

Le cas Basic Bank : processus de pré-implémentation d'un Global Banking System

(Ce cas est extrait d'une communication de A. Sghari, J. Chaabouni et S. Baile au congrès 2015 de l'AIM)

Les projets d'implantation des solutions d'intégration tels que les ERP bancaires (Global Banking System, GBS) induisent très souvent des changements au niveau de l'organisation. Le processus de pré-implémentation de ces systèmes repose sur une étude conduisant au choix du progiciel. Cette étape est caractérisée par la préparation d'un cahier des charges, la définition de la cible et de la couverture fonctionnelle, le choix de l'éditeur, etc. Tout au long de ce processus, l'entreprise doit identifier ses besoins, évaluer les produits et choisir celui qui répond le mieux à ses besoins. Interviennent alors la capacité leadership, la communication et la participation des consultants externes.

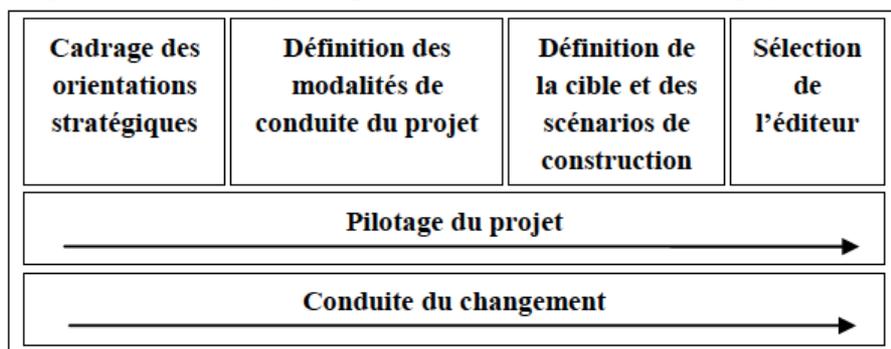
Présentation du cas Basic Bank

Créée en 1976, Basic Bank est un des établissements bancaires leaders sur le marché tunisien et une des plus importantes institutions financières en Afrique du Nord. Elle propose à sa clientèle (particuliers, PME et grandes entreprises) une gamme de produits à la fois complète et innovante et ce, pour ses activités en Tunisie et à l'International. Souvent, elle est pionnière en matière d'introduction de nouveaux produits et services bancaires sur le marché tunisien (par exemple : les cartes bancaires, les produits de banque à distance et les produits de bancassurance). Basic Bank emploie 2454 personnes et s'appuie, entre autres, sur un réseau de plus de 1000 correspondants répartis à travers le monde. Basic Bank dispose depuis de nombreuses années, d'un des premiers SI complets de la place, qui a été développé sur mesure pour ses besoins et ses spécificités, par ses équipes. Aujourd'hui, ce système ne permet plus à la banque de se développer sereinement et avec une meilleure efficacité. Pour accompagner sa croissance et son développement, Basic Bank choisit de mettre en place une solution intégrée (GBS) spécialement adaptée à l'activité bancaire et couvrant la plupart des fonctionnalités demandées. La solution que Basic Bank a choisie, au terme d'un processus de sélection qui a mis en compétition plusieurs solutions reconnues sur le marché bancaire, est la solution P245 de l'éditeur « Package6 ». P24 est un progiciel ouvert et intégré et propose une couverture fonctionnelle large et riche. Il est implémenté dans plus de 600 banques dans le monde.

Les étapes du changement

Le processus de pré-implémentation correspond à un processus de sélection d'un GBS débuté en juin 2008. Basic Bank a désigné un Directeur Général Adjoint (DGA) pour chapeauter ce projet et définir les instances décisionnelles. Le DGA a nommé, à son tour, un coordinateur métier et un coordinateur technique pour mener ce projet à bien. Pendant ce processus de pré-implémentation, les personnes impliquées ont élaboré un cahier des charges qui a été envoyé aux éditeurs. Ce cahier présente une description du SI existant, une organisation et un planning du projet. Il définit également le cadre de la prestation, les caractéristiques du projet et les conditions de sa réussite. Les données montrent que ce processus correspond à une démarche découpée, de façon bien étudiée, en plusieurs étapes.

