repose la structure de l’outil préparatoire. Finalement, la feuille de synthèse des résultats a reçu la meilleure évaluation, avec une moyenne de 6,2. Ce taux d’appréciation indique qu’elle est perçue comme un élément particulièrement utile pour appuyer la communication et la prise de décision auprès des parties prenantes. Les écarts-types observés dans le tableau 10 compris entre 0,78 et 1,12, indiquent une dispersion faible à modérée des réponses, suggérant une appréciation globalement homogène de la qualité de l’outil de préparation du dossier de justification, malgré certaines variations individuelles plus marquées concernant la crédibilité des modèles conceptuels utilisés.

Éléments évalués	Moyenne sur 7	Écart type
Outil facile à comprendre	5,9	0,86
Outil simple à utiliser	6,0	0,99
Pertinence des activités proposées	6,12	1
Cohérence dans l’enchaînement des activités	6,0	0,90
Qualité générale de l’outil	6,06	0,95
Crédibilité des modèles conceptuels utilisés	5,8	1,12
Utilité de la feuille de synthèse	6,2	0,78

Tableau 10 : Évaluation de la qualité générale de l’outil de préparation du dossier de justification

Afin de bonifier ces évaluations, le sondage comprenait par la suite des questions ouvertes afin de récolter davantage de précisions sur les points forts perçus de l’outil. Les répondants ont souligné en premier lieu que le fil conducteur proposé est cohérent, permettant de suivre une logique allant du contexte stratégique jusqu’à la recommandation finale. Cette progression favorise une compréhension du projet dans sa globalité et un alignement clair entre les initiatives proposées et les objectifs organisationnels. Plusieurs participants ont mis en avant la structure claire et complète du gabarit qui guide efficacement la réflexion tout en facilitant la justification des choix réalisés. Ainsi, malgré sa complétude en termes de contenu, il demeure compréhensible ce qui optimise ses chances d’adoption et son maintien dans le temps.

Une mention spéciale est à noter sur la présence d’une section dédiée à la gestion des risques, incluant la probabilité, l’impact et les mesures d’atténuation qui est considérée comme un élément structurant et essentiel pour encourager une réflexion proactive. Les répondants ont également apprécié les liens explicites entre la stratégie, la gestion du changement et les risques qui font état d’une approche holistique du dossier de justification.

Finalement, la question a été posée aux participants si dans l'état actuel, cet outil pourrait servir dans leur contexte organisationnel et 88 % des participants estiment qu'il pourrait être utile et qu'ils pourraient l'utiliser. Ils ont mis en avant que cet outil permettrait de mieux aligner les projets aux priorités stratégiques de l'entreprise notamment car sa structure favorise une meilleure justification des choix et centralise l'information clé sur les aspects techniques, financiers, humains et opérationnels. Cependant, il est important de noter que 12 % des répondants ont nuancé leur propos précisant que leur organisation disposait déjà d'outils standardisés répondant aux besoins actuels et qu'ils n'utiliseront pas cet outil.

5.4.2 Appréciation de la section liée à la gestion du changement

Les résultats en lien avec le ressenti des participants sur l'ajout de la gestion du changement dans l'outil montrent une évaluation positive de sa capacité à l'intégrer dans le processus rédactionnel, avec une moyenne générale de 5,62 sur 7. Ce résultat suggère que les répondants reconnaissent la pertinence de cette dimension dans la préparation d'un projet technologique, en laissant entrevoir certaines marges d'amélioration afin de l'optimiser. L'énoncé le mieux évalué est celui de l'identification des parties prenantes critiques, avec une moyenne de 6 qui montre que l'outil permet efficacement de repérer les acteurs clés dont l'engagement conditionne le succès du changement. La planification des communications ciblées (5,94/7) est aussi perçue comme un aspect bien soutenu par le gabarit. On note que les moyennes obtenues pour la conduite du changement (5,41/7) et les impacts humains et culturels (5,11/7) indiquent eux aussi une appréciation positive de ces dimensions. Ces résultats permettent de statuer sur un intérêt réel et une perception favorable de la part des répondants pour ces éléments afin d'enrichir la préparation du dossier de justification. Enfin, la capacité organisationnelle à absorber le changement (5,52/7) et l'anticipation des résistances (5,58/7) obtiennent des évaluations du même acabit.

Finalement, cette partie du sondage met en évidence que la dimension « gestion du changement » de l'outil préparatoire est jugée utile et structurante. Ce constat a été mesuré dans le questionnaire et 41,2 % des répondants ont attribué la cote 6 et 41,2 % la cote 5 à l'énoncé portant sur la capacité de cette section à faciliter l'identification des actions à planifier (communication, formation, accompagnement), suggérant que l'outil serait en mesure d'organiser les activités liées à la conduite du changement. Également, la majorité des participants jugent que le dossier de justification enrichi constitue un levier structurant pour intégrer la gestion du changement dès la

phase de cadrage. Dans les chiffres, 35,3 % lui ont attribué la cote maximale 7 tandis que 52,9 % ont choisi la cote 6 et 11,8 % la cote 5, soit un niveau d'adhésion globalement très élevé. Ces résultats confirment la pertinence de l'approche proposée qui se veut anticipatrice des besoins humains et organisationnels. Cette anticipation est perçue comme un facteur clé pour favoriser l'appropriation des nouvelles technologies et renforcer la résilience organisationnelle face au changement.

Élément évalué	Moyenne sur 7	Écart-type
L'outil permet d'évaluer la capacité organisationnelle à absorber le changement proposé	5,52	1,12
L'outil facilite l'identification des parties prenantes critiques au succès du changement	6,00	1,11
L'outil encourage la planification d'actions de communication adaptées aux groupes concernés	5,94	1,02
L'outil propose des leviers pour anticiper les résistances au changement	5,58	1,06
L'outil favorise l'intégration d'indicateurs de suivi du changement (adhésion, mobilisation, etc.)	5,76	1,3
L'outil aide à définir les rôles clés dans la conduite du changement (commanditaire, agent, etc.)	5,41	1,28
L'outil soutient la réflexion sur les impacts humains et culturels du projet	5,11	1,36
La section facilite l'identification des actions à planifier (communication, formation, accompagnement)	5,11	1,05
L'outil est utile pour structurer les dispositifs d'accompagnement du changement dès la phase de cadrage	6,23	0,66

Tableau 11: Synthèse des évaluations relatives à la section sur la gestion du changement

L'analyse des écarts-types apporte un complément d'analyse notamment sur le degré de convergence des perceptions exprimées par les répondants, tout en révélant des différences liées aux niveaux de maturité organisationnelle en matière de gestion du changement. Globalement, les valeurs observées demeurent modérées (entre 0,66 et 1,36), indiquant une appréciation relativement homogène de l'outil. Les écarts-types les plus faibles sont pour l'énoncé portant sur la structuration des dispositifs d'accompagnement dès la phase de cadrage avec un écart type de 0,66 traduisent un consensus marqué, suggérant que cette pratique constitue un socle partagé indépendamment des contextes organisationnels. À l'inverse, les écarts-types plus élevés relatifs aux impacts humains et culturels avec un écart type de 1,36 ainsi qu'à la définition des rôles dans

la conduite du changement avec un écart type de 1,28 mettent en évidence une hétérogénéité des perceptions, susceptible de refléter des cultures organisationnelles et des degrés de formalisation variables en matière de changement. Cette variabilité tend à confirmer que la prise en compte explicite des dimensions humaines et culturelles demeure tributaire de la maturité des organisations, certaines disposant de pratiques structurées tandis que d'autres abordent encore ces enjeux de manière plus implicite ou même intuitive. Dès lors, on comprend que ces résultats soutiennent l'hypothèse selon laquelle l'outil proposé joue un rôle de révélateur et de structuration des pratiques, en contribuant à homogénéiser la réflexion sur la gestion du changement.

5.4.3 Évaluation de la section portant sur la dynamique des équipes

Concernant la deuxième section ajoutée dans le processus de rédaction du dossier de justification, à savoir les dynamiques d'équipe, les résultats révèlent un retour positif des répondants. Les participants ont été questionnés sur la capacité de l'outil à analyser les dynamiques et l'outil a obtenu une moyenne de 5,18. Dans les faits, les répondants reconnaissent la capacité de l'outil à identifier les groupes ou équipes les plus impactés par le projet avec la moyenne la plus élevée (6,00), suggérant que le gabarit joue un rôle pertinent dans la reconnaissance des parties prenantes internes et des unités organisationnelles.

Les moyennes associées à l'analyse des relations inter-équipes (5,47) et à l'encouragement de la concertation entre les équipes métiers et TI en amont du projet (5,50) confirment que l'outil préparatoire favorise une approche collaborative et tend à briser les silos organisationnels. Dans le même ordre d'idée, la question portant sur la capacité de l'outil à anticiper les besoins de collaboration, de coordination et de communication obtient une moyenne de 5,69 ce qui traduit un bon potentiel pour soutenir la cohésion entre les différents acteurs.

De plus, la prise en compte des facteurs de mobilisation et d'engagement des équipes semble encore à renforcer. Les commentaires qualitatifs laissent entrevoir un besoin de repères plus explicites sur ces aspects. Toutefois, les répondants soulignent que l'outil favorise une répartition claire des responsabilités collectives et individuelles (5,65) contribuant à une meilleure définition des rôles et à une responsabilisation accrue des parties prenantes. Pour finir, la moyenne obtenue pour la capacité de l'outil à détecter les zones potentielles de tension ou de désalignement entre les équipes (5,47) met en évidence une amélioration de sa capacité à anticiper proactivement les conflits et à soutenir la gestion des interdépendances entre les unités organisationnelles.

