



e-projets

la conduite du changement par la traduction

Sous la direction d'Odile ROCHER
Responsable de département

Rédaction 

Brigitte Rorive
Directrice du Lentic, Université de Liège, Belgique

Avec la collaboration de 

Dorothee Durieux et Giseline Rondeaux, LENTIC

Marie Benedetto, Denis Bérard,
Romain Chevallet, Marie-Christine Lenain,
Thierry Pradère, Odile Rocher, ANACT

Etude-action réalisée dans le cadre de l'appel d'offres ITT-150601

Décembre 2003

Préambule

La présente étude a été lancée par le département Innovations Technologiques et Travail de l'ANACT avec une double ambition :

- expérimenter de nouveaux outils et méthodes d'accompagnement du changement à l'occasion de projets d'investissements en technologies de l'information et de la communication ;
- enrichir ces outils par la confrontation d'expériences d'intervenants du Réseau Anact et de l'équipe de recherche-intervention du Lentic.

Trois chantiers, trois « e-projets » en phase de démarrage ou en début de développement, conduits par le Lentic, ont constitué le terrain principal d'expérimentation :

- sur un projet de site web transactionnel avec un groupe de petites entreprises
- sur le projet d'édition électronique d'une maison d'édition
- sur un projet de e-services RH, dans un grand groupe industriel.

Des outils d'appui à la conduite du changement ont pu être testés ; ils ont pour base un modèle connu en sciences sociales et, en particulier en sociologie de l'innovation : « le modèle de la traduction » . Ce modèle a été enrichi par des analyses de contexte, de convergence et divergence d'intérêts en présence, d'identification et « d'enrôlement » d'acteurs associés ou pressentis pour être associés à la mise en oeuvre d'un e-projet.

Le présent ouvrage propose des outils et repères pour la conduite du changement et invite le lecteur à découvrir, s'approprier, expérimenter et, pourquoi pas, enrichir à son tour la méthodologie proposée.

Table des Matières

	pages
Introduction	4
1^{ère} partie : Le modèle	5
1.1. Analyser l'introduction des technologies dans les organisations	5
1.1.1. Le modèle du déterminisme technologique	
1.1.2. Le modèle du déterminisme social	
1.1.3. Le modèle de la traduction	
1.2. Du modèle d'analyse à la démarche de gestion du changement	11
1.3. Références bibliographiques	12
2^{ÈME} partie : Outils et méthodes	13
2.1. Analyse situationnelle	14
2.1.1. Analyse contextuelle	
2.1.2. Analyse du système de relation entre acteurs : cartographie et étoile de convergence	
2.2. « Enrôlement » des acteurs clé	26
2.2.1. Un chef de projet « traducteur » : aide au repérage du traducteur	
2.2.2. Un comité de pilotage « porte-parole »	
2.3. Actions créatrices de convergence et mobilisation des acteurs	31
2.3.1. Actions créatrices de convergence <i>Formalisation d'un objectif commun</i> <i>Identification et suivi des actions clé</i>	
2.3.2. Mobilisation des acteurs : implication, communication, évaluation continue	
En conclusion ...	36

Introduction

Transformer un modèle d'analyse des processus d'innovation technologique en modèle de gestion de l'innovation : telle est l'ambition de cette étude.

Les technologies d'information et de communication (les TIC), trop souvent considérées comme de simples objets techniques, sont porteuses de changements organisationnels et sont le résultat d'interactions entre leurs utilisateurs et leur contexte d'implantation. Dès lors, introduire des TIC dans les entreprises constitue un projet organisationnel qui dépasse largement les seules questions techniques et informatiques et nécessite l'implication de tous dans l'organisation concernée.

La démarche de gestion de projets expérimentée ici sur des projets TIC ou e-projets, se veut une alternative aux schémas généralement en vigueur : elle permet d'inclure les composantes organisationnelles et humaines inhérentes aux e-projets.

La recherche-action a été réalisée sous la direction, et en étroite collaboration avec l'ANACT pendant deux ans. Elle a permis d'expérimenter, auprès d'entreprises impliquées dans un e-projet, une démarche de gestion du changement directement inspirée d'un modèle théorique dit de la « traduction ». Ces entreprises, dont le projet d'innovation technologique était à des stades d'avancement différents, ont accepté d'être accompagnées dans la gestion de leur e-projet et de tester la démarche et ses différents outils. La recherche-action a connu et vécu les aléas des projets d'innovation technologique : difficultés de démarrage dues à un manque d'implication du sommet stratégique, changement d'objectifs et de responsables entraînant un refus de poursuivre l'expérimentation, émergence de conflits sociaux autour des enjeux du projet, ...

Ce document est destiné aux maîtrises d'ouvrage de e-projets, aux autres acteurs de l'entreprise en prise directe avec le projet (responsables opérationnels, RH...), et aux différents intervenants appelés à accompagner les entreprises et les organisations qui se lancent dans un projet d'innovation technologique.

Il est construit en deux parties :

- la première décrit succinctement le cadre théorique qui inspire directement la démarche de gestion préconisée et le situe par rapport à d'autres modèles explicatifs des processus d'innovation technologique ;
- la seconde partie expose cette méthode, présente et illustre les outils de gestion et aborde une série de questions clé relatives à leur utilisation.

1.1. Analyser l'introduction des technologies dans les organisations

Différents modèles d'analyse permettent d'étudier l'introduction des technologies dans les organisations. Il existe, dans la littérature sur les innovations technologiques, différentes conceptions de l'usage des technologies, et des TIC en particulier ; elles permettent de les appréhender en mettant en relation les technologies avec les variables stratégiques, organisationnelles et sociales qui caractérisent les organisations. Ces conceptions se traduisent par différents modes de conduite de l'innovation ou de méthodes de conduite de projets plus ou moins efficaces. Nous proposons une brève présentation de trois modèles d'analyse¹ et de conduite de projets technologiques afin de mieux préciser nos options méthodologiques :

- le modèle du déterminisme technologique ou de la diffusion,
- le modèle du déterminisme social ou de l'appropriation
- le modèle de la traduction ou de l'intéressement, qui intègre les apports des modèles précédents et inspire la démarche de changement préconisée.

1.1.1. Le modèle du déterminisme technologique

La prospective technologique a longtemps été dominée par un modèle de déterminisme technologique, qui sépare irrémédiablement l'innovation technique du milieu plus ou moins réceptif dans lequel elle devra s'implanter, une fois mise au point. Cette approche dite aussi diffusionniste se centre sur l'impact des composantes techniques du projet sur l'organisation du travail, les utilisateurs et même la stratégie d'affaire. Elle repose sur l'idée que la technologie est structurante au niveau organisationnel, qu'elle imprime un développement stratégique et que ces caractéristiques sont porteuses d'une bonne utilisation. Ce modèle repose sur la croyance techniciste selon laquelle il suffirait qu'un produit, une application, un réseau soit techniquement au point pour que l'utilisateur s'y adapte, en respecte les contraintes et en exploite les potentialités. Lorsqu'ils sont étudiés a posteriori, il apparaît que la plupart des projets technologiques sont conduits et gérés sur un mode diffusionniste, c'est-à-dire en partant de la conviction que la technologie va « se diffuser » et créer les usages.

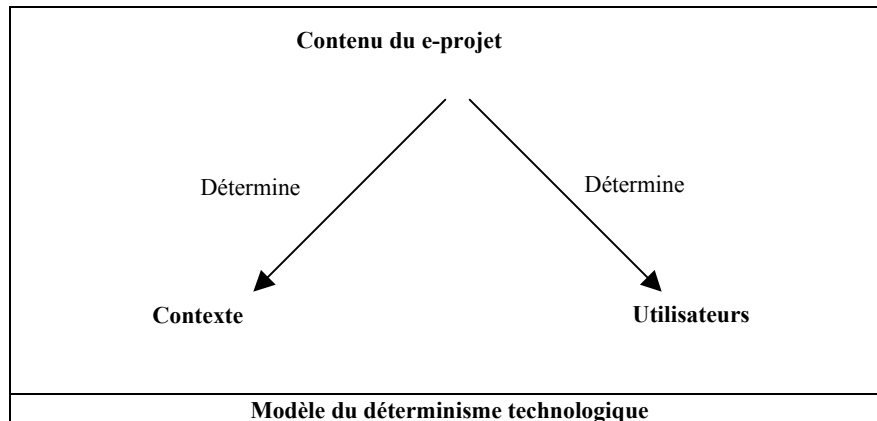
Ce modèle, inspiré de la théorie de la diffusion des innovations est encore largement utilisé à l'heure actuelle car il permet de prévoir la vitesse de propagation d'une innovation depuis sa conception jusqu'à son adoption par ses utilisateurs. En effet, cette théorie diffusionniste d'usages préétablis va se concentrer sur les caractéristiques sociales qui semblent favoriser ou, au contraire, "freiner" l'adoption des innovations technologiques, par analogie avec la consommation de n'importe quel bien ou service nouveau. Il s'agit d'imaginer a priori des habitudes de consommation et d'utilisation : qui possède quoi? qui fait quoi, avec quelle fréquence? Ce modèle peut donc se révéler intéressant pour identifier les variables qui influencent l'adoption d'une innovation, notamment les facteurs favorisant l'usage des technologies de l'information et de la communication, ainsi que les fonctionnalités offertes par celles-ci.

Par ailleurs, en s'attardant sur le contenu des technologies, le modèle du déterminisme technologique met également l'accent sur le rôle structurant de certaines d'entre elles. Les travaux de la dernière décennie sur les progiciels de gestion intégrés montrent que les « pré-supposés organisationnels » présents dans ces derniers vont avoir un effet déterminant sur les modes de fonctionnement d'une organisation.

Cependant, ce modèle rencontre une série de limites mises en évidence par l'échec ou les difficultés rencontrées dans nombre de projets technologiques. Tout d'abord, il ne conduit pas à envisager la non-adoption d'une innovation encore moins à comprendre les différences d'impact de technologies identiques et introduites dans des contextes apparemment similaires. Ensuite, il ne permet pas d'examiner et de différencier des usages spécifiques, ni d'analyser les impacts de l'innovation sur les utilisateurs. Le modèle se révèle notamment assez statique en ce qui concerne la période qui suit l'adoption et ne considère ni l'évolution des usages auprès des utilisateurs, ni la gestion du processus d'innovation.