Figure 1 : Processus pré-implémentation du Global Banking System



Le cadrage des orientations stratégiques est la première étape du processus de pré-implémentation du GBS. Dans cette étape, il était question d'approfondir, questionner et prioriser les axes stratégiques définis pour la

banque, finaliser le périmètre du projet et identifier les points saillants du scénario de construction. Cette étape a abouti à la déclinaison des enjeux stratégiques en objectifs opérationnels et à l'identification des impacts SI. Les membres de l'équipe du projet, avec l'assistance des consultants externes, ont défini les modalités de conduite du projet. Dans cette deuxième étape, ils ont structuré le projet en domaines fonctionnels, organisé la gouvernance du projet, désigné des ressources participantes au projet (métiers et SI) et planifié les réunions par domaines fonctionnels. Les membres de l'équipe du projet ont fini par élaborer la liste des ateliers de travail à effectuer, les participants aux ateliers et les échéances. La troisième étape correspond à la définition de la cible et des scénarios de construction. Il s'agit de déterminer la cible fonctionnelle par domaine fonctionnel et les enjeux majeurs par métier. Cette étape a débouché sur la finalisation de la cible globale et les scénarios de construction de chaque domaine fonctionnel. La quatrième étape correspond à la sélection de l'éditeur. Dans les travaux préparatifs de cette étape, il était question de valider et / ou compléter la liste des éditeurs ciblés, adapter en conséquence le contenu et les modalités de la consultation, actualiser et compléter le dossier de consultation existant pour envoi aux éditeurs et préparer les ateliers de dépouillement des offres. Ensuite, les membres de l'équipe du projet ont commencé les travaux d'approfondissement. Il s'agit d'assurer le suivi des demandes d'information, dépouiller les offres en utilisant la grille d'analyse établie dans la quatrième étape pour sélectionner les éditeurs les plus performants, identifier les questions-clés à poser aux éditeurs ainsi que les compléments d'information, organiser les ateliers d'approfondissement et préparer un dossier de choix à destination de la direction générale. Enfin, la dernière étape correspond à la préparation de la mise en oeuvre. Elle est consacrée à la définition de la trajectoire optimale pour atteindre la cible, la structuration du chantier en projets opérationnels (objectifs, périmètre, priorités, acteurs de projets,...), la priorisation de l'ensemble des projets fonctionnels et technologiques et la première estimation des équipes à constituer.

Parallèlement à l'ensemble de ces travaux, il existe deux étapes transverses à savoir l'étape de pilotage du projet et celle de la conduite du changement. La conception des outils de pilotage, l'animation des équipes ainsi que le suivi de la cohérence générale des livrables représentent les préoccupations de l'étape de pilotage du projet. Dans l'étape de la conduite du changement, il était question de concevoir et de mettre en oeuvre la communication sur le projet. Aux termes de ce processus de pré-implémentation, Basic Bank a sélectionné la solution P24, et signé le contrat avec son éditeur « Package » en décembre 2008. Le leader du domaine agence affirme : « *cette décision a été prise dans les délais annoncés* ». Cette période est caractérisée par : un découpage en plusieurs étapes ; une identification formelle d'une structure dédiée à la direction du projet rattachée directement à la direction générale ; une définition claire du rôle du directeur de projet ; une spécification d'un cahier des charges ; et une définition d'un échéancier précis.

Ainsi, le **processus planifié** explique la progression du changement pendant le processus de pré-implémentation du GBS. Toutefois, le changement pendant ce processus est aussi caractérisé par une négociation continue entre les différents acteurs impliqués. Pendant le processus de pré-implémentation du GBS, il y a eu une grande mobilisation de différents acteurs de la banque représentant une diversité d'intérêts. Cette mobilisation des personnes apparaît dans la constitution d'une équipe de projet, la participation temporaire de plusieurs personnes issues des différentes structures de la banque ainsi que la spécification des instances décisionnelles du projet. Le mode de fonctionnement de ces participants est essentiellement basé sur l'organisation de réunions dans le cadre de différents comités afin de suivre l'avancement du projet, la validation et les échanges sur les grandes orientations, ainsi que la prise de décisions majeures relatives au projet.