Éléments évalués	Moyenne (sur 7)	Écart-type
Capacité de l'outil à analyser les dynamiques d'équipe	5,18	1,5
Identification des groupes ou équipes les plus impactés par le projet	6,00	1,11
Analyse des relations inter-équipes	5,47	1,06
Encouragement de la concertation entre équipes métiers, TI et gouvernance en amont du projet	5,50	1,17
Anticipation des besoins de collaboration, de coordination et de communication	5,69	1,13
Répartition claire des responsabilités collectives et individuelles	5,65	1,16
Détection des zones potentielles de tension ou de désalignement entre équipes	5,47	1,37

Tableau 12 : Synthèse des évaluations relatives à la section sur la dynamique des équipes

Au travers de l'examen des écarts-types, on observe une variabilité plus prononcée des perceptions, notamment pour la capacité de l'outil à analyser les dynamiques d'équipe avec un écart type de 1,50 et à détecter les zones potentielles de tension entre équipes avec un écart type de 1,37. Cette dispersion suggère des niveaux hétérogènes de maturité organisationnelle quant à la gestion des relations interéquipes et à la reconnaissance explicite des enjeux sociaux des projets. Dans les organisations où la culture de collaboration est déjà formalisée, ces dimensions sont généralement plus facilement mobilisées, tandis que, dans des contextes davantage en silos ou hiérarchisés, leur appropriation apparaît plus variable. À l'inverse, les écarts-types plus modérés observés pour l'identification des équipes impactées et l'anticipation des besoins de collaboration traduisent un consensus plus large laissant penser que ces pratiques constituent des points d'entrée partagés, indépendamment du niveau de maturité (voir tableau 10). Ces résultats confortent ainsi l'idée que l'outil agit à la fois comme un dispositif de structuration et comme un révélateur des dynamiques collectives et des cultures organisationnelles sous-jacentes, en mettant en lumière les écarts existants dans les pratiques de coordination et de gouvernance des projets technologiques. Afin de conclure, une question portant sur la formalisation des dimensions des dynamiques d'équipe était présente dans le questionnaire et a obtenu une moyenne de 5,76, suggérant que les répondants perçoivent un effet positif de cet ajout sur la prévention des échecs liés à la coordination et à la gouvernance des équipes du projet. En structurant la réflexion autour des interactions et de

la collaboration inter-équipes, l'outil préparatoire semble être en mesure de contribuer à une meilleure anticipation des risques humains.

5.5 Synthèse des limites observées

Afin d'obtenir la totalité des perceptions des participants sur l'outil de préparation du dossier de justification, des questions de type qualitatives ont été posées pour recenser les différentes problématiques et inquiétudes relevées par les participants (tableau 9). Ils ont mis en lumière plusieurs défis susceptibles d'entraver l'intégration de l'outil dans un contexte organisationnel.

Le premier enjeu concerne la possibilité que l'outil soit rempli de manière partielle ou irrégulière, ce qui impacterait la qualité et l'intégrité des informations produites. Cette limite est particulièrement marquée dans les environnements où la documentation est historiquement faible et où les décisions sont souvent prises de façon informelle ou politique. Dans de tels contextes, l'augmentation de la transparence et de la traçabilité introduite par l'outil pourrait susciter de la résistance.

Le deuxième enjeu est lié à la résistance au changement, qui constitue un thème récurrent dans les retours des participants. Ce sentiment est lié autant aux habitudes organisationnelles qu'à l'hétérogénéité des niveaux de maturité en gestion de projet. En effet, les participants rappellent que l'intégration du facteur humain ne peut pas reposer uniquement sur un outil et qu'une approche relationnelle impliquant activement les équipes, demeure essentielle pour comprendre la réalité du terrain et assurer une adoption véritable du projet.

Le troisième enjeu concerne la perception de l'outil, jugé complexe et long à compléter. Cette complexité est également identifiée comme une difficulté notamment pour des équipes déjà confrontées à une forte charge de travail ou à la gestion simultanée de plusieurs projets. À ce titre, les répondants mentionnent aussi des risques liés à l'incohérence d'utilisation particulièrement en l'absence de formation ou de directives claires pour encadrer l'application uniforme de l'outil. Certains soulignent que la dispersion de l'information sur plusieurs feuilles pourrait compliquer son utilisation ce qui suggère un besoin de consolidation ou de simplification de la structure.

Enfin, plusieurs difficultés davantage structurelles sont évoquées dont le manque de données fiables au démarrage des projets, la possibilité que l'outil soit utilisé de manière superficielle plutôt que comme véritable support à la réflexion, ou encore le risque d'un engagement limité des parties prenantes non techniques. Ces éléments, combinés à la nécessité de revoir certaines pratiques

organisationnelles établies constituent les principales limites anticipées par les répondants. Le tableau suivant présente une synthèse de ces limites identifiées par les répondants.

Catégorie de limites	Description synthétique
Qualité et complétude du remplissage	Risque de remplissage partiel et superficiel dans des environnements où la documentation est faible et les décisions informelles.
Résistance au changement	Habitudes organisationnelles ancrées et niveaux hétérogènes de maturité en gestion de projet rendant l'adoption variable.
Nécessité d'un accompagnement	L'outil ne peut remplacer une approche relationnelle permettant de comprendre les réalités du terrain.
Complexité perçue et charge de travail	Outil jugé complexe, long et chronophage, particulièrement pour les équipes déjà surchargées ou multi-projets.
Dispersion de l'information	Informations réparties sur plusieurs feuilles, rendant la navigation et la lecture plus difficiles.
Manque de clarté sur les responsabilités	Non-désignation des personnes chargées du remplissage et de la mise à jour.
Manque de données fiables au démarrage	Informations limitées ou peu fiables en début de projet, compliquant l'utilisation pleine de l'outil.
Utilisation superficielle de l'outil	Usage réduit à une formalité administrative plutôt qu'à un support à la réflexion.
Faible engagement	Participation variable de certains acteurs se sentant peu concernés.
Nécessité d'ajuster les pratiques organisationnelles	L'outil implique une évolution des pratiques existantes parfois difficile à mettre en œuvre.

Tableau 13: Synthèse des limites observées de l'outil de préparation au dossier de justification

Chapitre 6. Discussion

6.1 Les pratiques organisationnelles entourant le dossier de justification

Les résultats du sondage en ligne montrent que les professionnels partagent une compréhension homogène du dossier de justification. Il est perçu, selon les praticiens, comme un outil structurant qui permet de juger de la pertinence d'un projet technologique. Sa structure lui permet d'analyser la faisabilité du projet et d'en démontrer la valeur. Au même titre que les conclusions tirées de la revue de littérature du chapitre 2, les pratiques organisationnelles observées grâce au sondage déterminent que le dossier de justification repose sur une démarche organisée qui sert à documenter les besoins d'affaires, la comparaison des solutions possibles et la justification pour la recommandation finale. Les participants énoncent que le dossier de justification permet la communication stratégique du projet en assurant que les décisions prises soient alignées avec les objectifs de l'entreprise.

Cependant, même si une vision commune se dégage, deux variables se distinguent. Certains participants mettent l'accent sur le caractère technique du dossier, qu'ils considèrent comme un moyen de conserver la cohérence et la traçabilité des décisions. D'autres, lui attribuent une portée plus stratégique en le décrivant comme un outil de gouvernance servant à orienter les choix d'investissement et à soutenir les arbitrages. Malgré ces nuances, l'idée partagée demeure similaire à celle présente dans les articles académiques et statue que le dossier de justification constitue un levier essentiel pour structurer l'analyse et soutenir la décision d'affaire.

L'importance accordée aux différentes sections du dossier confirme cette vision. Les participants valorisent au même titre que les articles académiques les parties qui permettent de valider le projet comme l'analyse des coûts, des bénéfices, des risques, de la gouvernance et de la portée. Ces éléments sont perçus comme indispensables pour démontrer la valeur et la faisabilité du projet. En revanche, les sections plus transversales comme la gestion du changement et la dynamique d'équipe sont également jugées pertinentes par les participants dans le processus de rédaction du dossier de justification. Ils reconnaissent ces composantes pour leur rôle dans l'anticipation des impacts organisationnels et dans la gestion des dimensions humaines nécessaire à la réussite d'un projet.

Dans la pratique, les résultats montrent que la préparation du dossier de justification demeure une démarche perçue comme exigeante principalement en raison de la diversité des équipes impliquées

et du manque de standardisation qui entoure sa production. Même si la collaboration est reconnue comme essentielle, elle varie selon les organisations et oscille entre un travail véritablement conjoint entre les équipes métiers, TI et finances et des approches plus centralisées limitant la profondeur de l'analyse. Cette variabilité influence directement la qualité du dossier et la capacité des organisations à en tirer une valeur réelle.

Un autre constat important concerne les pratiques liées au suivi des bénéfices. Bien que les organisations reconnaissent la nécessité de mesurer les retombées attendues, cette démarche reste incomplète résultant en un écart notable entre les bénéfices projetés et ceux réellement obtenus. Cette difficulté s'inscrit dans un contexte plus large où, selon les praticiens, les projets technologiques atteignent généralement leurs objectifs fonctionnels mais peinent à respecter les coûts et les échéanciers prévus. Agrégés, ces éléments montrent que l'élaboration et l'utilisation du dossier de justification évoluent dans un environnement où les pratiques demeurent hétérogènes et parfois insuffisamment structurées, limitant de fait sa capacité à soutenir pleinement la réussite des projets. Ces résultats, au même titre que les articles académiques, révèlent que le dossier de justification demeure principalement utilisé comme outil de légitimation au moment de l'approbation des projets mais qu'il est rarement réinvesti par la suite comme support de suivi. Plusieurs participants ont mentionné que l'usage du dossier de justification après sa validation reste ponctuel et dépend davantage des habitudes internes et du type de projet. Ces pratiques ne témoignent pas d'une réelle volonté d'en faire un instrument de gouvernance continue. Cette faible réutilisation contribue à limiter sa portée stratégique et renforce l'idée qu'il s'agit d'un document statique plutôt que d'un outil vivant permettant d'ajuster les orientations durant les différentes phases du projet. L'analyse des dimensions négligées met en lumière un angle mort, celui des facteurs humains et organisationnels associés au changement. L'évaluation de l'état de préparation au changement et des impacts humains figure parmi les éléments les moins considérés dans la structure traditionnelle du dossier de justification selon le sondage. Cette omission s'étend également aux dynamiques d'équipe, à la gouvernance, aux mécanismes de suivi et à l'intégration d'indicateurs non financiers, autant de variables qui sont pourtant nécessaire d'un point de vue méthodologique pour anticiper les réactions organisationnelles, assurer la cohérence collective et orienter le projet vers une création de valeur durable. À travers ce constat, les participants de l'enquête traduisent une volonté de les inclure dans le processus préparatoire du dossier de justification afin que ces variables soient prises en compte au moment de la recommandation

finale. En conclusion, ces premiers constats montrent que même si l'importance du dossier est reconnue, les pratiques actuelles décrites par les participants reproduisent les limites observées dans la littérature académique. Dans les faits, ces pratiques restent fortement axées sur l'analyse économique, au détriment d'une approche plus intégrée qui tiendrait compte de la gestion du changement et des dynamiques collaboratives.