Le modèle du déterminisme technologique peut donc être représenté de la façon suivante :

¹ Quelques références bibliographiques portant sur chacun des modèles exposés sont données en partie 1.3.



Idée sous-tendue :

la technologie se diffuse naturellement et crée des usages

Dans le cadre d'un projet d'investissement TIC au sein d'une organisation, ce modèle met l'accent sur la prise en compte des éléments suivants:

- les caractéristiques mêmes de l'innovation : ergonomie et convivialité des interfaces, temps de réponse et vitesse de rafraîchissement d'écrans, degré d'interopérabilité avec l'infrastructure technique existante chez les utilisateurs, avantage relatif de l'innovation et complexité d'usage, etc.
- les présupposés organisationnels qui la sous-tendent, par exemple : base de données induisant un nouveau mode de structuration des informations par rapport à la structure existante, niveau et modalités d'accès aux informations engendrant une nouvelle catégorisation/hiérarchisation des acteurs, nouveau système provoquant une évolution spontanée des responsabilités et des rôles des divers types d'utilisateurs...

Cependant, force est de constater que dans cette approche, la technologie s'impose à l'acteur et au contexte, et parfois, sans possibilités d'ajustement en retour. C'est la raison pour laquelle le déterminisme technologique dans la conduite de projets TIC a souvent mené à des rejets ou à des échecs du processus d'innovation. En voici un exemple :

Exemple : un employé refuse d'utiliser un logiciel de gestion des conteneurs qui a pourtant fait ses preuves ailleurs

Cette entreprise de gestion des déchets met à disposition de PME des conteneurs destinés à recevoir différents types de déchets. Elle les livre à la PME, les laisse en dépôt, les collecte, lorsqu'ils sont pleins, et en met d'autres à disposition. La gestion du parc de conteneurs est assumée de façon entièrement manuelle par un employé, présent dans la société depuis longtemps, et qui connaît à tous moments l'état du parc ainsi que l'état des mouvements de conteneurs. Cette société souhaite accroître sa clientèle et aussi diminuer sa dépendance de gestion par rapport à un individu. Aussi, elle décide d'acquiescer un logiciel de gestion des conteneurs développé et mis au point dans une filiale hollandaise. Cette décision est prise par la direction en concertation avec le service informatique, mais sans consultation ni analyse préliminaire des modes de fonctionnement et de gestion mis en place par l'employé en charge des conteneurs. Plusieurs mois après l'installation de ce logiciel, l'employé refuse toujours d'utiliser le système qu'il juge lourd, inadapté et inefficace., considérant au contraire ses pratiques de gestion manuelle efficaces et sans failles. Derrière ce refus, le DRH, appelé par la direction à intervenir dans ce conflit, décèle non seulement une difficulté à utiliser les technologies d'information et de communication, une crainte de dépossession du savoir accumulé en matière de gestion des conteneurs mais aussi une interrogation sur l'avenir de la fonction dans l'entreprise.

1.1.2. Le modèle du déterminisme social

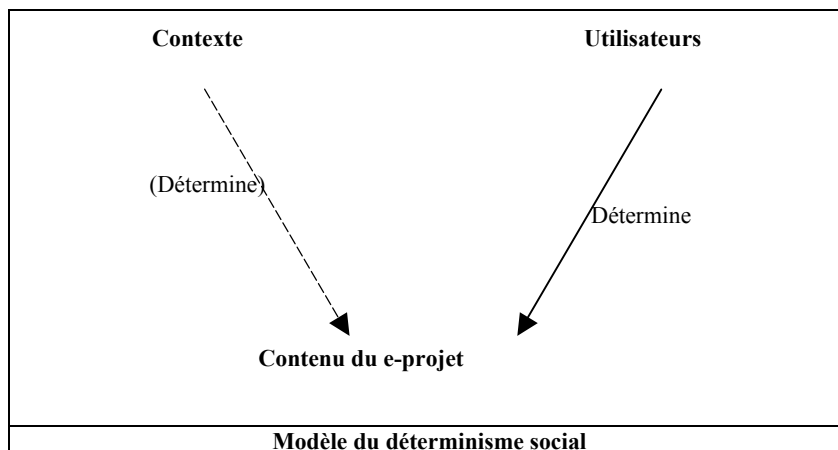
A l'inverse du modèle précédent, le modèle du déterminisme social centre son analyse sur les utilisateurs des technologies et s'interroge sur la manière dont ils approchent et s'approprient les nouveaux outils dans leur travail. Ce modèle, dénommé aussi « modèle de l'appropriation », cherche à examiner le processus par lequel l'utilisateur est impliqué, à part entière, dans la constitution de nouvelles formes technologiques et associé à la définition du nouveau système. Il suppose qu'il faut susciter l'intérêt des futurs utilisateurs pour le projet en partant de leurs besoins particuliers. Il ne s'agit donc plus de considérer l'usage comme la soumission passive à une norme comportementale inscrite dans l'offre technique. Au contraire, c'est l'utilisateur futur qui, par divers moyens (tactique, ruse, négociation...) tend à se situer sur un pied d'égalité avec le concepteur.

Ce modèle permet de comprendre la façon dont les acteurs concernés par une innovation s'en emparent, se l'approprient et parviennent au fil du temps à en construire le sens. Dans une telle perspective, c'est par les usages qu'une innovation prend progressivement corps dans un ensemble social donné.

Il a pour fondement l'idée que la technique ne peut à elle seule transformer les modes de fonctionnement organisationnel et qu'il faut une implication et une adhésion des utilisateurs pour atteindre ce changement. Il souligne également l'importance des usages émergents et non prévus, ainsi que du non-usage des TIC.

Ce modèle montre aussi combien il est important, pour le développement des usages technologiques, de laisser une marge de manoeuvre suffisante aux utilisateurs. En effet, la socio-histoire des technologies peut s'envisager comme une succession de cycles, au cours desquels les contraintes sociales, progressivement incorporées dans la technologie, constituent également, au côté des contraintes techniques, *les conditions nécessaires de l'innovation technologique*. C'est dans la mesure où ces contraintes sont perçues et parfois même anticipées par le concepteur que de nouvelles solutions techniques sont sans cesse mises au point. Les pratiques de détournement et d'appropriation qui sont inévitablement le fait des utilisateurs ne doivent pas être considérées uniquement comme des *entraves* au plein accomplissement des objectifs managériaux, mais aussi comme des *stimulants* de l'innovation.

Nous voudrions souligner ici combien ce modèle centré sur l'appropriation d'un nouvel usage a déjà conduit, dans le domaine industriel, à mieux saisir les dynamiques d'innovation technologique en y posant clairement la question du pouvoir et en permettant ainsi d'échapper à une vision "panoptique" des usages, qui seraient simplement prédéterminés par l'offre technique. Cette vision constructiviste des processus d'innovation a également servi de base formelle à la conduite de e-projets dans lesquels l'analyse des besoins, l'implication des acteurs dans l'élaboration et l'expérimentation d'outils technologiques au sein de groupes pilotes a permis d'aller à l'encontre du discours techniciste ambiant. Cependant, ce modèle qui reste centré sur les utilisateurs a aussi produit des résultats technologiques en décalage par rapport aux demandes initiales. L'absence de prise en compte du contexte dans lequel intervient l'innovation technologique, et des interactions entre le contexte et les acteurs a souvent conduit à des projets privés d'une réelle visée stratégique, basés sur des déclarations d'intentions et sans vision globale des changements induits. Cette démarche s'apparente à l'introduction d'une nouvelle forme de déterminisme, cette fois social ; les utilisateurs, en faisant abstraction a priori de la technologie, cherchent à déterminer eux-mêmes et eux-seuls le contenu du e-projet :



Idée sous-tendue :

par l'appropriation d'un usage, l'innovation prend progressivement corps dans un ensemble social donné

Poussé à l'extrême, ce modèle peut conduire aussi à l'échec comme le montre l'exemple ci-dessous :

Exemple : Echec d'un projet de co-construction de e-services

Dans ce grand groupe industriel, un projet de développement de e-services RH à destination de tous les salariés du groupe est mis en route sans définition claire et explicite de ces e-services et de leurs finalités. Le projet semble avoir pour seul objectif la participation d'un maximum d'utilisateurs grâce à un principe dit de la « co-construction », c'est-à-dire la contribution active et continue des futurs utilisateurs à la construction de l'outil informatique. L'idée défendue par la maîtrise d'oeuvre est de construire des e-services RH sur mesure pour l'organisation en impliquant très fortement les futurs utilisateurs dans cette construction. Des groupes de travail pour définir les fonctionnalités et les contenus de ces e-services sont mis en place dans des sites pilote. Ils sont animés par le chef de projet et ne comprennent pas de représentant des services informatiques internes. L'objectif est de laisser « le terrain » s'exprimer et ensuite de transposer ses besoins en termes techniques. Le projet est coûteux

sur le plan des développements, mais ses promoteurs font le pari d'une généralisation des e-services et d'une rationalisation a posteriori des coûts par un important développement des usages. Dès le début, le projet est en position difficile dans l'organisation. Il s'agit d'un projet transverse à une organisation divisée en business unités très autonomes, ayant chacune leur politique RH et leur politique de développement informatique ; certains de leurs projets se révèlent en concurrence avec celui des e-services RH. Ces difficultés, d'ordre stratégique et financier, sont peu prises en compte par la gestion de projet qui met en oeuvre toute une série d'actions visant l'appropriation des outils par les futurs utilisateurs (étude d'ergonomie, d'acceptabilité sociale, groupes de travail de co-construction, etc.). Au bout de deux ans, le projet est soumis à un audit interne ; l'absence de perspectives d'aboutissement du projet amène la direction à mettre un terme à celui-ci.