11 interviewés précisent que, dans le cadre des premières réunions relatives à l'étude stratégique de la refonte du SI, les décideurs de Basic Bank (les maîtres d'ouvrage stratégique, la direction générale et la direction système d'information) étaient confrontés à trois scénarios possibles : une migration iso-fonctionnelle du système actuel (apporter des améliorations au système d'exploitation actuel) ; « *The best of breed* » (choisir le socle qui va adopter le référentiel de la banque et autour duquel des applications les mieux adaptées sur le marché pour Basic Bank (crédit, marché, garantie,...) seront intégrées ; Acquérir un *Global Banking System (GBS)*).

L'existence de ces trois alternatives crée des coalitions dont chacune défend un choix particulier, comme le montre l'extrait suivant de l'entretien mené avec le maître d'ouvrage stratégique : « *j'étais parmi les gens qui défendaient farouchement un développement en interne. J'ai poussé vers l'alternative de réécriture de nos programmes par nos équipes pour ne pas être à la merci des gens de l'extérieur [...] Le nouveau directeur du système d'information n'a pas accepté. Il a manifesté beaucoup d'inquiétudes vis-à-vis du développement en interne. Il a orienté la décision vers l'achat d'un global banking* ». Une fois la décision

finale est prise en faveur de l'acquisition d'un GBS, les travaux du projet sont organisés autour de 12 domaines fonctionnels, un domaine transverse et un domaine technique afin de choisir la meilleure solution pour Basic Bank. Le leader 2 du domaine Coordination des tests affirme : « *environ 90 personnes, les meilleurs employés de la banque (techniques et métiers), ont été les moteurs du choix de notre nouveau progiciel* ». Le dépouillement des offres est effectué en menant plusieurs réunions. Chacune d'elles a duré une demi-journée par domaine. 14 réunions sont effectuées : 12 réunions dédiées aux domaines fonctionnels, une réunion pour discuter les thèmes transverses et une réunion pour discuter les aspects techniques (document interne). Cette étape, caractérisée par plusieurs discussions et négociations, a abouti à la pré sélection des deux meilleures offres à savoir : SAMW7 et P24. Dans l'étape d'approfondissement, durant les mois d'octobre et de novembre 2008, l'équipe du projet a demandé aux éditeurs pré sélectionnés des démonstrations et des études de cas afin de mieux comprendre les fonctionnalités des différents systèmes. Ces dernières sont menées dans les locaux de Basic Bank. Le leader du domaine Contrôles, Sécurité et Habilitations précise : « *il y a eu des réunions de présentations des produits de la part des fournisseurs. Chacun a donné quatre présentations* ». Des visites, auprès d'autres banques en Tunisie et à l'étranger de taille similaire à Basic Bank, utilisant déjà la solution, sont effectuées. Elles ont été l'occasion de voir fonctionner, en exploitation réelle, les deux solutions pré sélectionnées et ce, pour l'ensemble du périmètre à couvrir. Cette étape est caractérisée par l'émergence de plusieurs négociations entre les intervenants. En effet, tous les interviewés mettent l'accent sur la spécificité du contexte tunisien en matière de réglementation, comme le décrit le leader du domaine Moyens de paiement : « *la réglementation de change (chèque, effet, télé compensation) n'existe pas à l'étranger* ».

Cette spécificité laisse émerger la formation de deux grands groupes d'intérêts :

- Un ensemble d'intervenants veut acquérir la solution SAMW puisque P24 n'existe pas sur le marché tunisien. En fait, l'éditeur « Package » ne connaît pas les spécificités de la réglementation tunisienne. Ainsi, certaines personnes ont montré une certaine inquiétude d'un tel choix. Le maître d'ouvrage stratégique explique : « *les informaticiens et les gens d'administration ont préféré SAMW parce qu'il existe des banques tunisiennes qui utilisent ce système* ».
- Les métiers, par contre, sont en faveur de l'achat de P24, comme l'exprime le maître d'ouvrage stratégique : « *je me suis battu pour avoir P24 parce que, dans le domaine international, il m'a beaucoup plu. Sur ce domaine, il était le meilleur par rapport aux autres* ». Le choix final fait par la direction générale était en faveur de la solution P24 de l'éditeur « Package ».