6.2 Validation pratique de l'outil de préparation du dossier de justification

L'agrégation des résultats du sondage révèle une appréciation positive de l'outil de préparation du dossier de justification. Les participants jugent sa structure comme étant claire, cohérente et pertinente. Les retours ont permis de mettre en avant la facilité de compréhension des différentes sections proposées ainsi que leur simplicité d'utilisation. Deux éléments ressortent dans les retours des participants. Le premier est celui de la pertinence des activités présentes dans l'outil qui permettent d'établir un réel support au travail de rédaction en permettant une analyse profonde des différentes parties qui constituent le dossier de justification. Le deuxième point fort est celui de la qualité générale de l'outil. De manière générale, 88 % des participants considèrent que l'outil pourrait être utilisé dans leur organisation et constituerait une aide pour supporter leur activité.

Cependant, malgré ces forces, quelques limites sont soulevées. Certains participants perçoivent l'outil comme relativement exigeant, évoquant notamment la multiplicité des feuilles et la quantité d'informations à traiter. Cette complexité, bien qu'associée à la richesse de l'analyse, pourrait freiner son adoption sans accompagnement structuré. Par ailleurs, des défis liés à la charge de travail, au manque de données fiables en début de projet et à la maturité en gestion de projets technologiques sont mentionnés parmi les obstacles possibles à l'implantation. Il est important de noter que les sections largement documentées dans la littérature et qui ont fait l'objet de récentes études furent les plus appréciées des praticiens et ont donc reçu moins de recommandations d'amélioration, notamment le registre financier ou encore le registre prévisionnel. L'ajout des sections portant sur la gestion du changement et la dynamique des équipes représente l'une des principales contributions aux pratiques traditionnelles et les répondants reconnaissent l'importance de ces dimensions. Selon eux, l'outil est capable d'identifier les parties prenantes critiques au sein d'un projet technologique et permet de planifier à haut niveau le calendrier et les moyens de communication. La profondeur des cadres proposés permet d'anticiper des résistances en proposant une réflexion en amont des projets afin d'identifier les potentiels sources de tension. Les

participants considèrent également que l'outil soutient efficacement l'intégration des dispositifs d'accompagnement du changement dès le cadrage du projet, une affirmation recevant une moyenne de 6,23/7. Ces résultats démontrent que l'outil contribue à renforcer une approche proactive du changement permettant de mieux anticiper les impacts humains et organisationnels. La deuxième section portant sur les dynamiques d'équipe a également reçu des avis positifs. Les répondants saluent la capacité du gabarit à identifier les groupes les plus touchés (6/7) et à encourager la concertation entre les équipes métiers et TI (5,50/7). Pour eux, l'outil facilite également l'anticipation des besoins de collaboration (5,69/7) ainsi que la répartition des responsabilités (5,65/7) qui sont des éléments nécessaires pour prévenir les tensions inter-équipes et favoriser une coordination efficace. Ils ont cependant émis des recommandations afin de bonifier cette section en mentionnant la nécessité d'ajouter un élément afin de mieux comprendre et schématiser les interdépendances entre les groupes. Étant donné la pertinence et la proportion du nombre de candidats qui ont émis ce commentaire, une modification sera faite à l'outil (voir chapitre 7). En somme, l'évaluation des praticiens démontre que l'outil proposé répond efficacement aux défis identifiés dans les pratiques actuelles de préparation des dossiers de justification, particulièrement en ce qui concerne l'intégration des dimensions du changement et des dynamiques d'équipe. Les moyennes élevées tant sur les aspects techniques que sur les dimensions humaines confirment son potentiel pour structurer la réflexion, renforcer la rigueur analytique et mieux préparer les organisations pour la rédaction de leur dossier de justification. Afin d'illustrer concrètement ces apports, le tableau suivant présente une synthèse des améliorations perçues par les répondants et de leur impact sur la prise de décision.

Dimension ajoutée	Problème identifié par les répondants	Amélioration apportée au dossier	Impact sur la décision
Gestion du changement	Adoption tardive, résistance, mauvaise communication	Analyse précoce des impacts humains	Réduction des risques d'adhésion et meilleure estimation des efforts
Dynamique d'équipe	Coordination faible, vision non partagée, conflits de priorités	Évaluation de la capacité collective	Décision plus réaliste sur la faisabilité opérationnelle
Changement + équipe	Déconnexion entre planification technique et réalité organisationnelle	Vision holistique du projet	Acceptation mieux informée et alignée sur la réalité du terrain

Tableau 14 : synthèse des apports empiriques de la gestion du changement et des dynamiques d'équipe

Chapitre 7. Adaptation du gabarit de préparation à la lumière des résultats empiriques

À la genèse de ce travail de recherche, la première version de l'outil préparatoire à la rédaction du dossier de justification a été élaborée à partir des principaux apports théoriques recensés dans la littérature. L'objectif, à travers cette méthode, consistait à proposer un gabarit fondé sur des modèles qui ont été largement débattus, puis de le soumettre à des professionnels afin d'obtenir leur appréciation sur ses composantes et de vérifier sa pertinence. À la suite de la consultation de l'outil de préparation et de l'analyse des réponses au questionnaire en ligne, plusieurs suggestions ont été formulées par les participants.

Ce chapitre s'inscrit dans la logique itérative propre à la Design Science Research en présentant la phase d'amélioration de l'artefact, au cours de laquelle le gabarit préparatoire à la rédaction des dossiers de justification est ajusté à partir des apprentissages issus de son évaluation empirique. Cette démarche vise à optimiser sa pertinence et ses chances d'adoption par les professionnels impliqués dans des projets de transformation numérique. À la suite du questionnaire en ligne, les commentaires recueillis auprès des experts ont été analysés afin d'identifier les pistes d'amélioration les plus significatives. L'ensemble des réponses ouvertes a été traité par une analyse de contenu thématique permettant de regrouper les observations selon des dimensions communes notamment la structure de l'outil, la clarté des sections proposées ou encore le degré d'intégration des dimensions humaines de la gestion du changement et des dynamiques d'équipe. Dans une perspective de rigueur méthodologique, seules les observations récurrentes, c'est-à-dire celles mentionnées par plus d'un répondant ont été retenues pour orienter la conception de la version 2 du gabarit présenté en annexe D. Ce choix permet de s'assurer que les modifications apportées reposent sur des tendances partagées plutôt que sur des perceptions individuelles isolées ou dépendantes de contextes organisationnels. En privilégiant ainsi les points de convergence entre les praticiens consultés, la révision de l'outil gagne en robustesse et en applicabilité dans un contexte professionnel diversifié.

Les recommandations retenues ont ensuite été traduites en ajustements concrets en veillant à maintenir une cohérence avec les fondements théoriques exposés dans le présent mémoire. La version 2 de l'outil préparatoire à la rédaction de dossier de justification se veut donc l'expression

d'un équilibre réfléchi entre les apports de la littérature scientifique et les besoins empiriques exprimés par les praticiens renforçant ainsi sa valeur à la fois académique et opérationnelle.

7.1 Adaptation de la section sur la gestion du changement

De façon générale, les répondants ont souligné le besoin d'accorder une place plus importante aux dimensions humaines dans l'outil de préparation proposé. Plusieurs d'entre eux recommandent l'ajout d'une section spécifiquement consacrée aux impacts organisationnels et humains, de façon à pouvoir documenter les changements de rôles, les besoins en formation, les exigences en communication ainsi que les mécanismes prévus pour soutenir les employés tout au long du projet. Les participants mettent également de l'avant l'importance d'intégrer le suivi de l'engagement des parties prenantes et l'établissement d'indicateurs de succès d'ordre humain, comme le taux d'adoption, la satisfaction ou encore la participation. L'intégration de ces éléments viendrait renforcer et in fine bonifier l'approche de gestion du changement actuellement proposée dans l'outil de préparation à la rédaction des dossiers de justification, en assurant une meilleure prise en compte des dynamiques sociales et comportementales qui influencent fortement la réussite des projets technologiques.

Ainsi, à la lumière de ces recommandations, plusieurs ajustements ont été apportés à l'outil préparatoire afin de mieux opérationnaliser la dimension humaine. Une section dédiée à l'impact du changement sur les rôles, responsabilités et compétences a été ajoutée (figure 20). Cette section prend la forme d'un tableau et permet de documenter de manière structurée les différentes dimensions liées aux parties prenantes. La colonne « Rôle actuel » identifie la position de chaque acteur dans le projet, constituant une référence pour évaluer l'écart entre les compétences et responsabilités existantes et celles attendues après le changement. La colonne « Changement de rôle attendu » précise les modifications anticipées, facilitant la visualisation des transitions nécessaires et des ajustements organisationnels requis. La colonne « Nouvelles responsabilités » décrit les tâches que les acteurs devront assumer, offrant une visibilité sur les nouvelles exigences opérationnelles et la redistribution des responsabilités. La colonne « Compétences requises » recense les savoir-faire et aptitudes nécessaires, soutenant la planification du développement des compétences et orientant les initiatives de formation ou de coaching. La colonne « Besoins en formation » détaille les accompagnements spécifiques permettant aux acteurs de s'adapter efficacement au changement, renforçant ainsi la dimension proactive de la gestion du changement.