A ce stade, il nous semble opportun de faire un premier bilan des approches exposées ci-dessus et d'en présenter les principales forces et faiblesses avant d'introduire le modèle sur lequel nous appuyons notre approche de conduite du changement. Les principales caractéristiques des deux modèles peuvent être résumées de la façon suivante :

	Modèle du déterminisme technologique	Modèle du déterminisme social
Statut de l'innovation	La technologie est une donnée	La technologie est construite par les usages
Mode de propagation	Se diffuse par imitation / acquisition	S'approprie par tests, essais-erreurs, allers-retours
Variables-clés	Anticiper les conditions de déploiement des usages et estimer leur ampleur (volume suffisant d'utilisateurs, ...) pour assurer un retour sur investissement	Considérer l'utilisateur dans son dialogue avec le concepteur et laisser place aux stratégies mises en oeuvre par les différents utilisateurs
Principaux atouts	Identifier les facteurs techniques d'adoption des outils Prendre en compte les effets structurants de l'outil	Identifier les facteurs sociaux d'adoption des outils L'usage des outils se construit dans le temps par les utilisateurs
Principales limites	Focalisé sur le produit et ses caractéristiques	Focalisé sur l'utilisateur et ses besoins individuels

Anact-Lentic - 2003

Là où le modèle du déterminisme technologique se base sur des présupposés techniques, le modèle du déterminisme social se base sur le potentiel de « reconstruction » des utilisateurs. Aucun des modèles n'envisage les limites de l'un et de l'autre. Or les interactions qui peuvent exister entre la technologie et ses utilisateurs potentiels dépendent également du contexte spécifique dans lequel s'inscrit l'innovation et des différents enjeux sous-jacents à celle-ci. C'est pourquoi, l'approche que nous préconisons se base sur un modèle qui considère davantage l'innovation technologique comme un lieu permanent d'interactions entre un e-projet, différentes catégories d'utilisateurs et divers contextes, organisationnel, technologique, social.

Par ailleurs, dans la perspective que nous venons de décrire, la propagation de l'innovation ne peut se réaliser par une simple « adoption », comme le suggère le modèle du déterminisme technologique. Le modèle du déterminisme social souligne l'importance des intérêts et des valeurs individuelles dans le processus d'appropriation, et surtout sur la construction des usages dans le temps. Le modèle que nous privilégions se base sur une même perspective temporelle de la gestion du processus d'innovation mais en mettant davantage l'accent sur la construction collective des usages et leur propagation au travers de « réseaux » d'acteurs.

Enfin, si les variables du modèle du déterminisme technologique concernent plutôt la phase amont d'un processus d'innovation, le modèle basé sur l'appropriation met davantage l'accent sur la dynamique de l'innovation et les stratégies d'acteurs qui la déterminent. Le modèle de la traduction sur lequel est construit notre démarche de gestion du changement élargit et nuance cette perspective en analysant la capacité de gestion et d'agencement des réseaux d'acteurs. Il a permis d'identifier un mode de management de l'innovation qui, nous semble-t-il, pourrait être à la fois participatif et efficace ².

1.1.3. Le modèle de la traduction

Le troisième modèle théorique, dénommé « modèle de la traduction », est celui sur lequel nous avons fondé l'expérimentation d'une démarche particulière de conduite du changement dans le cadre de e-projets. Il élargit l'angle d'analyse du modèle du déterminisme social en intégrant les utilisateurs dans un « dispositif d'intéressement », un réseau plus large d'interactions constitutives d'un projet d'innovation.

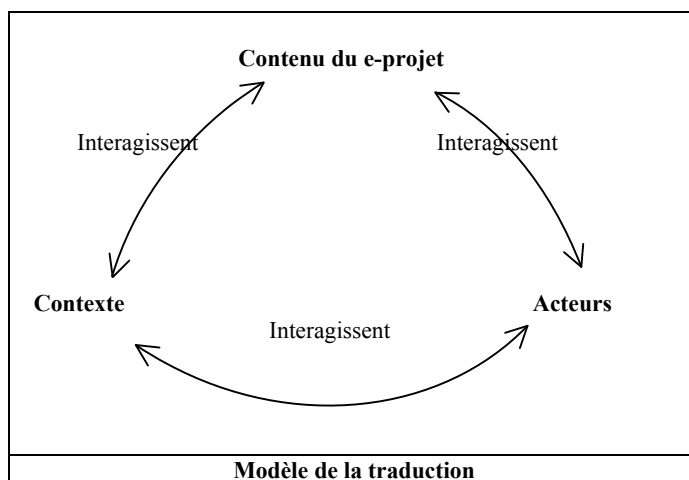
² Le nombre d'expérimentations est toutefois aujourd'hui insuffisant pour en apprécier, de façon absolue, l'efficacité.

Ce troisième modèle se base sur les concepts-clé d'un cadre théorique spécifique nommé « sociologie de la traduction » ou encore théorie de l'acteur-réseau et a été conceptualisé par des auteurs tels que Akrich, Callon et Latour (1988). La théorie de la traduction offre un cadre d'analyse de l'innovation technologique qui envisage celle-ci comme un construit social. Mais, cette fois, l'activité de construction n'est plus seulement le fait des seuls utilisateurs, que le modèle du déterminisme social a eu en quelque sorte le mérite de réhabiliter. Avec la théorie de la traduction, l'innovation apparaît comme le résultat, toujours provisoire, de l'interaction entre les partenaires d'un réseau. Dans ce réseau, les uns parviennent à mobiliser les autres autour d'un projet commun malgré la grande multiplicité d'intérêts et d'actions.

Dans une telle perspective, le modèle de conduite de l'innovation basé sur les concepts-clé de la théorie de la traduction, ou « modèle de la traduction », suggère d'appréhender l'innovation comme *un dispositif d'intéressement* par lequel les gestionnaires d'un projet d'innovation parviennent à « traduire » leur projet dans différents registres, en prenant en compte des éléments aussi bien techniques que sociaux, économiques ou organisationnels. Par ailleurs, toujours en continuité avec la théorie de la traduction, les acteurs concernés par l'innovation technologique doivent jouer un rôle par rapport à celle-ci, rôle qu'ils ont accepté et qui fait sens pour eux en regard de leurs propres objectifs.

En nous inspirant de ce cadre théorique particulier pour proposer un nouveau mode de gestion du changement, nous souhaitons mettre en évidence le processus de va-et-vient qui s'instaure entre les gestionnaires d'une innovation technologique et les utilisateurs. Ce ne sont plus les seules stratégies mises en place par les utilisateurs qui construisent le cours de l'innovation (modèle du déterminisme social). Au contraire, gestionnaires et utilisateurs participent tour à tour à la construction sociale de l'innovation, dans une sorte d'interaction permanente. La capacité à constituer les réseaux d'innovateurs appropriés, à choisir les bons porte-parole pour « traduire » son projet dans différents registres d'action, à redéfinir ses alliances en cours de route est tout aussi cruciale pour la réussite d'un processus d'innovation que les stratégies d'appropriation déployées par les utilisateurs.

Cette approche particulière de l'innovation technologique accorde une attention particulière aux opérations de traduction réalisées. Elle suppose la présence de « traducteurs » dans le processus d'innovation, capables d'articuler efficacement innovation technologique, contexte d'implantation et usages émanant des différentes catégories d'acteurs. L'approche de la traduction ne nie donc pas l'intérêt potentiel des deux modèles précédents, mais elle ajoute une dimension interactive et dynamique à la démarche de gestion du changement qui a été très peu formalisée au sein de projets d'innovation technologique. Dans cette perspective, la manière dont les outils technologiques sont présentés et implantés dans l'organisation, autrement dit le mode de pilotage de l'innovation, s'avère extrêmement stratégique. Des travaux récents montrent comment ce type d'approche itérative du changement autour d'un réseau d'acteurs permet de répondre de façon plus souple aux événements imprévus, de faire émerger des pratiques ou des usages nouveaux, de renforcer les capacités organisationnelles d'adaptation au changement.

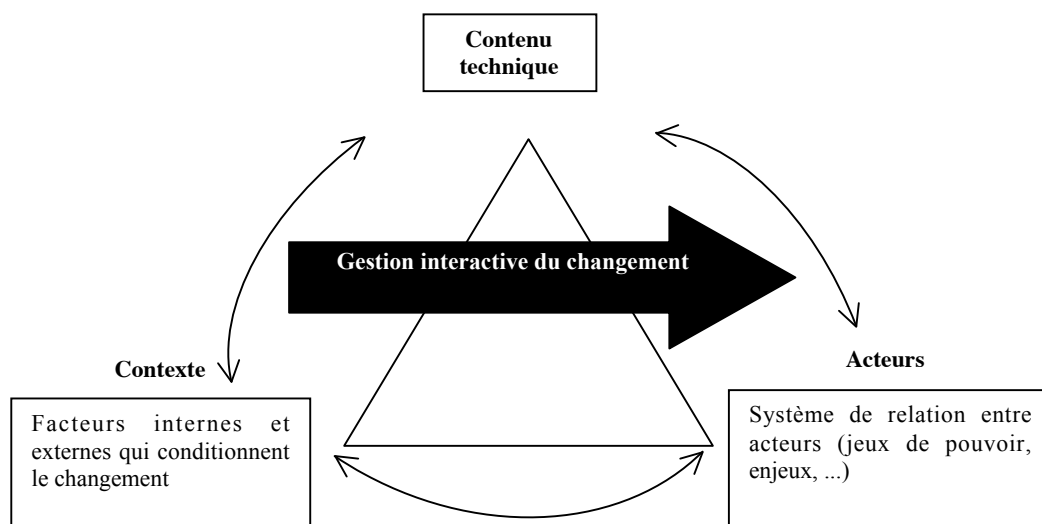


Le modèle de la traduction introduit une perspective dynamique dans la gestion de l'innovation en la présentant comme le résultat d'interactions entre le contenu du projet, le contexte et l'ensemble des acteurs concernés par le projet.