Le processus de pré-implémentation du GBS est caractérisé par des arbitrages et des négociations entre les acteurs impliqués. Ainsi, le **processus politique** explique la progression du changement pendant ce processus.

Pour avoir une compréhension complète de la progression du changement qui caractérise ce processus, les données montrent l'importance de la mobilisation du **processus interprétatif**. Le processus de pré-implémentation du GBS est soutenu par une représentation collective de la menace environnementale. Cette représentation partagée est due à l'apparition de la norme Bale II qui impose à la banque le calcul de nouveaux ratios, ce qui nécessite le recours à des informations mises à jour et à des modes particuliers de calcul qui échappent au SI actuel de Basic Bank. La représentation collective de la menace environnementale est aussi poussée par la réglementation tunisienne. En effet, le secteur bancaire a d'abord connu l'apparition de la loi n°2001-65 du 10 juillet 2001 attribuant l'agrément en faveur de la banque universelle. Cette loi a favorisé l'instauration d'un environnement plus libéral pour l'exercice des métiers bancaires en supprimant le cloisonnement juridique entre les « banques de développement » et les « banques de dépôts ». Désormais, chaque établissement est agréé en tant que banque universelle pouvant se spécialiser en fonction de ses choix stratégiques. L'agrément en qualité de banques universelles accroît la concurrence. Cette dernière se trouve de plus en plus sévère en raison du processus de privatisation du secteur bancaire qui s'accélère en s'ouvrant aux partenariats étrangers. Dans le cadre de ce mouvement de privatisation des banques en Tunisie, l'Etat tunisien a procédé ces dernières années à la cession de parts importantes du capital de certaines banques au profit de banques étrangères.

Le personnel de la banque reconnaît l'urgence de la refonte de leur SI. Tous les interviewés affirment que le SI actuel a montré ses limites fonctionnelles et est devenu figé. Il représente un poids lourd devant le développement du métier. Ainsi, le SI actuel de Basic Bank constitue un frein majeur au développement de ses différentes activités, ce qui a favorisé l'émergence d'un besoin collectif au sein de Basic Bank de la nécessité du changement. Cette représentation collective de la nécessité de l'implantation d'un GBS, pour

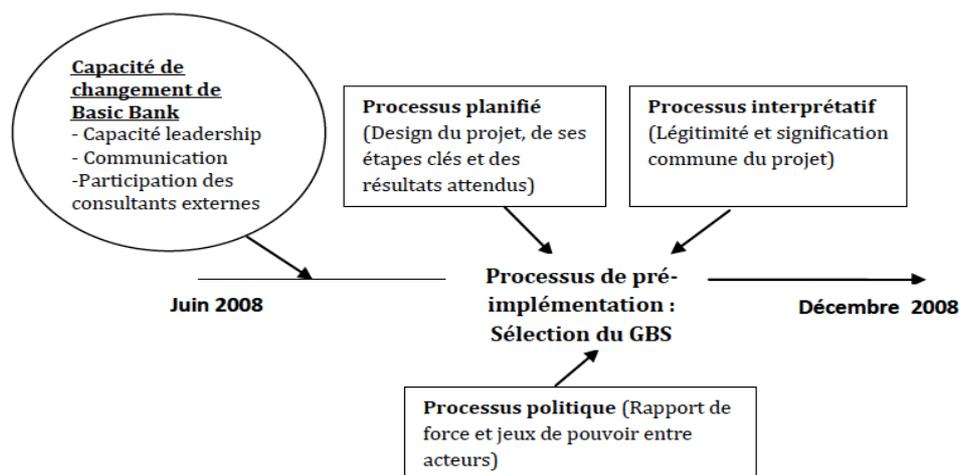
faire face à la concurrence, facilite l'atteinte d'un consensus.