Enfin, la colonne « Niveau d'effort » évalue l'intensité et l'investissement requis pour chaque transition, permettant de prioriser les interventions, d'allouer les ressources de manière appropriée et de planifier des stratégies d'accompagnement réalistes. Dans l'ensemble, ce tableau complète l'outil préparatoire en offrant un cadre structuré pour anticiper les besoins, réduire les résistances et maximiser la réussite des projets technologiques.

Impact du changement sur les rôles, responsabilités et compétences					
Rôle actuel	Changement de rôle attendu	Nouvelles responsabilités	Compétences requises	Besoins en formation	Niveau d'effort

Figure 18 : Section gestion du changement - Impact du changement sur les rôles, responsabilités et compétences

Deuxièmement, une section dédiée aux indicateurs humains a été ajoutée afin de suivre des mesures clés permettant de rendre opérationnels les aspects humains identifiés dans l'outil préparatoire (figure 21). Le tableau présente plusieurs indicateurs essentiels comme le taux d'adoption qui mesure le pourcentage d'employés utilisant la solution et permet d'évaluer le degré d'appropriation du changement. Le tableau contient également la satisfaction, mesurée par un score moyen de 1 à 5 qui reflète le ressenti des utilisateurs et la qualité de leur expérience. La participation est aussi prise en compte et est exprimée en pourcentage de présence aux rencontres ou formations et cet indicateur fournit une évaluation sur l'engagement des parties prenantes. Finalement le tableau inclut les résistances en recensant le nombre de signaux de résistance observés, afin d'anticiper les obstacles potentiels. Pour chaque indicateur, la méthodologie de mesure, la valeur cible, la valeur actuelle et le statut (Vert/Jaune/Rouge) sont documentés afin de permettre un suivi structuré et visuel. L'intégration de ces KPI humains renforce la cohérence de la démarche de gestion du changement et permet de piloter plus efficacement l'adoption et l'adhésion des parties prenantes durant les différentes phases du projet.

Indicateurs humains (KPI humains)					
Indicateur	Définition	Méthode de mesure	Valeur cible	Valeur actuelle	Statut (Vert/Jaune/Rouge)
Taux d'adoption	% des employés utilisant la solution	Données système / Sondage			
Satisfaction	Score moyen (1-5)	Sondage			
Participation	% de participation aux rencontres / formations	Listes de présence			
Résistances	Nombre de signaux de résistance	Observation / sondage			

Figure 19 : Section gestion du changement – Indicateurs humain (KPI humain)

7.2 Adaptation de la section registre d'identification (dynamique d'équipe)

Par la suite, d'autres commentaires recueillis soulignent l'importance de mieux représenter les dépendances et interdépendances entre les équipes impliquées dans le projet. Ainsi, en concordance avec ces recommandations, l'outil de préparation a été enrichi d'une section spécifique visant à cartographier les relations entre les différentes unités organisationnelles. Cette section prend la forme d'un tableau structuré autour de cinq colonnes : Équipe, Rôle, Dépend de, Impact si retard et Référent. Ces colonnes permettent d'opérationnaliser de manière plus rigoureuse l'analyse des interactions inter-équipes.

La colonne *Équipe* identifie les acteurs organisationnels concernés, tandis que la colonne *Rôle* clarifie leur contribution au projet facilitant la compréhension des responsabilités opérationnelles. La colonne *Dépend de* rend explicite les liens de dépendance souvent implicites dans la documentation traditionnelle, permettant ainsi d'anticiper les dépendances critiques et les points de vigilance. L'évaluation de l'*Impact si retard* permet une lecture directe des conséquences potentielles d'un décalage, renforçant la capacité du porteur de projet à prioriser les risques et à planifier des mesures d'atténuation. Enfin, l'ajout d'un *Référent* pour chaque dépendance assure une meilleure gouvernance en désignant clairement les responsables de la coordination ou de l'escalade en cas d'enjeu.

Finalement l'intégration de cette composante permet d'illustrer plus précisément les interactions et les dépendances fonctionnelles et/ou opérationnelles susceptibles d'influencer le déroulement du projet. Elle vise à favoriser une compréhension plus précise de la dynamique inter-équipes, à anticiper les points de friction liés à la coordination ou à la disponibilité des ressources et à structurer davantage l'analyse préalable des risques. En clarifiant ces interdépendances dès la phase de justification, l'outil contribue non seulement à renforcer la planification, mais également à réduire les risques liés à une mauvaise synchronisation des activités.

Gestion des dépendances				
Équipe	Rôle	Dépend de	Impact si retard	Référent

Figure 20 : Section registre d'identification – Gestion des dépendances

7.3. Adaptation de la section sommaire exécutif

À la suite des recommandations formulées par trois participants, l'outil de préparation à la rédaction du dossier de justification a été ajusté afin d'afficher une section dédiée au résumé exécutif. Cette section était précédemment constituée de quatre parties, dont le sommaire exécutif, la portée et la stratégie d'affaires ainsi que quelques informations générales du projet, telles que son nom, le client ou encore le chef de projet (Annexe A). Selon les participants, cette configuration ne permettait pas de rassembler efficacement les informations clés issues des sections de l'outil, ce qui limitait la capacité des parties prenantes à obtenir rapidement une vue d'ensemble cohérente et intégrée du projet. En réponse à cette limite, une refonte complète du sommaire a été réalisée, menant à l'intégration de plusieurs tableaux synthétiques représentant chacun des registres de l'outil préparatoire.

Ce nouveau sommaire présente désormais une série de tableaux conçus pour refléter les principaux axes d'analyse nécessaires à la justification du projet. Le registre stratégique permet d'identifier l'alignement du projet avec les axes stratégiques de l'organisation, de préciser sa contribution, d'évaluer sa priorité stratégique et d'anticiper l'impact attendu, offrant ainsi une vision immédiate de sa pertinence stratégique. Le registre d'identification synthétise les éléments clés et leur description afin d'assurer une compréhension rapide des composantes fondamentales du projet. Le registre financier regroupe quant à lui les catégories de coûts, les montants associés et les commentaires explicatifs, offrant une vue transparente et accessible des prévisions financières requises. Le registre des risques est structuré autour des risques identifiés, de leur probabilité, de leur impact, de leur niveau et des plans de mitigation et permet donc de visualiser instantanément les vulnérabilités majeures du projet et les stratégies prévues pour y répondre. Enfin, le registre de changement met en relief les dimensions humaines et organisationnelles du changement en précisant les impacts anticipés et les actions prévues pour les accompagner.

L'agrégation de ces tableaux au sein du sommaire répond directement au besoin exprimé par les répondants et permet désormais de lire les informations essentielles nécessaires à une décision éclairée dans un seul onglet. Ce nouvel agencement permet non seulement d'assurer une cohérence renforcée entre les différentes sections de l'outil, mais aussi d'améliorer sa valeur opérationnelle en offrant aux gestionnaires une lecture structurée, rapide et exhaustive des éléments critiques du dossier de justification.

Nom du projet	Type de projet
Client	Responsable projet

Registre stratégique			
Axe stratégique	Contribution du projet	Priorité stratégique	Impact attendu

Registre d'identification	
Élément	Description

Registre financier		
Catégorie	Montant	Commentaire

Registre des risques				
Risque	Probabilité	Impact	Niveau	Plan de mitigation

Registre de changement		
Dimension du changement	Impact	Actions prévues

Figure 21: Section registre sommaire exécutif

7.4 Adaptation du registre stratégique

D'autres réponses obtenues ont permis de formuler la dernière adaptation. Les participants ont mis en évidence un besoin d'améliorer la manière dont la valeur et les bénéfices d'un projet sont documentés. Deux participants ont souligné l'importance de disposer d'un registre plus complet et mieux structuré, capable de rendre compte non seulement des bénéfices attendus mais aussi de leur contribution stratégique et de leur niveau de priorité. En réponse à ces observations, le registre stratégique a été enrichi par l'intégration d'un tableau dédié, intitulé *Registre des bénéfices*, structuré autour de cinq colonnes : *Bénéfice*, *Valeur stratégique*, *Priorité* (1–3), *Impact sur l'organisation* et *Responsable*. Cette structuration rend l'analyse de la valeur plus concrète, en rassemblant et en clarifiant des informations qui restent souvent éparpillées dans les dossiers de justification plus traditionnel. La colonne *Bénéfice* offre une identification explicite des gains attendus, tandis que la colonne *Valeur stratégique* permet de préciser leur contribution aux orientations et objectifs de l'entreprise. L'ajout d'un niveau de *Priorité* permet de hiérarchiser ces bénéfices renforçant ainsi la capacité de l'outil à appuyer la prise de décision. La colonne *Impact sur l'organisation* introduit une lecture transversale des répercussions possibles opérationnelles,

humaines ou structurelles. Enfin, la désignation d'un responsable attribue une gouvernance claire à chaque bénéfice assurant son suivi et sa réalisation.

Par cette bonification, l'outil offre désormais une cartographie beaucoup plus précise des bénéfices attendus du projet, de leur alignement stratégique et des parties responsables de leur réalisation. Cette adaptation vise également à renforcer la cohérence entre les bénéfices attendus, la gestion des risques et la justification globale du projet, en offrant aux décideurs une vision intégrée et structurée des bénéfices potentiels.