1.2. Du modèle d'analyse à la démarche de gestion du changement

La démarche de gestion du changement, appliquée ici aux e-projets, appuie ses options méthodologiques sur les concepts-clé de la théorie de la traduction. Pour mémoire, ce modèle met l'accent sur les opérations de traduction réalisées et suppose de tenir compte des intérêts et des enjeux spécifiques à chaque groupe d'acteurs concernés par le projet, afin d'atteindre une convergence entre ces groupes. La satisfaction des intérêts respectifs, parfois divergents, sera progressive, chaque étape de la gestion du changement marquant un rapprochement de ceux-ci.

Notre démarche repose sur la présence d'un « traducteur » dans le processus d'innovation, capable d'articuler efficacement innovation technologique, contexte d'implantation et usages émanant des différentes catégories d'acteurs, c'est-à-dire les trois éléments clé du processus de changement. En effet, tout changement organisationnel implique une série d'interactions entre le contenu du projet de changement, le contexte dans lequel s'inscrit le e-projet (facteurs internes et externes) et le système de relations qui existe entre les acteurs impliqués dans le projet ou simplement concernés par celui-ci. Le processus de conduite du changement, qui consiste à gérer les interactions entre ces trois éléments-clé tout au long du processus d'innovation technologique, se révèle d'une importance supérieure au contenu du projet même.



Dans cette approche, la gestion du changement suppose une série d'actions situées le plus en amont possible du projet technologique, et préalables à la mise en oeuvre des initiatives de gestion du changement proprement dit. Tout d'abord, il s'agit de bien comprendre le contexte du changement, c'est-à-dire les facteurs internes et externes qui stimulent ou qui freinent le processus de changement. Il convient ensuite de cerner le système de relations qui existent entre tous les acteurs concernés (externes comme internes). En effet, ces derniers sont porteurs d'enjeux individuels et/ou collectifs qui peuvent être autant de freins ou de leviers pour le projet de changement. Le contenu du projet doit alors être précisé, sur ses aspects techniques, mais aussi sur ses aspects organisationnels et sociaux afin d'identifier des axes de changement attendus. Sur base de cette analyse, la mise en oeuvre de la gestion du changement doit apporter des solutions concrètes sur chacun des différents axes de changement identifiés, impliquer les acteurs concernés tout au long du processus et communiquer régulièrement à propos du changement.

La gestion du changement selon le modèle de la traduction permettra donc d'envisager les interactions entre les trois éléments clés du changement et surtout de suivre leur évolution tout au long du projet technologique. Elle doit être conduite de façon à assurer l'implication et la mobilisation de tous les acteurs concernés tout en intégrant régulièrement les éléments de contexte, le développement des usages, ainsi que les impacts pressentis sur l'organisation.

Gérer le changement organisationnel et technique selon le modèle de la traduction suppose de prévoir et mettre en oeuvre une série d'actions en termes:

- *de légitimation* : il s'agit d'actions visant à construire un sens commun autour du projet et de la technologie et à traduire les perceptions et attentes des uns et des autres, actions de communication, de sensibilisation et de formation, implication des utilisateurs finaux, des contributeurs, de la hiérarchie...
- *d'affectation des ressources* : à ce niveau, les actions doivent porter sur l'identification du rôle, des attributs et des responsabilités du chef de projet et des principaux acteurs moteurs, la spécification d'un cahier des charges de l'expérimentation, la définition d'une enveloppe budgétaire globale, incluant la sollicitation des ressources financières et humaines des services utilisateurs.
- *de mobilisation et d'intéressement des acteurs autour du projet d'innovation* : ce sont des actions de

mise en place et de mobilisation régulière d'un réseau d'alliés dans les différents départements concernés, d'implication des différents utilisateurs, de leurs responsables hiérarchiques et des niveaux décisionnels supérieurs ainsi que des actions permettant de mesurer le degré d'implication et le maintien de cette mobilisation.

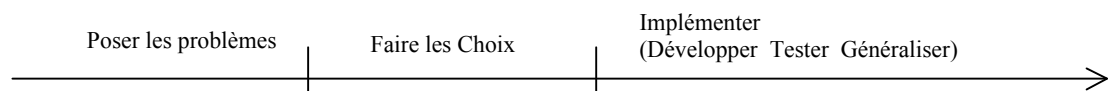
- *de gestion des temporalités* : il convient ici de distinguer les actions à mener en début de processus, au stade de l'initialisation du dispositif, de celles développées en cours de route lors du pilotage du dispositif. La gestion des temporalités doit aussi tenir compte de la cohérence entre la dynamique propre du projet, celle des autres projets menés dans l'organisation et celle de la stratégie globale de l'entreprise.

1.3. Références bibliographiques

- 1962 Rogers, E. (1962 et 1995 pour la 4^{ème} édition), *Diffusion of Innovations*, New York, The Free Press.
- 1979 Salerni, D. “Le pouvoir hiérarchique de la technologie”, *Sociologie du Travail*, n° 1, pp.4-18.
- 1986 Callon, M. (1986), “Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc”, *L'Année sociologique*, N°36.
- 1987 Latour, B. , *Science in Action*, Harvard University Press.
- 1988 Akrich, M., Callon, M. et Latour, B. , “A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode: l'art de l'intéressement”, *Annales des Mines: Gérer et comprendre*, juin, pp.4-17.
- 1989 Clark, P. et Staunton, N. , *Innovation in Technology and Organisation*, London, Routledge.
- 1989 Perriault, J. , *La logique de l'usage. Essai sur les machines à communiquer*, Paris, Flammarion.
- 1990 Pichault, F. , *Le conflit informatique. Gérer les ressources humaines dans le changement technologique*, F.Pichault, Bruxelles/Paris, De Boeck/Editions Universitaires, col.“Ouvertures sociologiques”.
- 1991 Callon, M. , “Réseaux technico-économiques et irréversibilités”, dans BOYER, R. (Edit.), *Figures de l'irréversibilité en économie*, Paris, EHESS.
- 1993 Rocher, O. Apport d'un modèle dynamique des relations de travail à la connaissance des processus d'innovation, thèse pour le doctorat de sciences de gestion – Université Lyon 2 .
- 1994 Chambat, P. “Usages des technologies de l'information et de la communication: évolution des problématiques”, *Technologies de l'information et société*, Vol. 6, N° 3, pp. 249-270.
- 1995 Alsène, E. , « L'intégration d'aujourd'hui et de demain: du soutien à la prise en charge des activités intellectuelles », *Technologies de l'information et société*, vol. 7, n°3, pp. 302-320.
- 1995 Zack, M. et Mac Kenney, J. , « Social Context and Interaction in Ongoing Computer-supported Management Groups », *Organization Science*, 6(4), pp. 394-422
- 1999 Besson, P. , « Les ERP à l'épreuve des organisations », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 4, n° 4, pp. 21-52
- 1997 Boullier, D., « Les styles d'usage des outils de communication : proposition de méthode », *Système d'Information et Management*, vol. 2, n° 1, pp. 7-28
- 1997 Orlikowski, W.J. et Hofman, J.D. (1997), « An Improvisational Model of Change Management : The Case of Groupware Technologies », *Sloan Management Review*, Winter 1997
- 2001 Doolin, B. ,« Understanding organisational change : discourse, technology and social relations », Paper presented to the Change and organisations stream, *Critical Management Studies Conference*, July 2001
- 2001 Besson, P et Rowe, F (2001), « ERP project dynamics and enacted dialogue : perceived understanding, perceived leeway and the nature of tasks-related conflicts », *Database advances in Information Systems*, vol. 32, n° 4, pp. 47-67
- 2003 Rocher, O (2003) L'apprentissage au cœur de l'e-transformation - l'Expansion Management Review – n°108 – pp. 92-99..

Le pilotage d'un projet ne peut s'envisager sans y intégrer dans un même temps la gestion du changement que ce projet induit au sein de l'organisation. La méthode préconisée porte une attention constante au changement tout au long des étapes qui composent le processus type de pilotage d'un e-projet. Comme tout processus rationnel visant à prendre et à mettre en oeuvre une décision, ce dernier peut se décomposer en trois grandes parties qui sont à considérer comme des métaphases :

1. Une phase d'analyse du problème et de réflexion stratégique autour des technologies,
1. Une phase d'inventaire des solutions existantes et de sélection d'une solution,
3. Une phase d'implémentation de la solution retenue et de suivi de la mise en oeuvre. Cette dernière phase se décomposant habituellement en une étape de développement (paramétrage, programmation, prototypage,...), une étape d'expérimentation et une étape de généralisation.



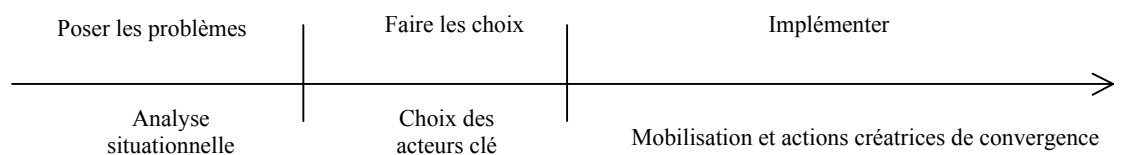
Dans le modèle de déterminisme technologique, l'implication des utilisateurs s'envisage principalement en phase d'implémentation et la gestion du changement se réduit le plus souvent à des opérations de communication et de formation. A l'inverse, nous avons vu que le modèle du déterminisme social accorde une grande importance aux utilisateurs finaux dès les phases amont du processus, mais au détriment d'autres acteurs.

La spécificité de l'approche basée sur le modèle de la traduction consiste d'abord à prendre en compte, dès le début du projet, l'ensemble des acteurs concernés par ce dernier, depuis la direction jusqu'aux utilisateurs finaux en passant par les prestataires techniques, l'encadrement, les spécialistes métier, etc. Ces différents groupes d'acteurs sont par ailleurs considérés en fonction de leur contexte spécifique et de leurs interrelations avec les différents éléments de contexte.