En effet, malgré les négociations dans cette démarche de sélection du progiciel, la décision finale de l'acquisition du P24 était prise dans les délais annoncés. 15 interviewés relèvent que la sélection du système est basée sur un dossier de choix objectif. Les personnes impliquées dans ce processus ont analysé les réponses reçues des éditeurs sur la base de cinq critères : - La couverture fonctionnelle de la solution ; - ses caractéristiques techniques ; - la démarche projet pour son implémentation ; - la solidité de l'éditeur et ; - l'offre financière. Les justifications du choix à effectuer a nécessité une analyse et une démarche convaincantes, comme l'exprime le leader du domaine Agence : « *une comparaison entre les deux solutions en rapport avec les besoins de la banque a été faite de façon approfondie* ». Les différents domaines ont classé les éditeurs selon une grille de notation fixée. Les équipes qui ont travaillé sur la présélection du système ont proposé des recommandations à la direction générale. Cette dernière a choisi P24 en publiant la justification de ce choix dans une note circulaire à tout le personnel de Basic Bank : « *grâce à la mobilisation soutenue des équipes Basic Bank et sur la base d'un dossier dûment instruit et objectif que nous avons pu prendre notre décision de façon avertie. Package propose une couverture fonctionnelle large et riche, une démarche projet cohérente et une offre financière compétitive. P24 constitue de plus un système d'information ouvert et très intégré* » (directeur général). Les justifications avancées dans les différents choix adoptés par la banque montrent que le changement est caractérisé par la génération d'une vision partagée entre les différents intervenants sur le projet, comme l'exprime le leader du domaine Agence en donnant son avis sur le choix du P24 : « *je suis convaincu que la Banque a fait le meilleur choix en ayant opté, dans le cadre de la refonte de son système d'information, pour l'implémentation du GBS P24 qui a l'avantage d'être un système intégré, ouvert, évolutif,...* ».

Le changement pendant le processus de pré-implémentation du GSB est caractérisé par : - la propagation d'une représentation collective quant à la nécessité de la refonte du SI de la banque ; - la justification des différents choix effectués dans le cadre de la sélection du nouveau système. Les processus planifié, politique et interprétatif expliquent le changement pendant le processus de pré-implémentation du GBS.

L'apparition de ces processus explicatifs du changement peut s'expliquer par les composantes de la **capacité de changement** de Basic Bank influentes pendant ce processus, en l'occurrence : la capacité leadership, la communication et la participation des consultants externes.

Figure 2: Capacité de changement de Basic Bank et processus explicatifs du changement pendant le processus de pré-implémentation du GBS



La capacité leadership

Afin d'assurer la réussite du processus de pré-implémentation du GBS, la direction générale a fait appel à un cabinet de conseil international pour aider les équipes de Basic Bank dans la sélection du progiciel. Durant ce processus, la direction générale est le sponsor principal du projet qui l'érige en « projet d'entreprise ». Consciente de l'ampleur de ce changement, la direction générale de Basic Bank a instauré une direction à ce projet en charge de son pilotage et qui lui est rattachée directement. Les 17 interviewés affirment que la