Registres des bénéfices				
Bénéfice	Valeur stratégique	Priorité (1-3)	Impact sur l'organisation	Responsable

Figure 22: Section registre des bénéfices

Chapitre 8. Conclusion

8.1 Rappel du Cadre général de l'étude et de la stratégie méthodologique

Ce mémoire s'inscrit dans une volonté de professionnaliser la préparation des dossiers de justification en contexte de projets technologiques en outillant les organisations avec un outil structuré et adapté à la réalité actuelle des environnements numériques. L'enjeu sous-jacent est de dépasser les pratiques souvent hétérogènes ou incomplètes observées en entreprise en proposant une approche fondée sur les meilleures connaissances disponibles. L'objectif central poursuivi fut donc la conception d'un outil méthodologique capable de soutenir la prise de décision stratégique tout en tenant compte de la complexité croissante des projets technologiques.

Dans cette perspective les travaux de Paquette-Perrault (2024) ont constitué un fondement méthodologique essentiel. Son outil préparatoire, rigoureusement élaboré et évalué par des professionnels a fourni une base solide pour bâtir la continuité de cet exercice scientifique. Cependant, le présent mémoire adopte une posture complémentaire en cherchant à pousser plus loin la réflexion sur ce qu'un dossier de justification doit couvrir dans un contexte de transformation numérique marqué par des enjeux humains accrus.

Le développement de cet outil s'est appuyé sur une analyse critique de la littérature scientifique afin d'identifier les fonctions clés du dossier de justification, les pratiques reconnues mais aussi les angles morts relevés dans les études et dans les retours du terrain. Cette revue a permis de dégager une structure initiale intégrant les dimensions classiques telles que l'analyse des bénéfices, l'évaluation des coûts, la gestion des risques et la définition de la portée. Toutefois, il est rapidement apparu que ces éléments bien qu'indispensables ne suffisent plus à rendre compte des dynamiques propres aux projets actuels qui exigent une attention accrue aux facteurs humains.

C'est dans cette optique que deux axes complémentaires ont été intégrés à l'outil de préparation à la rédaction de dossier de justification proposé qui sont les dynamiques d'équipe et la gestion du changement. Leur inclusion ne répond pas uniquement à une volonté théorique, mais à une nécessité pratique révélée par les observations issues du terrain. Ces dimensions permettent d'aborder dès la phase préparatoire du projet des enjeux souvent négligés, mais déterminants pour la réussite du projet notamment au travers de la mobilisation des acteurs, la fluidité des interactions, la clarté des rôles, la planification de l'adhésion ou encore l'anticipation des

résistances. Ainsi, le dossier de justification n'est plus seulement un outil de validation budgétaire, mais tend à devenir un levier stratégique d'alignement et de cohésion organisationnelle.

Afin de valider la pertinence de l'outil de préparation de dossier de justification, une démarche empirique a été mise en place auprès d'un panel de praticiens du domaine des technologies de l'information. Cette démarche repose sur un questionnaire en ligne et visait à confronter l'outil de préparation aux attentes du milieu professionnel et à recueillir des rétroactions précises quant à sa valeur ajoutée, sa facilité d'usage, sa capacité à structurer efficacement le travail préparatoire et à juger de la pertinence des nouvelles sections. Les résultats de cette validation ont permis d'apporter plusieurs ajustements à la première version de l'outil dans l'optique de renforcer sa robustesse méthodologique et sa transférabilité.

Ce travail aboutit à une version enrichie de l'outil, pensée pour répondre aux exigences des praticiens tout en restant solidement ancrée dans les apports de la recherche scientifique. Il constitue une proposition concrète pour standardiser la préparation des dossiers de justification en y intégrant pleinement les dimensions stratégiques, techniques et humaines.

8.2 Discussion synthétique des résultats

Les résultats du sondage mené auprès des professionnels permettent de dégager plusieurs constats quant aux pratiques entourant les dossiers de justification ainsi que l'appréciation de l'outil proposé dans ce mémoire. De manière notable, les observations issues de cette enquête rejoignent largement celles mises en évidence par Paquette-Perrault (2024), tant sur les forces que sur les limites des pratiques actuelles.

Le questionnaire a permis de révéler des liens entre les bonnes pratiques, les faiblesses relevées dans la littérature scientifique et les pratiques organisationnelles des participants. Dans les faits, les informations obtenues montrent une forte convergence entre la littérature scientifique et les perceptions des praticiens quant à la définition et aux composantes essentielles du dossier de justification. Les participants reconnaissent unanimement ce dossier comme un outil décisionnel structuré permettant d'évaluer la pertinence, la faisabilité et la valeur d'un projet technologique. Ils s'accordent également sur les sections centrales qui le composent et que l'on retrouve dans la littérature scientifique, notamment l'analyse des coûts, des bénéfices et des risques, la définition de la portée, la gouvernance du projet, ainsi que la justification stratégique destinée à la haute direction. Cette dernière est celle qui a été jugée la plus importante selon les participants avec une

moyenne de 6,9/7. Les dimensions transversales telles que la gestion du changement, les dynamiques d'équipe ou l'identification des parties prenantes, bien qu'évaluées de manière légèrement plus variable sont aussi perçues comme déterminantes rejoignant les constats organisationnels qui ont motivé ce travail de recherche.

Par la suite, on a constaté que 62 % des répondants évoquent une certaine lourdeur méthodologique et un manque de standardisation, ce qui révèle que le processus rédactionnel du dossier est jugé difficile dans la plupart des organisations et cela encore à ce jour. Les participants ont également témoigné que la collaboration bien qu'importante, demeure inégale et 44 % décrivent une participation réellement multidisciplinaire, alors que 31 % rapportent une implication plus limitée, souvent concentrée entre quelques acteurs clés dans le processus de rédaction du dossier de justification. Les pratiques liées à la gestion des bénéfices illustrent une maturité organisationnelle variable, car 70 % indiquent qu'un responsable des bénéfices est parfois identifié. Cependant, l'atteinte effective des bénéfices anticipés demeure occasionnelle (48 %) ou rare (18 %). De même, les indicateurs classiques de succès montrent des difficultés persistantes rencontrées par les équipes notamment en ce qui concerne le respect des délais rarement atteint (65 % des répondants). L'analyse des faiblesses structurelles confirme plusieurs angles morts présents dans la littérature. Les dimensions les plus négligées dans les dossiers de justification concernent la préparation au changement (29,4 %), les impacts humains (23,5 %) et dans une moindre mesure, la dynamique des équipes (11,8 %). Ces résultats révèlent que les aspects qualitatifs et organisationnels demeurent sous-documentés au profit d'une logique encore centrée sur la rentabilité financière. Cette omission est d'autant plus significative qu'elle renforce le risque de résistance, de désalignements internes et de bénéfices non réalisés.

De manière générale, l'évaluation de l'outil préparatoire développé dans ce mémoire est globalement très positive. La facilité de compréhension (5,9/7), la simplicité d'utilisation (6/7) et la cohérence interne (6/7) sont particulièrement bien notées et 88 % des participants jugent qu'ils pourraient utiliser l'outil dans leur contexte organisationnel.

Les sections ajoutées dans l'outil qui viennent bonifier les pratiques traditionnelles de rédaction du dossier de justification, à savoir la gestion du changement et les dynamiques d'équipe, ont été perçues positivement par les répondants. Dans les faits, ils constatent la capacité de l'outil à identifier les parties prenantes critiques et à planifier les communications. L'analyse des dynamiques interéquipes est évaluée à 5,47/7 et les participants ont apprécié sa capacité à anticiper

les besoins de collaboration. Au même titre, la section sur la gestion du changement a été jugée particulièrement structurante et 35,3 % des répondants lui accordent la cote maximale (7) pour sa contribution à l'intégration précoce du changement dans les projets.

En conclusion, les résultats obtenus au travers de ce travail de recherche démontrent que l'outil de préparation proposé répond à de réels besoins organisationnels et comble les lacunes identifiées dans les pratiques modernes. Bien qu'il demeure quelques défis liés à son adoption notamment la perception de complexité et la charge de travail, les évaluations chiffrées des participants témoignent d'un fort potentiel d'implantation et d'une valeur ajoutée reconnue par les praticiens.

8.3 Portée et contributions de l'étude

Ce mémoire s'inscrit dans une démarche visant à repenser le rôle et la conception du dossier de justification dans les projets technologiques par l'intégration de la gestion du changement et des dynamiques d'équipe dans le processus de rédaction. L'objectif principal fut de proposer une approche plus globale où la justification d'un projet ne repose plus uniquement sur des considérations financières ou techniques, mais aussi sur la capacité des équipes à collaborer et à s'adapter aux transformations induites par la technologie. En ce sens, le mémoire contribue à élargir la compréhension traditionnelle du dossier de justification en démontrant que la prise en compte explicite des facteurs humains améliore la précision, le réalisme et la valeur décisionnelle du document.

Les résultats obtenus suggèrent que bien que les fondements théoriques entourant la gestion des dossiers de justification demeurent solides, les pratiques organisationnelles évoluent vers une logique de coproduction entre les unités d'affaires et les services TI. Cette collaboration accrue nécessite une compréhension commune des enjeux et un meilleur alignement stratégique entre les besoins d'affaires et les objectifs technologiques. Le dossier de justification tend ainsi à devenir non seulement un instrument d'aide à la décision, mais aussi un espace de dialogue et de coordination entre acteurs.

Cependant, son potentiel en tant qu'outil de mobilisation et de gouvernance demeure encore peu exploité. Les participants au sondage soulignent le manque de prise en compte des aspects humains dans les démarches actuelles et expriment un intérêt marqué pour des modèles intégrant la dimension sociale des projets technologiques. En effet, la gestion des dynamiques d'équipe et du changement apparaît comme un levier essentiel pour anticiper les résistances, renforcer

l'engagement des parties prenantes et améliorer la réussite des implantations. En rendant ces dimensions visibles et analysables dès la phase de justification, le dossier devient un outil plus robuste et mieux aligné avec les défis réels de l'implantation.