L'approche par la traduction suppose, ensuite, d'identifier les acteurs appelés à jouer un rôle clé, c'est-à-dire capables de « traduire » les différents intérêts en présence d'un registre à l'autre (logique technologique vers logique métier, par exemple). L'objectif de ces opérations de traduction consiste à créer suffisamment de convergence autour du projet technologique pour permettre au changement de se réaliser. Dans ce sens, les différentes actions de gestion du changement mises en oeuvre doivent contribuer à resserrer la convergence autour du projet et de ses objectifs, au fur et à mesure du processus d'innovation technologique. Cette convergence ne peut se créer et se resserrer sans un souci constant de mobilisation de tous les acteurs concernés par le projet. En d'autres termes, il s'agit de favoriser et maintenir l'implication des acteurs dans le projet, notamment en leur assignant un rôle précis en regard de celui-ci.

La démarche par la traduction comprend d'abord une analyse situationnelle, qui permet de caractériser le projet envisagé, l'ensemble des acteurs concernés et le contexte dans lequel ils évoluent. Elle se poursuit par une identification des acteurs clé du changement ainsi que des actions créatrices de convergence et visant à mobiliser l'ensemble des acteurs. (voir schéma ci-dessous)

Enfin, le processus d'innovation technologique n'est pas considéré uniquement comme un processus séquentiel et rationnel. S'il est vrai que l'implémentation d'une technologie doit être précédée d'une phase de réflexion où l'on pose les problèmes et d'une phase de choix, son implémentation n'est pas une démarche linéaire. Au contraire, elle consiste en une succession d'itérations permettant de revenir à plusieurs reprises sur le contenu du projet, de faire émerger de nouvelles pratiques, usages ou fonctionnalités, de mieux s'adapter à des contextes instables et imprévisibles.



2.1. L'analyse situationnelle

La phase de réflexion stratégique autour du e-projet doit comprendre, sur le plan de la gestion du changement, une analyse, que nous appelons « situationnelle ». Cette analyse, préalable à la gestion proprement dite du changement, vise à caractériser le contexte interne et externe au projet, ainsi qu'à cerner le système de relations entre les acteurs du projet. Elle vise à obtenir le portrait le plus complet possible du contexte organisationnel (interactions du e-projet avec les fonctions, les métiers, les processus de travail) et social (intérêts en présence, jeux de pouvoir, ...), dans lequel prend place le projet. Elle suppose que les objectifs et les grandes lignes du projet sont connus et vise à mettre ceux-ci en perspective avec d'une part, les éléments de contexte interne et externe et d'autre part, les caractéristiques du système de relation entre acteurs. Les résultats de l'analyse seront présentés au pilotage stratégique du projet (maîtrise d'ouvrage) ou aux commanditaires de ce dernier, lesquels s'assurent ensuite de la cohérence de la définition du e-projet avec le contexte et les acteurs concernés et réalisent les ajustements nécessaires.

Dans cette perspective, la délimitation du périmètre du projet peut être amenée à évoluer, selon le contexte stratégique dans lequel s'inscrit le projet, l'évolution d'autres projets concomitants ou encore les éventuelles transformations du contexte organisationnel global. L'élargissement du périmètre initial du projet peut donc se révéler nécessaire, afin d'y intégrer tous les acteurs concernés de près ou de loin par le processus de changement. Ne pas prendre en considération ces acteurs peut en effet avoir impact ultérieur, si ces derniers interviennent dans la suite du projet ou si leur action en-dehors du projet a des répercussions directes ou indirectes sur celui-ci.

Idéalement, l'analyse situationnelle sera réalisée par une personne extérieure à l'organisation ou à tout le moins avec un recul suffisant pour pouvoir réaliser cette analyse. La neutralité et la distance par rapport au projet semblent importantes notamment pour conduire efficacement l'analyse du système de relations entre acteurs. Il convient également de la réaliser le plus en amont possible du e-projet de façon à anticiper et à traiter précocement les différents enjeux relatifs au projet. Rien n'interdit cependant de la conduire en cours de route, au cas où le projet serait déjà avancé au moment de la prise en compte de la gestion du changement. Dans l'expérimentation qui a conduit à l'élaboration de ce guide, cette analyse a été réalisée alors que les entreprises étaient déjà engagées dans les phases aval de leur e-projet (développement d'un prototype pour les unes, phase de test pour les autres). L'important est de commencer la conduite du changement par l'observation et l'étude des éléments de contexte, des acteurs et des objectifs du e-projet.

La phase d'analyse doit être précédée d'une opération de communication présentant l'ensemble de la démarche et situant l'analyse et les intervenants qui la mènent. Il convient ensuite de prévoir, dès l'issue et la validation de cette phase, une autre opération de communication, portant sur les résultats de l'analyse, sur les changements attendus et sur la poursuite de la démarche.

Concrètement, l'analyse situationnelle comprend deux parties: l'analyse contextuelle et l'analyse du système de relations entre acteurs.

2.1.1. Analyse contextuelle

Cette partie de l'analyse permet d'identifier les éléments à la fois internes et externes qui conditionnent le changement lié au e-projet.

Ses objectifs sont les suivants :

- Situer le contexte interne et externe dans lequel prennent place le projet et le changement
- Identifier les opportunités ou les contraintes de contexte susceptibles d'influencer le changement ou sa conduite
- Repérer les écarts possibles entre la situation actuelle et la situation souhaitée, notamment en matière d'organisation du travail et de gestion des ressources humaines

Les éléments externes concernent l'ensemble des contraintes qui peuvent pousser ou freiner le changement. Il peut s'agir de contraintes réglementaires, de changements d'ordre structurel, d'effets de partenaires ou de fournisseurs, etc.

Les éléments internes concernent davantage le mode d'organisation du travail, la politique de gestion des ressources humaines, le système d'information existant et la façon dont le e-projet s'articule avec ces modalités internes.

L'analyse peut être réalisée à l'aide d'une **grille d'analyse contextuelle** qui guide la description des différentes composantes de la ou des entreprise(s) concernée(s) par le e-projet et les changements attendus. Elle est destinée à l'intervenant chargé de la réalisation de l'analyse situationnelle. Elle couvre les dimensions suivantes :

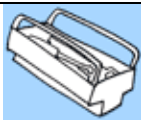
- **La stratégie d'affaires** : principaux objectifs d'affaires de l'entreprise et positionnement des produits/services sur les marchés
- **Le système d'information** : organisation et infrastructure actuellement en place en matière de système

- d'information, bref historique sur sa mise en place
- **L'organisation du travail** : principaux processus de travail et modes de fonctionnement, façon dont le travail est organisé sur ces processus
- **La gestion des ressources humaines** : par qui et comment sont gérées les ressources humaines de l'entreprise.

Les informations sur ces différentes dimensions peuvent être obtenues grâce à des entretiens à différents niveaux de la hiérarchie et des fonctions de l'entreprise et complétées par la lecture de documents d'entreprise ou, au besoin, par des observations in situ des modes de fonctionnement.

L'analyse organisationnelle doit être conduite en regard des processus directement concernés par le projet et permettre d'aborder diverses questions. Par exemple : la technologie envisagée porte-t-elle en elle des présupposés organisationnels (par exemple, la centralisation de la comptabilité, ou encore décentralisation de la fonction Approvisionnement dans les usines et centralisation au siège de la fonction Achats) ou en matière de GRH (la nécessité de posséder certaines compétences ex : techniques de gestion des stocks, techniques de gestion de la relation client, etc) ? L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines sont-elles différentes selon les départements, les services ou les fonctions concernées ? Le niveau de maturité et d'équipement informatique varie-t-il fortement d'un service à l'autre ? Enfin, il est important que l'analyse dépasse la simple description de l'organisation et conduise à bien cerner les écarts qui peuvent exister entre les présupposés sous-jacents au e-projet et les modes d'organisation et de fonctionnement en place au sein de l'organisation.

La grille ci-après est présentée comme modèle ; nous présentons ensuite la grille utilisée dans le cas du projet d'édition électronique.



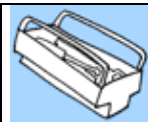
Grille d'analyse contextuelle (modèle)

<p>Présentation de l'entreprise :</p> <p>Taille et secteur d'activité Bref historique Principaux produits et / ou services Principaux marchés Etapes marquantes de l'évolution de l'entreprise Autres projets récents et difficultés rencontrées</p>		
<p>Stratégie d'affaires :</p> <p>Stratégie de domination par les prix Stratégie de niche (spécialisation) Stratégie de gamme (différenciation) Position sur les marchés (en tassement ou retrait, en stabilisation, en développement...)</p>		
<p>Système d'information :</p> <p>L'information elle-même et la manière dont elle est gérée (canaux et procédures de distribution, d'échange, mécanismes de captation et de rétention, usages en matière de distribution de l'information, ...) Les logiciels et canaux qui permettent de la manipuler, la stocker, l'organiser, la traiter Les équipements qui supportent ces applications Les normes et protocoles qui permettent de communiquer entre réseaux</p>		
<p>Organisation du travail sur les processus concernés par le e-projet :</p>		
Division en unités:	Selon les conditions de production (input) Selon les marchés, clientèles, produits (output)	
Liaison entre unités:	Formelle / informelle Grâce à des postes de liaison Grâce à un comité de coordination permanent Grâce à des groupes projet	Grâce à une structure matricielle Grâce à la planification des activités Grâce au contrôle des performances
Division du travail:	Tâches et fonctions spécialisées / polyvalentes Séparation / intégration des fonctions de production et de conception	
Coordination du travail:	Formelle / informelle Par entente entre opérateurs Par supervision directe (chef d'équipe, contremaître) Par procédures standardisées	Par fixation des résultats à atteindre Par fixation de valeurs ou normes communes Par fixation du niveau de qualification requis
Prise de décision:	Règles de délégation de responsabilité ou absence de règles Mécanismes de délégation de responsabilité: Pouvoir décentralisé, personnel largement autonome Pouvoir centralisé au sommet de la ligne hiérarchique	
<p>Gestion des ressources humaines concernées par le e-projet :</p>		
Type de politique:	Informelle: absence de critères explicites dans les décisions de GRH Objectivante: critères explicites (statuts, grille de classification, référentiels métiers...) uniformément appliqués Individualisante: critères explicites négociés sur une base individuelle	
Caractérisation du type de politique en passant en revue les dimensions suivantes:	Description de fonction Rémunération Gestion des compétences et formations (dont la gestion de projet)	Evaluation Mobilité Communication interne Climat social et gestion des relations sociales
Recours à de la main-d'œuvre externe et fréquence:	Sous-traitants Indépendants	Intérimaires Autre

Exemple d'utilisation : le projet « Base d'ouvrages » aux Editions Arabesque

Cette maison d'édition a mis en œuvre un projet de numérisation du dossier contenant toutes les informations relatives à l'édition d'un livre, depuis l'établissement d'un contrat avec l'auteur jusqu'à la fabrication puis la diffusion de l'ouvrage en librairie. Ce projet doit permettre de remplacer le format papier, peu pratique et dont on ignore toujours s'il s'agit de la dernière version (les informations étant sujettes à des modifications fréquentes). Il est entamé depuis près de deux ans et repose sur le développement d'une application centralisée préfigurant une application de travail collaboratif. Il est prévu que les différents acteurs du processus d'édition introduisent ou consultent les informations relatives au livre à partir de leur ordinateur. Celles-ci seront ainsi concentrées dans une même base de données accessible en ligne, l'accès étant calibré selon différents paramètres (type d'utilisateur, type d'information, moment de diffusion de l'information).