direction générale met toutes les ressources nécessaires à la disposition de l'équipe du projet pour réussir ce processus, comme le montre l'extrait suivant de l'entretien mené avec le coordinateur métier : « *la direction générale était consciente de l'ampleur de ce projet. Elle a mis tous les moyens pour le mener à bien. Elle a mis en place les budgets nécessaires au service du projet* ». Ces actions prises par la direction générale donnent lieu à un changement organisationnel selon un processus planifié. Toutefois, dans certains cas, l'équipe du projet fait recours à la direction générale pour faire des arbitrages. Ces derniers représentent la caractéristique principale du processus politique. Le processus de pré-implémentation du GBS est marqué par l'implication d'un nombre très important de personnes (environ 130 personnes). Au départ, la direction générale a instauré une équipe compétente pour mener à bien ce processus. Elle a désigné, pour la première fois dans la vie de Basic Bank, un Directeur Général Adjoint (DGA) pour chapeauter ce projet. Selon le maître d'ouvrage stratégique : « *le directeur général a désigné un directeur général adjoint pour être à la tête d'un projet. C'est arrivé pour la première fois dans la vie de Basic Bank* ». L'implication de différentes personnes issues des différents domaines fonctionnels de la banque (métier, technique) et des consultants externes, face à plusieurs alternatives (l'achat d'un GBS, développement en interne et achat d'un *best of breed*), laisse apparaître une multitude d'avis. La direction générale participait dans le comité de pilotage afin d'intervenir dans les décisions majeures et d'arbitrer. Elle cherchait à assurer la satisfaction conjointe des différents acteurs. Cette dernière constitue la caractéristique principale du processus politique. En effectuant un choix particulier ou en arbitrant entre les intervenants, la direction générale présente toujours les justifications nécessaires pour argumenter ses choix donnant ainsi lieu à un changement organisationnel selon un processus interprétatif. Les 17 interviewés affirment que la décision finale d'acquiescer la solution P24 était prise par la direction générale. Cette dernière a pris cette décision en se basant sur un dossier dûment instruit et objectif, préparé par l'équipe du projet. En expliquant son choix, la direction générale argumente cette décision par plusieurs raisons. Elle explique, dans ses communiqués, que le choix est basé sur les recommandations des différentes personnes impliquées. Ces dernières, dans leurs dossiers transmis à la direction générale, ont étayé leurs choix sur la base de critères bien déterminés (la couverture fonctionnelle de la solution, les caractéristiques techniques, la démarche projet pour son implémentation, la solidité de l'éditeur et l'offre financière) (document interne). Sur la base des travaux menés durant ce processus, la direction a choisi l'offre qui propose une couverture fonctionnelle large et riche, une démarche projet cohérente et une offre financière compétitive.

La Communication

Les experts et responsables métiers et techniques ont travaillé par axe fonctionnel. En effet, le travail s'est déroulé dans différents ateliers de travail regroupant des experts métiers et techniques du même domaine d'activité ainsi que des consultants externes. Les 17 interviewés indiquent que l'échange d'informations dans les réunions et les ateliers de travail ont permis de comprendre les spécificités de Basic Bank. Les ateliers de présentation élaborés par les éditeurs ont également permis aux experts métiers et techniques de faire le rapprochement entre leurs besoins et ce que les éditeurs leur offraient. Sur la base de ce qu'ils ont compris, les experts métiers ont attribué des notes, par axe fonctionnel, aux différents éditeurs. L'objectif de la communication au cours de ce processus de pré-implémentation du GBS est d'informer les acteurs impliqués sur l'avancement du projet et de leur expliquer le changement qu'il induit. Elle est ainsi à prédominance monologique. La communication avec les utilisateurs finaux est effectuée en deux temps :

Au cours du processus de pré-implémentation du GBS

Il s'agit d'une transmission d'informations, à travers, la publication d'une interview conduite avec le directeur de SI sur le site interne de la banque. Cette interview était menée pour apporter plus d'éclaircissements sur ce qui se déroule au sein de Basic Bank (des ateliers de travail auxquels participent un grand nombre de cadres de la banque et représentants de divers métiers, des présentations, des visites de plusieurs éditeurs, etc.). Cette interview abordait les points suivants :

- La genèse du projet qui souligne la nécessité du changement ;
- la description des principales étapes à suivre ;
- l'apport de ce projet pour Basic Bank ;
- les préalables de ce projet et l'implication de la direction générale et ;
- la durée prévisible du projet estimé à 18 mois après la signature du contrat d'acquisition.