Dans cette optique, ce mémoire a mené au développement d'un outil de préparation à la rédaction de dossier de justification enrichi, conçu comme un outil de référence pour soutenir les organisations dans la planification de leurs projets numériques. Sa valeur ajoutée réside dans sa capacité à offrir une structure favorisant une réflexion intégrée où les aspects techniques et humains se renforcent mutuellement.

8.4 Limites de la recherche

Comme toute démarche de recherche appliquée, cette étude comporte certaines limites méthodologiques et conceptuelles qui méritent d'être reconnues afin de mieux encadrer la portée des conclusions formulées. Tout d'abord, bien que le développement de l'outil repose sur une base théorique rigoureuse, sa modélisation et son implémentation ont été principalement guidées par une expertise technique et professionnelle individuelle. Le choix de la plateforme Excel, tout comme la structure fonctionnelle de l'outil reflètent des arbitrages issus de contraintes pratiques et de préférences personnelles. Il n'est donc pas exclu que d'autres environnements technologiques ou approches méthodologiques auraient pu offrir une plus grande robustesse ou accessibilité. De plus, la taille restreinte de l'échantillon mobilisé pour l'évaluation de l'outil limite la généralisation des résultats obtenus. Bien que les participants sélectionnés soient des praticiens avec différents niveaux d'expérience dans leur domaine, la diversité de leurs profils ne suffit pas à établir une validité statistique permettant d'extrapoler les constats à l'ensemble des professionnels œuvrant dans les projets technologiques. Les observations issues du questionnaire doivent donc être interprétées comme des indicateurs qualitatifs qui sont révélateurs de tendances plus que des preuves empiriques irréfutables.

Enfin, l'évaluation de l'outil préparatoire repose principalement sur les perceptions exprimées par les répondants au sondage plutôt que sur une expérimentation en situation réelle. Ainsi, les commentaires recueillis traduisent l'expression basée sur la compréhension et la projection des participants plutôt que sur une utilisation concrète du gabarit dans des projets en cours. De ce fait, une analyse dite longitudinale qui serait menée dans divers contextes organisationnels pourrait être envisagée dans le but de confirmer la valeur ajoutée réelle et durable de l'outil dans la pratique.

Ces limites, bien que présentes, ne remettent pas en cause la pertinence de la démarche entreprise, mais soulignent plutôt que ce mémoire constitue une première itération d'un travail évolutif, orienté vers l'amélioration continue du processus de justification des projets technologiques.

8.5 Perspectives de recherche futures

Les résultats de cette étude soulignent non seulement la nécessité d'outils méthodologiques mieux structurés pour appuyer les processus décisionnels en amont des projets technologiques, mais ouvrent également des perspectives de recherche pour consolider le rôle stratégique du dossier de justification.

Une première perspective prometteuse consisterait à approfondir la compréhension des pratiques organisationnelles réelles entourant la préparation et l'utilisation des dossiers de justification dans différents contextes sectoriels et culturels. Une enquête à plus grande échelle permettrait de dresser un portrait plus représentatif des écarts entre les recommandations issues de la littérature et les pratiques observées en milieu professionnel. Cela permettrait également d'affiner l'outil préparatoire proposé en intégrant davantage de flexibilité dans sa structure, sans pour autant compromettre sa rigueur et sa richesse.

Également, les avancées en matière de technologie numérique ouvrent la voie à la conception de gabarits intelligents. L'utilisation de technologies telles que l'intelligence artificielle pourrait permettre d'automatiser certaines analyses et de personnaliser dynamiquement le contenu du dossier en fonction du profil du projet. Ce type de développement représenterait une contribution significative à la professionnalisation de la gestion des projets TI, tout en facilitant la mise en œuvre des pratiques traditionnelles de rédaction de dossier de justification en TI.

Ces perspectives, bien qu'ambitieuses, s'inscrivent dans une logique de renforcement du rôle du dossier de justification comme artefact central dans la gestion stratégique des projets. Le présent mémoire constitue une étape vers la construction d'un outil plus intégré et mieux aligné avec les exigences complexes des projets de transformation numérique.

Annexe A – 1^{er} Version du gabarit

[1.Sommaire](#)
[2.Registre stratégique](#)
[3. Registre d'identification](#)
[4.Registre financier](#)
[5.Registre des risques](#)
[6.Registre de changement](#)
[7. Registre prévisionnel](#)
[+](#)

◀ ▶ 1.Sommaire 2.Registre stratégique 3. Registre d'identification 4.Registre financier 5.Registre des risques 6.Registre de changement 7. Registre prévisionnel +

Annexe B - Courriel de recrutement pour l'étude



Object : Sollicitation de votre participation à un projet de recherche de HEC Montréal

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis Karl Buis Klasser et je poursuis une maîtrise en transformation numérique au HEC Montréal. Dans le cadre de mon mémoire, j'ai conçu un outil de travail préparatoire destiné à faciliter la rédaction de dossiers de justification en contexte de projets technologiques. Cet outil est élaboré à partir des meilleures pratiques identifiées dans la littérature et vise à soutenir les organisations dans la structuration, l'évaluation et la présentation de leurs dossiers afin d'en améliorer la qualité et l'efficacité. Je me permets donc de vous contacter afin de solliciter votre participation à mon projet de recherche. En plus des éléments traditionnellement présents dans un dossier de justification, ce gabarit intègre deux dimensions souvent sous-représentées dans les modèles classiques à savoir l'analyse **des dynamiques d'équipe et la prise en compte de la gestion du changement**. L'objectif de ma recherche est de mesurer la pertinence et l'utilité de ces nouvelles sections afin de déterminer dans quelle mesure elles répondent aux besoins concrets des professionnels en TI et enrichissent la prise de décision en gestion de projets technologiques.

Votre participation consisterait à consulter librement le gabarit et à compléter un questionnaire en ligne portant sur vos impressions et évaluations. Vous pourrez exprimer votre avis en toute autonomie sans influence extérieure ou d'une tiers partie afin de garantir l'authenticité de vos réponses. Toutes les réponses recueillies seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme. Les données seront analysées uniquement à des fins de recherche dans le cadre de mon mémoire de maîtrise et présentées de façon agrégée afin d'assurer la protection complète de la vie privée des répondants. Les informations recueillies resteront strictement confidentielles et anonymes et vos commentaires contribueront directement à valider la qualité et la valeur ajoutée de l'outil proposé et à proposer une version améliorée le cas échéant.

Votre participation à ce projet de recherche doit être totalement volontaire. Il est aussi entendu que vous pourrez demander de mettre un terme à la rencontre, ce qui interdira au chercheur d'utiliser l'information recueillie. Le comité d'éthique de la recherche de HEC Montréal a statué que la collecte de données liée à cette étude satisfait aux normes éthiques en recherche auprès des êtres humains. Pour toute question en matière d'éthique, vous pouvez communiquer avec le secrétariat de ce comité au (514) 340-6051 ou par courriel à cer@hec.ca. N'hésitez pas aussi à me poser toutes les questions que vous jugerez pertinentes.

Si vous acceptez de participer, vous pouvez accéder au questionnaire via ce lien : <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfOrSL-E29yqIn7snOuQ8LFvso1qwVYJTczpyO3qcFlhsEtzQ/viewform?usp=dialog>

Buis Klasser Karl
Étudiant à la maîtrise en Transformation Numérique
Département des TI
HEC Montréal
Tél : 514-895-3460
Courriel : Karlbuis@hotmail.fr ou Karl.buis@hec.ca

Annexe C – Sondage envoyés aux participants de l'étude

Questionnaire – Évaluation de l'outil préparatoire de dossier de justification en contexte de projet technologique

Ce questionnaire s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de recherche portant sur le développement d'un outil préparatoire à la rédaction de dossier de justification intégrant la dynamique d'équipe et la gestion du changement. Les données recueillies serviront exclusivement à des fins académiques.

Veuillez noter que toutes les réponses seront traitées de manière strictement confidentielle et anonyme. Aucune information permettant d'identifier les participants ne sera diffusée. Les résultats seront analysés de façon agrégée afin de garantir la confidentialité et la protection de votre vie privée. Votre participation est entièrement volontaire, et vous pouvez vous retirer à tout moment sans aucune conséquence. Cependant étant donné l'usage de Google Forms je ne peux garantir que le fournisseur de la plateforme Google Forms assurera la confidentialité des données ou comment les données seront utilisées par ce fournisseur dans le futur.

PARTIE 1 : Profil du répondant

1. Prénom et nom? _____
2. Quel âge avez-vous? _____
3. Quel est votre plus haut degré de formation universitaire complété?
 - ☐ Baccalauréat
 - ☐ Maîtrise
 - ☐ Doctorat
 - ☐ Autre (précisez) : _____
- Domaine principal de formation universitaire: _____
4. Quel est votre domaine de formation? : _____
5. Combien d'années d'expérience avez-vous en technologies de l'information ou en consultation TI au niveau professionnel?
 - ☐ Moins de 5 ans
 - ☐ 5 à 10 ans
 - ☐ 11 à 20 ans
 - ☐ Plus de 20 ans
- Poste actuellement occupé: _____
6. Dans quelle industrie œuvrez-vous présentement?
 - ☐ Secteur public
 - ☐ Secteur privé
 - ☐ Organisme sans but lucratif
 - ☐ Autre (précisez) : _____
7. Quelle est la taille de l'entreprise dans laquelle vous œuvrez présentement (veuillez indiquer le nombre d'employés)?
 - ☐ Moins de 50 employés
 - ☐ 50 à 250 employés

[illegible]

Documenter la stratégie de gestion du changement	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Documenter la stratégie de dynamique d'équipe	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

13. Quelles sections ajouteriez-vous pour compléter le gabarit du dossier de justification?

PARTIE 4 : Gestion du livrable

14. Quelle est la fonction principale du dossier de justification en contexte de projet technologique ?

- ☐ Obtenir l'approbation de la haute direction
- ☐ Identifier les bénéfices attendus
- ☐ Structurer la réflexion stratégique
- ☐ Mobiliser les parties prenantes
- ☐ Justifier les investissements
- ☐ Autre (veuillez préciser) : _____

15. Pour vous le dossier de justification est-il utilisé comme un outil de pilotage après le démarrage du projet ?

- ☐ Oui, régulièrement
- ☐ Parfois, mais ce n'est pas systématique
- ☐ Non, il est rarement réutilisé après l'approbation
- ☐ Je ne sais pas

16. Selon votre expérience, quelles sont les dimensions trop souvent négligées dans les dossiers de justification actuels ?