L'analyse contextuelle a permis de déterminer quelles spécificités de l'organisation sont potentiellement déterminantes dans le déroulement du projet « Base d'ouvrages ». On retiendra essentiellement le caractère très peu formalisé de l'organisation du travail. Ce dernier peut constituer un obstacle culturel à un outil normalisant de facto les résultats du travail de chacun. Par ailleurs, la formalisation des tâches dans un outil centralisé risque de se heurter au caractère très informel de la coordination entre les acteurs. De plus, le caractère centralisateur de l'application, à l'image du système d'information de l'entreprise, pourrait aller à l'encontre de la grande décentralisation et de la forte autonomie en vigueur dans les pratiques de travail. Enfin, le nécessaire partage d'informations que suppose le projet « base d'ouvrages » peut constituer un enjeu sensible en regard des cloisonnements et du faible niveau de partages d'information constatés dans l'entreprise.



Grille d'analyse contextuelle : exemple d'utilisation aux Editions Arabesque

Présentation de l'entreprise	Secteur de l'édition 450 personnes (environ 200 pour l'activité éditoriale et les services généraux, et environ 250 pour l'activité de diffusion et de distribution), réparties sur de nombreux sites Marché français et international Principales étapes : <ul style="list-style-type: none"> • Fondée dans les années 30 • Démarrage effectif des activités après-guerre • Développement progressif par adjonction de projets et augmentation du nombre de titres publiés • A partir des années 90, s'ajoute à l'activité d'éditeur celle de distributeur d'ouvrages. D'autres éditeurs rejoignent ensuite l'entreprise et sont diffusés par cette maison.
La stratégie d'affaires	Diversification des activités : <ul style="list-style-type: none"> • Edition • Distribution d'autres éditeurs • Diffusion d'ouvrages Diversification des produits <ul style="list-style-type: none"> • Littérature générale (produit phare) • Beau livres • Littérature jeunesse Public visé : celui de l'édition généraliste
Le système d'information	Système centralisé caractérisé par une forte hétérogénéité des applications, en phase d'intégration. Équipement également hétérogène en termes de hardware (Mac/PC). Environ 200 postes de travail. Réseaux Intranet, Extranet et Internet Quelques bases de données
L'organisation du travail	Départementalisation à la fois par input (services transversaux) et output (départements éditoriaux) Modes de fonctionnement peu formalisés, peu hiérarchisés. Prééminence de l'autonomie Contenu des fonctions et modes de collaboration variables, non formalisés, spécialisés Coordination informelle ou par réunions Activité organisée de manière séquentielle (suivant les étapes du processus d'édition et de fabrication), et soumise à une certaine saisonnalité
La gestion des ressources humaines	Aucune politique de GRH formalisée Prise en charge par un cabinet externe

2.1.2. Analyse du système de relations entre les acteurs

L'analyse du système de relations entre acteurs constitue la deuxième facette de l'analyse situationnelle. Elle comprend une cartographie de tous les acteurs impliqués dans le projet, avec leurs différents enjeux, ainsi qu'une analyse des éléments de convergence et de divergence entre les acteurs et par rapport au e-projet.

- **La cartographie des acteurs**

La première tâche consiste à identifier tous les personnes directement ou indirectement concernés par le projet et les changements pressentis. Il peut s'agir de membres de la Direction ou de l'encadrement, de délégations syndicales, d'experts, du service informatique, des utilisateurs directs, de prestataires externes, de commerciaux, etc.

Ensuite, un outil d'analyse, intitulé *cartographie des acteurs*, permet à l'intervenant de mettre à plat le système

de relations entre les différentes catégories d'acteurs repérées précédemment. Au travers d'entretiens menés avec des représentants de chaque catégorie d'acteurs, il s'agira d'arriver à identifier:

- **les objectifs**, soit les buts poursuivis, de façon explicite, par une participation ou une non participation au projet, des différents groupes d'acteurs.
- **les enjeux** des différentes catégories d'acteurs, c'est-à-dire ce qu'ils perçoivent comme risques (pertes) ou opportunités (gains) dans le projet et les changements qu'il induit. Contrairement aux objectifs, les enjeux sont implicites et demandent à être découverts.
- **les atouts ou les contraintes** dont peuvent se prévaloir les différents groupes d'acteurs pour défendre leurs intérêts ou contre lesquelles ils doivent se prémunir. Les atouts s'apparentent aux éléments favorables, forces ou sources de pouvoir, sur lesquels les acteurs peuvent s'appuyer pour atteindre leurs buts, diminuer leurs pertes ou augmenter leurs gains. En revanche, les contraintes sont les éléments défavorables, faiblesses, manques ou lacunes avec lesquels les acteurs doivent composer pour atteindre leurs buts.
- **les alliances ou les oppositions** qu'ils peuvent nouer ou au contraire subir.
- **les temporalités** dans lesquelles ils se trouvent, c'est-à-dire le délai dans lequel s'inscrit la poursuite des objectifs particuliers et la satisfaction des intérêts de chaque catégorie d'acteurs. Par temporalité, on entend les dynamiques internes et externes de l'entreprise qui peuvent correspondre ou non avec la dynamique du e-projet et du changement induit.

Cet outil sert à identifier les raisons pour lesquelles un groupe se montre plus ou moins enthousiaste par rapport au projet et à l'utilisation effective de l'application proposée. Il permet de comprendre les motifs susceptibles d'être facteurs de support ou, au contraire, de blocage par rapport au projet, et de déduire les éléments autour desquels se cristallisent les attentes ou les craintes de chaque catégorie d'acteurs. Ce faisant, il peut servir à l'identification des points sur lesquels communiquer en priorité, et des leviers sur lesquels agir pour obtenir une adhésion au projet.

L'utilisation de cet outil suppose de:

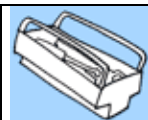
- Demander quels sont les buts poursuivis par le projet ou les objectifs du projet auxquels la personne adhère
- Tenter de détecter les enjeux (implicites), souvent différents des objectifs avoués
- Regrouper les acteurs en catégories selon les intérêts partagés (enjeux et objectifs poursuivis)

Les alliances et/ou les oppositions qui apparaissent ou se révèlent entre diverses catégories d'acteurs, ou entre les objectifs ou les enjeux que ceux-ci poursuivent, peuvent également être indiquées dans le tableau au moyen de symboles. Ainsi le symbole // marquera la congruence entre deux catégories d'acteurs, objectifs ou enjeux, tandis que le symbole □ indiquera au contraire la contradiction entre ces derniers.

Enfin, il est important de conduire cette analyse de façon à éviter toute personnification et stigmatisation des différents intérêts en présence. En effet, il ne s'agit pas ici de répertorier les opposants et les tenants du changement, ou d'identifier des intérêts illégitimes. Au contraire, la démarche vise à démontrer que tout intérêt est légitime et qu'il est nécessaire d'en réaliser une mise à plat pour permettre à la conduite du changement de tenir compte de la diversité des enjeux en présence. Il faudra donc être attentif à utiliser un langage factuel et objectif dépourvu de jugement de valeur.

Le repérage des enjeux implicites constitue un exercice délicat, qui suppose une approche à la fois prudente et intuitive. Il s'agira en effet de déceler, au travers du discours des acteurs, les enjeux que suppose le projet, qui seraient peu susceptibles d'être affichés de prime abord. Le décryptage de ces enjeux implique vraisemblablement l'établissement d'une relation de confiance avec l'interlocuteur. Elle doit être suffisamment forte pour que celui-ci dévoile ses espoirs ou ses craintes quant au projet analysé. La validation de ces enjeux implicites par les personnes concernées représente sans nul doute un moment sensible de la démarche.

L'outil est dans un premier temps présenté comme modèle, puis rempli avec un exemple d'utilisation issu du projet d'édition électronique d'Arabesque.



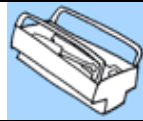
Cartographie des acteurs (modèle)

Acteurs	Objectifs (explicites) 'le dit »	Enjeux (implicites) « le non-dit »	Atouts Contraintes*	Temporalités
<ul style="list-style-type: none"> • Direction • Encadrement ou middle management • Délégation syndicale • Experts internes • Experts externes • Service informatique • Services de production • Services de support • Actionnaires • Groupes de pression • Utilisateurs directs • Bénéficiaires • Partenaires techniques • Fournisseurs ... 	<p>Individuels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonction • Carrière • Salaire • Mobilité • Relations ... <p>Collectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Position entreprise • Concurrence • ROI • Productivité • Représentativité • Défense de l'emploi • Création d'emplois • Nouveaux services • Nouveaux produits • Relations de travail • ... 	<p>Individuels:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonction • Carrière • Salaire • Mobilité • Relations ... <p>Collectifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Position entreprise • Concurrence • ROI • Productivité • Représentativité • Défense de l'emploi • Création d'emplois • Nouveaux services • Nouveaux produits • Relations de travail • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertise spécifique • Relais • avec les marchés • Relais avec les partenaires techniques • Contrôle de l'information • Elaboration et contrôle des règles • Ressources financières • Spécificités techniques • Pouvoir de décision • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Cohérence ou incohérence la temporalité propre à chaque catégorie d'acteurs avec celle du projet

* En remplissant la grille, présenter séparément les atouts et les contraintes .

