

Gestion du changement lors de l'implantation d'un processus de réclamation des crédits d'impôt de R&D

Comment convaincre des employés déjà débordés de travail d'en faire encore plus? C'est l'enjeu fondamental auquel nous sommes confrontés chez Emergex dans le contexte d'entreprises dont le cœur de métier (core business) n'est pas forcément le développement technologique. Il faut alors développer des stratégies originales pour sensibiliser et motiver les gens à participer à l'effort collectif de gestion du changement. Je vous convie dans le présent article à une étude de cas inspirée de plusieurs de nos interventions en entreprises.

Si la gestion du changement peut être naturelle et même passer incognito dans de petites entreprises (tel que je l'écris dans la présente édition du bulletin lors d'un débat avec notre confrère Claude Émond), il en va tout autrement quand s'accroît la complexité. Imaginez des milliers d'employés, une dizaine de sites localisés dans différentes juridictions, de multiples champs d'activités incluant beaucoup de projets uniques, ou encore une haute direction basée à l'extérieur du pays. Ce sont des cas que nous vivons dans le cadre de notre pratique en services professionnels de réclamation des subventions en RS&DE.

Pour bien vous situer dans notre contexte particulier, il serait utile de vous donner une introduction à notre champ d'activités bien spécifique. Qu'est-ce que la RS&DE? Le programme de « Recherche Scientifique et Développement Expérimental » est un incitatif fiscal à l'investissement en recherche et développement. Depuis vingt ans, les gouvernements fédéral et québécois offrent de généreuses subventions pour encourager les entreprises à développer un avantage durable face à la concurrence internationale.

Il est toujours étonnant de constater que de grandes entreprises ne sont pas bien équipées pour gérer ou optimiser les sommes réclamées en remboursement de leurs efforts technologiques. C'est là que l'implantation d'un processus de réclamation des crédits d'impôt de RS&DE vaut son pesant d'or. Nous avons déjà réussi à multiplier par cinq les sommes réclamées pour des entreprises innovatrices, représentant des revenus additionnels très significatifs. Cela comporte bien sûr des volets technologiques et financiers, mais aussi de gestion de projets et de gestion du changement.

Dans des entreprises multi-sites, nous avons choisi de décentraliser le processus et les efforts. En sensibilisant et en formant les intervenants sur le terrain, il devient possible de découper l'éléphant proverbial en petites bouchées qu'on peut alors faire avaler. Après la conception de matériel didactique et une tournée en région avec une série

de séminaires de sensibilisation et de formation, nous réussissons à susciter un intérêt initial. Nous maintenons l'élan initial et le rythme en capitalisant sur les moyens de communications déjà en place. Des études de cas publiées dans le bulletin de l'entreprise vantent les efforts et les succès de chargés de projet qui rédigent le rapport scientifique du projet sur lequel ils ont travaillé. À long terme, l'objectif visé est un transfert de compétences durable de notre équipe d'experts à celle du client.

Mais, la clé maîtresse pour garder motivés les intervenants est de leur offrir une forme de récompense à laquelle ils sont sensibles. La haute direction a accepté que les subventions soient retournées en partie à la division qui fait l'effort de les réclamer. Le chef de division voit ainsi son bonus personnel augmenté s'il motive à son tour son équipe, ce qui est maintenant réaliste puisqu'il a un lien direct avec chacun des 10 à 100 employés de son petit groupe. Ce n'est là qu'un exemple tiré d'un éventail d'outils de motivation à la portée des leaders du processus de gestion du changement. C'est ainsi qu'on maintient la roue en mouvement, suscitant même une émulation et un effet boule de neige.

Pour les mêmes raisons, notre propre rémunération est aussi fondée sur un partage des risques et des bénéfices. Une partie significative de notre rémunération est liée au résultat final de notre travail. Une tarification sur une base horaire conjuguée à un pourcentage des sommes effectivement reçues est la meilleure garantie que les deux parties regardent dans la même direction et travaillent main dans la main. Cet intérêt commun simplifie les relations entre nos organisations et même les clauses de l'entente contractuelle. On perd moins de temps à négocier des clauses contraignantes ou punitives, et moins de temps à gérer les susceptibilités, les agendas cachés et les « power trips » individuels, pour se concentrer plutôt sur la mission commune.