(Plusieurs choix possibles)

- ☐ L'analyse de l'état de préparation au changement
- ☐ L'identification des dynamiques d'équipe
- ☐ Les impacts humains du projet
- ☐ La gouvernance et les mécanismes de suivi
- ☐ Les indicateurs non financiers
- ☐ La prise en compte des alternatives
- ☐ Je ne sais pas / aucune

17. Parmi vos expériences dans quelle mesure la rédaction des dossiers de justification est-elle réalisée de manière collaborative entre plusieurs acteurs ?

18. Parmi vos expériences quels sont les principaux enjeux ou impacts associés à une utilisation inadéquate des dossiers de justification dans le contexte de projets technologiques ?

19. Parmi vos expériences Des représentants des unités d'affaires (hors du secteur des technologies de l'information) sont-ils impliqués dans le processus de rédaction des dossiers de justification au sein de votre organisation ou de celles avec lesquelles vous collaborez ?

- ☐ Jamais
- ☐ Rarement
- ☐ Occasionnellement
- ☐ Souvent
- ☐ Très fréquemment
- ☐ Ne sait pas / Non applicable

20. Dans quelle mesure considérez-vous que la création et la gestion des dossiers de justification au sein de votre organisation ou de celles avec lesquelles vous collaborez, constituent des processus faciles à réaliser ?

Veillez indiquer votre réponse sur une échelle de 1 à 7, où :

- 1 = *Pas du tout facile*
- 7 = *Extrêmement facile*

Cochez le niveau qui correspond le mieux à votre appréciation :

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 – Ni facile ni difficile
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7

21. Quelles sections ou composantes retrouvait-on dans les dossiers de justification sur lesquels vous avez travaillé par le passé ?
Veillez les énumérer ou les décrire brièvement

22. Parmi vos expériences comment estimeriez-vous que les dossiers de justification préparés au sein de votre organisation ou de celles avec lesquelles vous collaborez, permettent d'atteindre les objectifs suivants :

[illegible]

23. Parmi vos expériences, veuillez indiquer en moyenne la fréquence avec laquelle les pratiques suivantes sont observées dans votre organisation ou dans celles avec lesquelles vous collaborez.

Énoncés	1 Jamais	2 Rare	3 Occasionnel	4 Fréquent	5 Toujours	Ne sait pas / Non applicable
a) Des mesures concrètes sont attribuées aux bénéficiaires identifiés dans le dossier de justification et font l'objet d'un suivi en cours de projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Des responsables (ou « propriétaires ») sont désignés pour assurer la réalisation de chaque bénéfice identifié	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Les projets technologiques atteignent effectivement les bénéfices prévus dans le dossier de justification	☐	☐	☐	☐	☐	☐

24. Parmi vos expériences, dans quelle mesure les projets technologiques menés au sein de votre organisation, ou par les entreprises avec lesquelles vous collaborez, respectent-ils les éléments suivants tels que définis dans les dossiers de justification ?

Éléments évalués	1 Jamais	2 Rarement	3 Occasionnel	4 Fréquent	5 Toujours	Ne sait pas / Non applicable
a) Le respect du budget initialement prévu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) Le respect de la portée définie du projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Le respect des échéanciers préétablis	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PARTIE 5 : Réflexion sur le gabarit du dossier de justification

25. Dans quelle mesure estimez-vous que le gabarit proposé pour la rédaction d'un dossier de justification constitue un outil en contexte de projets technologiques ?

Veuillez indiquer votre niveau d'accord avec chacun des énoncés ci-dessous, en utilisant une échelle de 1 à 7, où :

- 1 = Pas du tout d'accord
- 7 = Tout à fait d'accord

Énoncés	1	2	3	4 Modéré	5	6	7
a) L'outil est facile à comprendre	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) L'outil est simple à utiliser	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) Les activités proposées sont pertinentes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) L'enchaînement des activités est logique et cohérent	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) La qualité générale de l'outil est satisfaisante	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) Les modèles conceptuels utilisés sont crédibles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) La feuille synthèse des résultats est utile pour l'analyse	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

26. Quels sont, selon vous, les points forts de ce gabarit de dossier de justification ?

27. Quels commentaires ou suggestions formuleriez-vous pour améliorer cet outil ?

28. Des sections devraient-elles être ajoutées, supprimées ou modifiées ?

29. Pensez-vous que cet outil puisse être utile dans votre organisation ? Pourquoi ?

30. Dans quelle mesure estimez-vous que l'outil développé permette de soutenir les fonctions suivantes associées à un dossier de justification de projet ?

- (1 = Pas du tout ; 4 = Modéré; 7 = Tout à fait)

[illegible]

31. Dans quelle mesure estimez-vous que l'outil développé permette de soutenir les fonctions traditionnelles suivantes associées à un dossier de justification de projet ?

- (1 = Pas du tout ; 4 = Modéré; 7 = Tout à fait)

[illegible]

[illegible]

32. Dans quelle mesure estimez-vous que l'outil répond aux exigences relatives à la gestion du changement en contexte de projet technologique.

- (1 = Pas du tout ; 4 = Modéré; 7 = Tout à fait)

[illegible]

Critères de contenu évalués	1	2	3	4	5	6	7
e) L’outil favorise l’intégration d’indicateurs de suivi du changement (ex. : taux d’adhésion, mobilisation, appropriation)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) L’outil aide à définir les rôles clés dans la conduite du changement (ex. : commanditaire, agent du changement)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) L’outil soutient la réflexion sur les impacts humains et culturels du projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

33. La section dédiée à la gestion du changement facilite-t-elle l’identification des actions à planifier (communication, formation, accompagnement) ?

Veuillez indiquer votre réponse sur une échelle de 1 à 7, où :

- 1 = *Pas du tout facile*
- 7 = *Extrêmement facile*

Cochez le niveau qui correspond le mieux à votre appréciation :

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 – Ni facile ni difficile
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7

34. Le dossier de justification enrichi vous paraît-il utile pour structurer les dispositifs d’accompagnement du changement dès la phase de cadrage ?

Veuillez indiquer votre réponse sur une échelle de 1 à 7, où :

- 1 = *Pas du tout facile*
- 7 = *Extrêmement facile*

Cochez le niveau qui correspond le mieux à votre appréciation :

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 – Ni facile ni difficile
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7

35. En quoi la prise en compte explicite du changement dans la phase de justification vous semble-t-elle améliorer la gouvernance du projet ?

36. Quelles recommandations formuleriez-vous pour améliorer la section "Gestion du changement" du gabarit ?

37. Dans quelle mesure estimez-vous que l'outil développé permette de soutenir les dynamiques d'équipe associées à un dossier de justification de projet ?

- (1 = Pas du tout ; 4 = Modéré; 7 = Tout à fait)

Critères de contenu évalués	1	2	3	4	5	6	7
a) L'outil permet d'analyser les dynamiques d'équipe pouvant influencer la réussite du projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
b) L'outil permet d'identifier les groupes ou équipes les plus impactés par le projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
c) L'outil facilite l'analyse des relations interéquipes susceptibles d'influencer la mise en œuvre du projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
d) L'outil encourage la concertation entre les équipes métiers, TI, et gouvernance en amont du projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e) L'outil aide à anticiper les besoins de collaboration, de coordination et de communication entre équipes projet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
f) L'outil prend en compte les facteurs de mobilisation et d'engagement des équipes concernées	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
g) L'outil favorise une répartition claire des responsabilités collectives et individuelles	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
h) L'outil propose des repères pour détecter les zones potentielles de tension ou de désalignement entre les équipes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

38. Le gabarit vous semble-t-il pertinent pour analyser les interactions entre les parties prenantes internes (équipes TI, utilisateurs, sponsors) dès la phase de justification ?

39. La formalisation de cette dimension permet-elle de mieux prévenir les échecs liés à la coordination ou à la gouvernance de projet ?

Veuillez indiquer votre réponse sur une échelle de 1 à 7, où :

- 1 = *Pas du tout facile*
- 7 = *Extrêmement facile*

Cochez le niveau qui correspond le mieux à votre appréciation :

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4 – Ni facile ni difficile
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7

40. Quels ajustements proposeriez-vous pour mieux intégrer les aspects humains dans le gabarit ?

41. Dans quelle mesure l'outil proposé pourrait-il contribuer à favoriser le succès de la mise en œuvre des projets technologiques dans les organisations qui l'adopteraient ?

42. Pour vous quelles limites ou difficultés potentielles anticipez-vous quant à l'utilisation de cet outil dans un contexte organisationnel ?