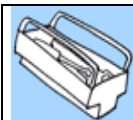
Exemple d'utilisation : le projet « Base d'ouvrages » aux Editions Arabesque

Touchant à l'activité de base de l'entreprise, le projet d'application centralisée de gestion du dossier d'édition concerne bon nombre d'acteurs impliqués dans le processus d'édition.



Cartographie des acteurs des Editions Arabesque

Acteurs	Objectifs (explicites)	Enjeux (implicites)	Atouts	contraintes	Temporalité
Assistants littéraires	Réduction de la manutention et de la reproduction des documents Fluidité et fiabilité de l'information (à jour) Modulation du travail (fournir la bonne info au bon moment)	Durée de création des documents Partage d'information (maîtrise de l'info, confidentialité des données) Formalisation / standardisation de l'info Décloisonnement / visibilité du processus	Est à la source de la majeure partie de l'info (en contenu) Est à l'origine de l'info (en amont dans le processus de production)		Pas de délai fixé fermement ou de manière impérative donc pas d'exigence ni d'attente de la part des acteurs
Equipe informatique	Réussir un projet de grande ampleur, assez attendu Développer une application conviviale, fiable, opérationnelle	Gérer ce projet en // avec d'autres projets, d'autres urgences A plus long terme, mettre en place des applications de travail collaboratif	Maîtrise technologique Position d'interface entre les utilisateurs et les sous-traitants techno Soutien du top management (= allié, mais dépendance par rapport à ce lien)	Peu de pouvoir coercitif sur les utilisateurs	
Producteurs d'information: - Service juridique - Service presse - Service marketing - Service artistique - Service commercial	Réduction de la manutention et de la reproduction des documents Fiabilité de l'information (à jour)	Calibrage des accès Formalisation / standardisation de l'info Décloisonnement / visibilité du processus	A la source des informations qu'ils produisent	Dépendance par rapport aux producteurs en amont (essentiellement A.L.)	



Cartographie des acteurs des Editions Arabesque

Acteurs	Objectifs (explicites)	Enjeux (implicites)	Atouts	contraintes	Tempo-ralité
Utilisateurs non-producteurs d'information: - Fabrication - Cession des droits - Multimédia - Contrôle de gestion - Diffusion - Représentants	Réduction de la manutention et de la reproduction des documents Fiabilité de l'information (à jour) Disposer d'une information plus standardisée	Calibrage des accès Démarche plus proactive de recherche de l'info (surcharge de travail dans certains cas) Décloisonnement / visibilité du processus		Dépendance par rapport aux producteurs d'information Opacité du processus en amont (méconnaissance)	
Éditeurs	Réduction de la manutention et de la reproduction des documents Fiabilité de l'information Modulation du travail (fournir la bonne info au bon moment)				
Direction/Top management	Rationalisation du processus Gains en termes de coûts (photocopies) Réduction de la masse salariale (CDD) Amélioration de la productivité	Généraliser l'utilisation de l'application à tous les départements Permettre une certaine capitalisation de l'information	Pouvoir de décision Maîtrise des budgets		
Sous-traitants techniques	Fournir un service dans les délais et budgets négociés	Assurer une certaine pérennisation de la relation commerciale via un contrat de maintenance		Recours à une technologie qui a été imposée	

Dans ce projet d'édition électronique, la cartographie des acteurs a permis de révéler que le projet n'a pas un caractère hautement stratégique pour l'entreprise, ainsi qu'en témoigne le flou relatif aux temporalités. Les principaux enjeux sont essentiellement de nature organisationnelle, ce qui conduit à porter une attention particulière à cette catégorie dans la suite de l'analyse. Ce constat apparaît comme paradoxal si l'on considère les objectifs et enjeux portés par le top management. On remarquera également que le projet représente, pour la majorité des acteurs, une opportunité positive, suscitant peu de craintes ou de réactions de blocage, de défense d'intérêts. Il ne s'agit visiblement pas d'un projet menaçant pour les acteurs concernés. La catégorie d'acteurs la plus directement concernée par le projet est celle des assistants littéraires. En conséquence, il est probable que cette catégorie d'acteurs aura un rôle déterminant dans le succès ou l'échec de ce projet. Dès lors, il sera central d'accorder une attention particulière à leur mobilisation.

- **L'étoile de convergence**

La dernière étape de l'analyse du système de relations entre acteurs consiste à donner une représentation graphique de la cartographie des acteurs. Cette dernière permet normalement de repérer les principaux enjeux du

e-projet et de situer chaque groupe d'acteurs ou d'intérêt par rapport à ces enjeux. Si l'analyse des jeux d'acteurs a été assez fine, il sera possible d'isoler les positionnements explicites (objectifs déclarés) des positionnements implicites (enjeux et non-dits). Le report de ces informations sur un outil de présentation appelé **étoile de convergence** permet alors de repérer les points de convergence et de divergence entre les différents positionnements et le e-projet. Les points de convergence sont les éléments (objectifs, enjeux, intérêts) sur lesquels les différentes personnes se rapprochent les uns des autres et du projet. Ils permettent de définir la base (effet centripète) sur laquelle le projet et le processus de changement peut démarrer. A l'inverse, les points de divergence sont les éléments (souvent les enjeux et intérêts) qui éloignent les acteurs les uns des autres et du projet. Il s'agit de forces centrifuges qu'il faut prendre en considération pour anticiper les freins ou obstacles au changement.

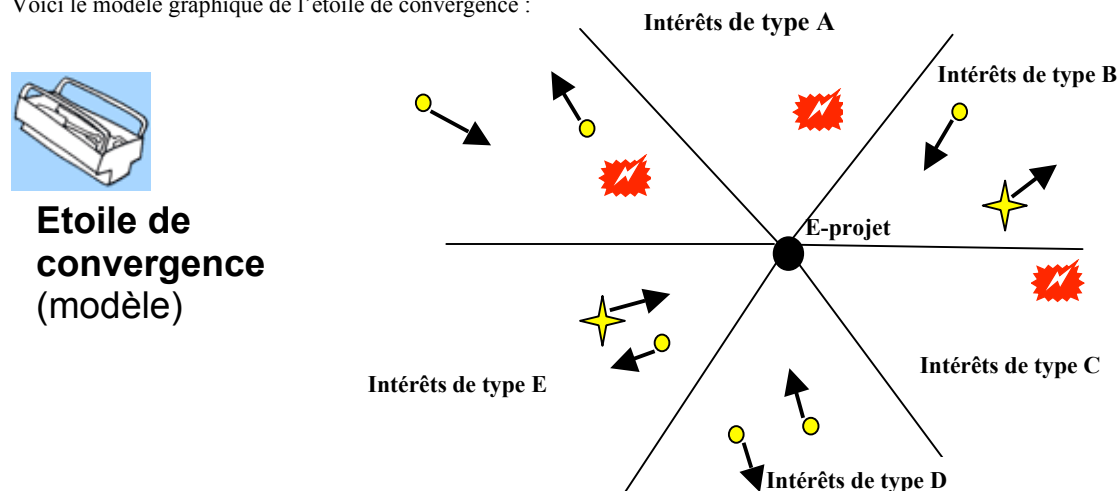
Cet outil constitue un élément clé de la méthode de la traduction en raison de son côté révélateur et de la mise à plat, très visuelle, qu'il propose des différents intérêts qui co-existent autour du projet. Il permet de matérialiser les objectifs, enjeux et positionnement de chaque catégorie d'acteurs autour du projet, et de visualiser nettement la ou les zones (le type d'enjeux) à laquelle il convient de prêter une attention particulière. Ainsi, bien que cet outil n'apporte pas une information différente de celle contenue dans la cartographie des acteurs, sa présentation met à jour de façon plus évidente, la proximité des acteurs avec le projet, le degré de convergence ou de divergence et, enfin, les zones « sensibles » ou potentiellement « à risques » à cet égard.

Concrètement, les différents groupes d'acteurs sont situés sur un schéma en fonction de leurs objectifs (explicites) et de leurs intérêts (implicites) dans le projet et dans les changements qu'il induit. Nous insistons sur le caractère nécessairement « dépersonnalisé » de l'identification des groupes d'intérêt et de leur positionnement. Aucun acteur ne doit être désigné nommément ou même individuellement. Chaque groupe d'intérêts est situé en fonction de l'intensité avec laquelle l'intérêt est poursuivi ou défendu, et la mesure dans laquelle le changement satisfait ou non cet intérêt. L'utilisation de deux symboles différents rendra la distinction plus aisée. Les points d'interaction avec les éléments physiques sont indiqués par un signal de couleur. Les flèches indiquent si les intérêts des différents groupes divergent ou convergent avec ceux du projet. Cet outil permet de visualiser les zones sur lesquelles la convergence est plus importante et donc sur lesquelles peut s'appuyer la définition de l'objectif commun.

Enfin, il est important de faire valider cet outil par les acteurs concernés, par exemple en réunissant, dans une séance de restitution, les personnes qui se sont prêtées aux entretiens. Considérant les informations parfois très sensibles qui sont représentées dans l'étoile de convergence, nous attirons l'attention sur le climat de confiance dans laquelle cette restitution doit se dérouler. Cet outil sera ainsi utilisé avec des groupes d'acteurs avec lesquels une relation suffisamment forte a pu être établie. Il serait contre-productif de procéder à tel exercice avec un ou des groupes insuffisamment « constitués ».