Nous avons d'abord sensibilisé la haute direction aux bénéfices quantifiables qu'apportait la mise sur pied d'un processus structuré de réclamation de la RS&DE. Rendre le projet palpable et donner un sentiment d'appartenance aux dirigeants (puis à tous les intervenants) est un des facteurs clés de réussite en gestion du changement. Au niveau exécutif, c'est un effort de vente complexe qui est requis. Quand le message ne passe pas, il n'est pas possible d'escalader le problème! C'est dire que la gestion du changement à cette échelle implique toute une série de compétences transversales, ce qui n'est possible qu'en faisant appel à une équipe multidisciplinaire.

Pour arriver à une détection systématique décentralisée des projets candidats à la R&D dès leur naissance, nous avons prévu équiper d'outils facilitateurs les chargés de projets du client. En développant un pont logiciel connecté au système de feuilles de temps déjà en place, nous pouvons extraire les caractéristiques essentielles de chacun des projets en cours. L'ajout d'une couche logicielle, accessible de partout à travers le Web, permet aux chargés de projet de compléter l'information extraite en répondant à un questionnaire visant à préciser le contenu R&D de chaque projet. Cette approche légère nous permet de contourner le système de gestion, qui nécessiterait autrement des mois de développement informatique.

Afin de valider les choix stratégiques et ainsi maximiser les chances de succès de l'implantation du processus et de la gestion du changement, nous avons prévu une phase de projet pilote. Grâce à cette étape préliminaire, nous sommes en mesure de déterminer les objectifs, les acteurs, les risques, les critères de succès, les métriques et les stratégies de déploiement. Une fois le projet pilote accepté par le client, nous déployons la mécanique de réclamation R&D à l'ensemble de l'entreprise.

Depuis 1994, **Pierre Savignac** est le président fondateur d'Emergex Subventions inc. (www.emergex.com), une firme d'experts-conseil en réclamation et optimisation de crédits d'impôt en recherche scientifique et développement expérimental (RS&DE). Il détient un B.Sc. en informatique de l'Université de Montréal. Il compte à son actif vingt ans d'expérience, dont une dizaine en gestion de projets. Membre actif du PMI et certifié PMP. Il peut être rejoint à savip@emergex.com ou au 514-765-3333.
© Copyright 2006, Pierre Savignac. Tous droits réservés.

Since 1994, **Pierre Savignac** is the President and Founder of Emergex Subsidies Inc. (www.emergex.com), a consulting firm specialized in claiming and optimizing tax credits for scientific research and experimental development (SR&ED). He holds a B.Sc. in Computer Science from University of Montreal. He has twenty years of experience, including ten in project management. Active member of the PMI and certified PMP. He can be reached at savip@emergex.com or at 514-765-3333.
© Copyright 2006, Pierre Savignac. All rights reserved.

Activités Hiver 2006

26 avril 2006

• Soirée PMI - Martine Lapointe, Vice-présidente adjointe Projets technologiques, Banque Laurentienne du Canada

• La gestion de portefeuille : comment augmenter la rentabilité et l'efficacité de vos projets TI?

3 mai 2006

• Matinée PMI - Carl M. Gilbert, Technologia Formation, Président, Solutions Gestion de Projets CMG

• Le cadre logique, le parfait complément à la charte de projet

24 mai 2006

• Soirée PMI - Philippe Mancini, Directeur - KPMG, Gestion des risques et Amélioration des opérations

• Projet Sarbannes Oxley - le chemin de la conformité et du succès

Gestion matricielle, collaborative, agile et lean • Bureaux et portefeuilles de projets • Culture orientée projet
Matrix, collaborative, agile and lean management • PMOs and project portfolios • Project-oriented environment

Apprivoiser le chaos ! Taming Chaos !



Claude.Emond@qualiscope.ca 514-993-4959 • Charlotte.Goudreault@qualiscope.ca