A la fin du processus de pré-implémentation du GBS

Il s'agit d'une transmission d'informations qui a pour objectif d'informer et éclaircir les utilisateurs finaux sur la démarche effectuée. Cette communication est effectuée par la diffusion d'une note circulaire à tout le personnel de Basic Bank. La note décrit le déroulement du processus de sélection du GBS et les critères de ce choix. La communication au cours de ce processus de pré-implémentation du GBS est ainsi à prédominance monologique. Pour les participants dans les ateliers de travail, elle permet de comprendre et de créer un sens afin de pouvoir évaluer les éditeurs. Egalement, elle permet d'informer et de tenir les utilisateurs finaux au courant de ce qui se passe au sein de la banque pour assurer leur adhésion et, par conséquent, mener à bien la planification élaborée, comme le montre l'extrait suivant de l'entretien mené avec le directeur de SI au cours de ce processus : *« l'adhésion, de toutes et de tous, est aussi importante. C'est pour cela qu'un effort de communication autour du projet n'est pas à négliger. Cette communication devra se faire tout au long du projet »*. Toutes ces actions de communication ont permis d'assurer un changement organisationnel selon un processus planifié.

La communication influence les processus explicatifs du changement en favorisant un changement organisationnel selon le processus planifié.

Les consultants externes

Pendant le processus de pré-implémentation du GBS, il y a eu un recours aux consultants externes. Les interviewés signalent l'importance de leur participation dans :

- L'aspect de formalisation et de présentation (Maître d'ouvrage stratégique) ;
- le lancement du projet, son pilotage et le respect des délais (Coordinateur métier) ;
- l'aide dans le dépouillement, la présélection, l'animation des réunions et le suivi des plannings (Leader domaine Agence) et ;
- l'adoption d'une méthodologie rapide, le formalisme, la communication, l'animation, le suivi et la gestion de tout ce qui a trait à la logistique, les réunions, la préparation de supports de réunions et PV, etc. (Leader Centre de développement).

Afin de réussir la sélection du GBS, les consultants externes ont recommandé à Basic Bank d'organiser le fonctionnement dans le cadre des ateliers de travail pour exprimer les besoins, les confronter aux solutions et en faire le dépouillement. Le leader du domaine Agence affirme que sous l'assistance des consultants : *« il y a eu beaucoup de travaux pour fixer la grille de notation, noter les solutions, pré sélectionner les éditeurs, etc. »*. Les 17 interviewés sont satisfaits de la méthodologie suivie par le cabinet de conseil externe. Selon le leader du domaine Centre de développement : *« grâce à la méthodologie adoptée par les consultants externes, on a fait un dépouillement dans un temps record »*. A ce propos, le leader du domaine Engagements reconnaît l'efficacité de travail des consultants. Il relève que : *« les consultants externes ont été très efficaces dans le respect des délais au cours de ce processus »*. L'intervention des consultants externes permet de favoriser l'apparition du processus planifié. Toutefois, plusieurs interviewés mettent l'accent sur l'importance de leur participation dans l'instauration d'un climat caractérisé par l'existence d'une vision partagée par tous les acteurs impliqués donnant lieu à un changement selon un processus interprétatif.

L'intervention des consultants consiste à aider Basic Bank dans le choix d'une orientation stratégique à savoir : le choix d'un développement interne ou l'acquisition d'une solution GBS. En décrivant cette intervention le leader du domaine Migration affirme que : *« des consultants externes ont été présents dans nos locaux durant six mois pour faire une étude. Ils nous ont orienté vers l'acquisition d'un global banking »*. Ainsi, nous pouvons déduire que les consultants externes ont canalisé les avis des décideurs de la banque vers une vision partagée à savoir l'importance de l'acquisition d'un GBS pour l'avenir de la banque.

L'expérience dans la conduite de projets pareils était un des critères de choix du cabinet de conseil. Deux interviewés signalent l'importance de l'expérience des consultants dans la conduite de ce type de projet, comme l'évoque le leader 1 du domaine Coordination des tests : *« il était nécessaire de recourir à des consultants externes. Ce sont des gens expérimentés et qui ont des expériences dans la conduite de projets pareils »*. L'expérience acquise des consultants donne une certaine légitimité à leurs actions. Cette légitimité facilite la propagation d'une vision commune et partagée par tous les participants qui représente la caractéristique principale du processus interprétatif.