Annexe D – 2eme version de l’outil de préparation

Nom du projet	Type de projet			
Client	Responsable projet			

Registre stratégique			
Axe stratégique	Contribution du projet	Priorité stratégique	Impact attendu

Registre d'identification	
Élément	Description

Registre financier		
Catégorie	Montant	Commentaire

Registre des risques				
Risque	Probabilité	Impact	Niveau	Plan de mitigation

Registre de changement		
Dimension du changement	Impact	Actions prévues

1.Sommaire	2.Registre stratégique	3. Registre d'identification	4.Registre financier
-------------------	------------------------	------------------------------	----------------------

Registre stratégique

[illegible]

	Matrice engagement
--	--------------------

Matrice d'influence		
Niveau d'influence / influence	Canaux recommandés	Fréquence suggérée
Forte influence, fort intérêt		
Forte influence, faible intérêt		
Faible influence, fort intérêt		
Faible influence, faible intérêt		

Types de parties prenantes	
Interne	
Externe	

Gestion des dépendances			
Équipe	Rôle	Dépend de	

Registre financier

			Année courante	1 ^{re} année	2 ^e me année	3 ^e me année	4 ^e eme année	5 ^e me année	6 ^e me année	7 ^e me année	Total
Responsable	Détails	Référentiel des coûts									
	Investissements initiaux pour l'achat de solutions, licences, équipements.	Coûts initiaux									\$ -
	Dépenses régulières de long terme (abonnements, frais d'hébergement, renouvellements de licences ou les services d'exploitation)	Cours récurrents									\$ -
	Coûts associés à la gestion du changement (communications, la formation, la mobilisation des parties prenantes et les résistances potentielles)	Coûts liés au changement									\$ -
	Temps et ressources humaines mobilisées (salaires, heures de travail)	Coûts humains									\$ -
	Dépenses liées à l'infrastructure technologique	Coûts techniques									\$ -
	Coûts associés à l'entretien, aux mises à jour, au soutien technique et à la correction d'anomalies après le déploiement.	Coûts de maintenance									\$ -
	Services de soutien post-implantation(coaching, suivis d'adoption, assistance à l'usage quotidien)	Coûts d'accompagnement									\$ -
	Marge pour couvrir les aléas, dépassements de budget ou incidents non anticipés pouvant affecter le bon déroulement du projet.	Coûts imprévus									\$ -
		Autres coûts:									\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
		Total des coûts	\$ -	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
		Référentiel des bénéfices									
	Retombées économiques tangibles (économies, augmentation des revenus)	Bénéfices financiers									\$ -
	Évaluez les gains en efficacité dans les processus internes (réduction des délais, diminution des erreurs, optimisation des ressources)	Bénéfices opérationnel									\$ -
	Analysez comment le projet contribue aux objectifs à long terme de l'organisation, en renforçant sa capacité d'innovation, sa compétitivité ou sa flexibilité face aux changements.	Bénéfices stratégiques									\$ -
	Appréciez les impacts positifs sur la structure, la culture ou la gouvernance de l'organisation, notamment en matière de collaboration, d'agilité ou de circulation de l'information.	Bénéfices organisationnels									\$ -
	Mesurez les effets sur l'expérience et la satisfaction des utilisateurs finaux, en considérant la facilité d'adoption, l'ergonomie des outils et la valeur perçue dans leur quotidien	Bénéfices utilisateurs									\$ -
		Autres bénéfices:									\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
											\$ -
		Total des bénéfices	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$

Ratio financier	Formule	Responsable	Évaluation
Valeur actuelle nette	$VAN = \sum (\text{Flux de trésorerie} / (1 + \text{taux d'actualisation})^n) - \text{Investissement initial}$		
Délai de récupération	Temps nécessaire pour que les flux de trésorerie cumulés égalent l'investissement initial.		
Taux de rendement interne	$VAN = \sum (Rt / (1+i)^n) = 0$		
Indice de profitabilité (PI)	$PI = \text{Valeur actuelle des flux de trésorerie futur} / \text{Investissement initial}$		

1.Sommaire	2.Registre stratégique	3. Registre d'identification	4.Registre financier	5.Registre des risques	6.Registre de changement
------------	------------------------	------------------------------	----------------------	------------------------	--------------------------

Matrice de risque

[illegible]

1.Sommaire 2.Registre stratégique 3. Registre d'identification 4.Registre financier 5.Registre des risques 6.Registre de changement 7. Registre prévisionnel +

Registre de changement									
------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

[illegible]

Indicateurs humains (KPI humains)

Indicateur	Définition	Méthode de mesure	Valeur cible	Valeur actuelle	Statut (Vert/Jaune/Rouge)
Taux d'adoption	% des employés utilisant la solution				
Satisfaction	Score moyen (1-5)				
Participation	% de participation aux rencontres / formations				
Résistances	Nombre de signaux de résistance				

Impact du changement sur les rôles, responsabilités et compétences
--

Rôle actuel	Changement de rôle attendu	Nouvelles responsabilités	Compétences requises	Besoins en formation	Niveau d'effort

Registre prévisionnel

[illegible]

Bibliographie :

Appel-Meulenbroek, R., & Danivska, V. (2023). Steps and theories towards more effective business case processes within existing organisations: an inter-disciplinary systematic literature review. *Business Process Management Journal*, 29(8), 75-100. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2022-0532>

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.

Bonnie, E. (2018, November 7). Complete Collection of Project Management Statistics 2015. *Blog Wrike*. Récupéré de <https://www.wrike.com/blog/complete-collection-project-management-statistics-2015/>

Carreño, A. M. (2024). An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation, récupéré de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5044428

Carlos Eduardo Martins Serra & Martin Kunc. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66, récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>

Deken, F., Kleinsmann, M., Aurisicchio, M., Lauche, K., & Bracewell, R. (2011). Tapping into past design experiences: Knowledge sharing and creation during novice–expert design consultations. *Research in Engineering Design*, 22(3), 213–235.

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method (4^e éd.). *John Wiley & Sons*.

Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560.

Einhorn, F., Meredith, J. R., & Marnewick, C. (2020). Business case effectiveness: the critical role of the organization. *International Journal of Managing Projects in Business*, 13(5), 1051–1075.

Einhorn, F., Meredith, J. R., & Marnewick, C. (2021). A model to guide the effective use of a business case for IT projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(1), 36–57.

Frédéric Paquette-Perrault. (2024). Développement d'un outil de travail préparatoire à la rédaction de dossiers de justification en contexte de projets TI. Hec Montréal. Récupéré de https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/paquette_perrault_frederic_m2024.pdf

Hayes, J. (2014). The Theory and Practice of Change Management (4^e éd.). *Palgrave Macmillan*.

Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS Quarterly*, 28(1).

Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Loveland, CO: *Prosci Research*.

Hoegl, M., & Gemuenden, H. G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science*, 12(4), 435–449.

Iijima, T. (2012). Key points of failure for IT project business cases. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 23(5), 41–47.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input–process–output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517–543.

Keen, J. M., & Digrius, B. (2003). Making Technology Investments Profitable: ROI Road Map to Better Business Cases. *Wiley*.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: *Harvard Business School Press*.

Kotter, J. P. (1995) Adapted from *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail* (p. 59-67), *Harvard Business Review*, 73(2).

Marnewick, C. (2014). The business case: The missing link between information technology benefits and organisational strategies. *Acta Commercii*, 14(1).

Marnewick, C., & Labuschagne, L. (2010). Influence of organizational maturity on IT project success. *Information Technology and Management*, 11(4), 297–327.

Marnewick, C., & Einhorn, M. (2019). The business case thrives on relevant information. *South African Journal of Information Management*. <https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/978/1396>

Mathieu, J. E., Hollenbeck, J. R., Van Knippenberg, D. L., & Ilgen, D. R. (2017). A century of work teams in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 452–467.

McGrath, J. E. (1964). *Social Psychology: A Brief Introduction*. New York: *Holt, Rinehart & Winston*.

McGrath, J. E. (1984). *Groups: Interaction and Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

McManus, J., & Wood-Harper, T. (2007). Understanding the Sources of Information Systems Project Failure. *Journal of the Management Services Institute*, 51(2).

Mendelow, A. (1991, December). Stakeholder mapping. In Proceedings of the 2nd international conference on information systems, Cambridge, MA

Meredith, J., & Zwikael, O. (2019). The role of organizational climate in setting project goals. *International Journal of Operations & Production Management*, 39(12), 1281–1294.

Molina-Azorín, J. F., & Cameron, R. (2010). The application of mixed methods in organisational research: a literature review. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 95–105.

Peppers, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2007). A design science research methodology for information systems research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3).

Peppard, J., Ward, J. M., & Daniel, E. (2007). Managing the Realization of Business Benefits from IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 6(1), 3.

Philip, M. P., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

Project Management Institute (PMI). (2021). PMBOK Guide. <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

ProjectManagementWorks: Project failure statistics. Récupéré de <https://www.projectmanagementworks.co.uk/project-failure-statistics/>

Ross, J. W., & Beath, C. (2002). Beyond the Business Case: New Approaches to IT Investment. *MIT Sloan Management Review*, 43(2), 51–59.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., & Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey & E. Salas (Eds.), *Teams: Their Training and Performance*. Norwood, NJ: Ablex. (pp. 3–29).

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “Big Five” in teamwork? *Small Group Research*, 36(5), 555–599.

Sommer, D. (2004). Project failure—12 mistakes to avoid. Paper presented at PMI® Global Congress 2004, North America, Anaheim, CA. *Project Management Institute*.

Standish Group. (s.d.). Project failure—12 mistakes to avoid. Récupéré de <https://www.pmi.org/learning/library/project-failure-avoid-mistakes-8235>

Statista. (2023, 8 décembre). IT spending share by industry worldwide 2022–2023. Récupéré de <https://www.statista.com/statistics/1105798/it-spending-share-revenue-by-industry>

TeamStage. (s.d.). Project management statistics. Récupéré de <https://teamstage.io/project-management-statistics/>

Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384–399.

Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419–427.

Ward, J. M., Daniel, E., & Peppard, J. (2008). Building Better Business Cases for IT Investments. *MIS Quarterly Executive*, 7(1).

Ward, J., & Daniel, E. (2012), Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects (2^e éd.). Chichester: John Wiley & Sons.

Ward, J., & Daniel, E. (2nd ed., 2012). Benefits Management: Delivering Value from IS & IT Investments.

Xiaoning S., Shuaipeng J., Yongming W. et Haijun W. (2024), Digital transformation and manufacturing company competitiveness, Finance Research Letters, Volume 591, récupéré de <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>