Dans cette même perspective, ladite restitution sera réalisée par le même intervenant qui aura recueilli les informations contenues dans l'étoile de convergence, fort de sa position dépourvue d'intérêts directs dans le projet, et par conséquent, non « suspect » ou potentiellement « menaçant » pour les acteurs faisant l'objet de l'analyse. Par ailleurs, le contenu même des informations révélées quant aux intérêts, aux enjeux, au positionnement convergent ou divergent des groupes d'acteurs ou leur proximité par rapport au projet, doit être considéré comme la mise à plat des subjectivités de ces acteurs, et non comme des informations totalement objectives et univoques qu'il s'agirait seulement de constater. Le processus même de restitution est une étape intégrante de l'utilisation de l'outil. L'expression des acteurs lors de la présentation de l'outil, les réajustements qu'ils réclameront ou les précisions qu'ils donneront sur tel ou tel point sont un complément d'information à prendre en considération dans la construction dès lors *inter-subjective* de l'outil.

Voici le modèle graphique de l'étoile de convergence :



Selon le moment où s'utilise cet outil (très en amont ou un peu plus en aval du projet), le centre de l'étoile pourra représenter l'idée du e-projet et ses grands objectifs, la version 0 (prototype) des applications, la version 1, etc. Les types d'intérêt à faire figurer dans l'étoile sont susceptibles de varier d'un projet à l'autre. Ils doivent être définis au moment de l'élaboration de la cartographie des acteurs.

Dans l'exemple d'utilisation ci-dessous, le projet ERODE de site web inter-entreprises textiles, six catégories différentes d'intérêts ont été repérées et validées par les parties en présence

Exemple d'utilisation: le projet ERODE

Le projet ERODE est un projet inter-entreprises de réalisation et de mise en ligne d'un site transactionnel de vente de linge de maison aux consommateurs finaux. Un prestataire technique, « web@rtist » sélectionné sur base d'un appel d'offres, a pris en charge le développement du site. Ce projet rassemble six PME, le réseau consulaire de la région et un consultant partenaire financé sur fonds publics. Il a été initié par un centre de conseil et de formation des industries textiles.

La cartographie des acteurs a permis de mettre en évidence six catégories d'enjeux validés, au terme d'une discussion animée, par les différentes parties prenantes au projet. Ces enjeux, parfois antagonistes, sont les suivants :

- *Enjeux relatifs aux missions de base : promotion régionale, promotion du commerce électronique, aide aux entreprises, action collective fédérant les PME, expertise en e-business, e-commerce.*
- *Enjeux de nature stratégico-commerciale : pôle professionnel textile et TIC, présence anticipée sur le net, ouverture de nouveaux marchés, canal d'écoulement des fins de série, canal supplémentaire de distribution des « best sellers », absence de concurrence interne, risque de concurrence des autres canaux de distribution.*
- *Enjeux de nature financière : bonne utilisation des fonds publics, envergure de l'opération financière mineure, test à peu de frais.*
- *Enjeux de nature technologique : vitrine technologique ou site web transactionnel.*
- *Enjeux de nature professionnelle : perspective de carrière, de promotion, de réorientation professionnelle.*
- *Enjeux de nature organisationnelle : niveau de performance organisationnelle de chaque entreprise, exigences du site en matière de personnalisation des produits, de délai de livraison.*

Afin de faciliter la compréhension de l'outil, seuls cinq catégories de partenaires impliqués dans le projet ERODE sont visualisés sur le schéma. :

- *les financeurs (DRIRE et Conseil régional),*
- *les institutionnels (Chambre de commerce et un consultant partenaire),*
- *le centre de conseil et formation des industries textiles, initiateur du projet*
- *les entreprises textiles*
- *le prestataire technique Web@rtist*

Comment utiliser l'étoile de convergence ?

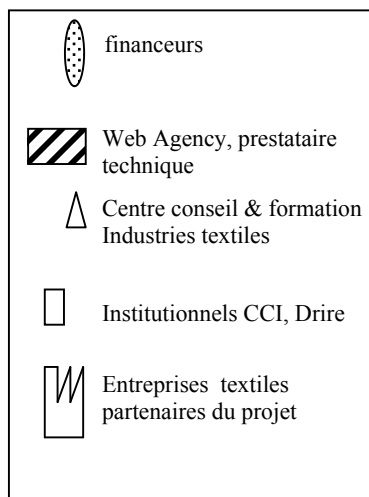
- *Décomposer en 2 schémas couleur présentés sur transparents : les objectifs explicites et les enjeux implicites. (voir page suivante)*
- *Commenter d'abord les objectifs explicites, superposer le 2^{ème} transparent et faire apparaître les écarts entre les deux.*

Les objectifs explicites dans le projet ERODE

Objectifs forts et explicites de la part des institutionnels.

Objectifs faibles et éloignés du projet de la part des entreprises
Projet considéré comme non stratégique par le prestataire technique.

légende

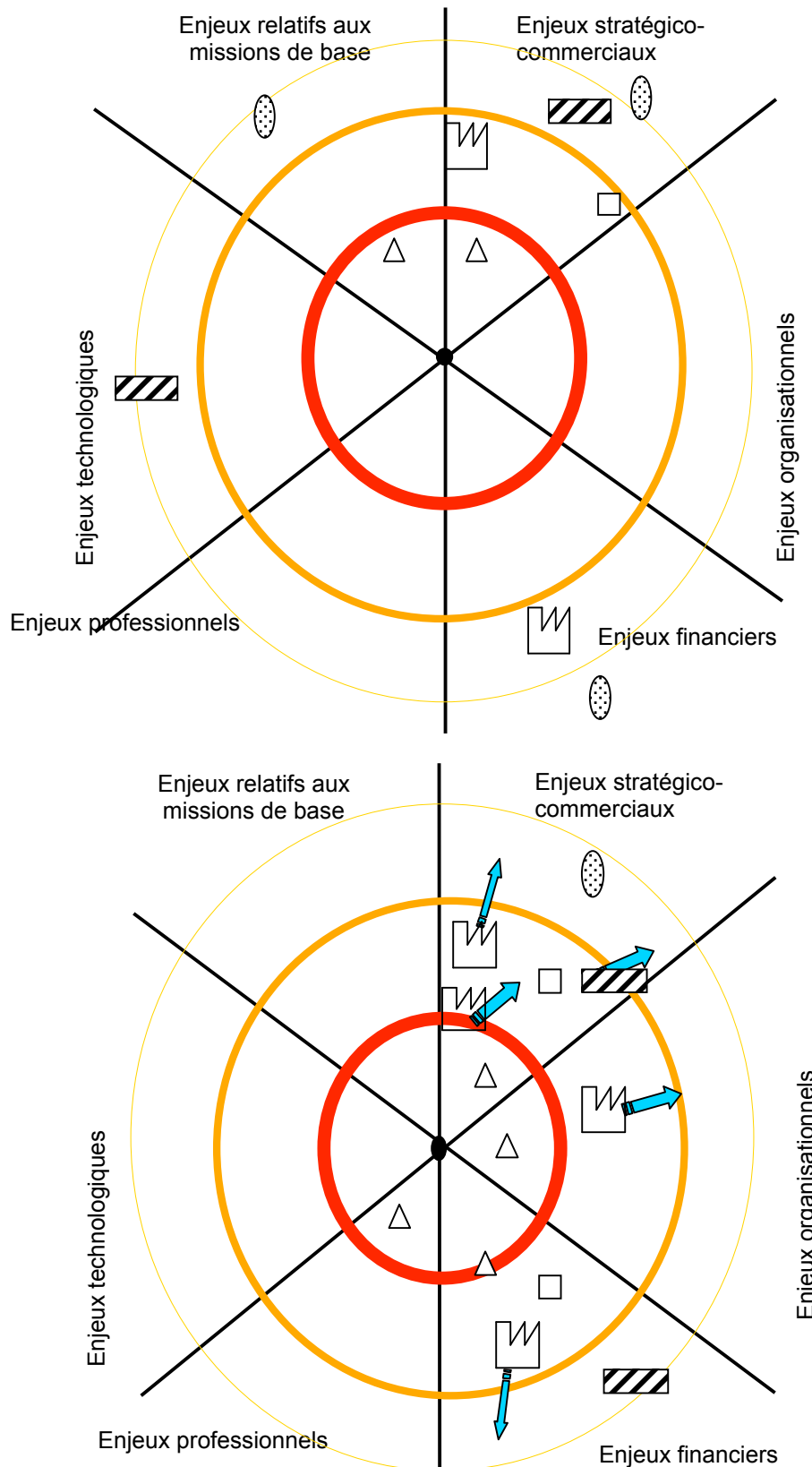


Les enjeux implicites dans le projet ERODE

Enjeux organisationnels (interdépendance en matière de délais de livraison, de gestion des retours, de packaging,...) plus importants que prévus et négligés jusqu'à présent.

Enjeux financiers autour du double rôle de fournisseurs de la plate-forme de vente et actionnaires de la société ERODE.

Vision commerciale et stratégique du site non partagée et sans prise en compte du client final, le consommateur



Les questions clé

Jusqu'où faut-il aller avec le principe de la transparence ?

Les outils proposés pour conduire l'analyse du système de relation entre acteurs doivent permettre de révéler les principaux objectifs et enjeux propres à chaque catégorie d'acteurs, de manière dépersonnalisée. A cet égard, les limites de la transparence seront à apprécier en fonction des effets probables de la révélation des informations. Dans tous les cas, il convient de s'en tenir aux faits en évitant les jugements de valeur et de dépersonnaliser les informations. Dans le projet ERODE, par exemple, le fait que les entreprises participantes soient par ailleurs concurrentes sur certains produits et marchés a rendu la révélation des informations relatives à l'analyse contextuelle de chaque entreprise délicate. En effet, le niveau d'organisation interne de certaines constituait leur avantage concurrentiel. Il a donc fallu mettre en évidence les écarts dans la performance organisationnelle des uns et des autres sans porter atteinte aux avantages compétitifs. Si la révélation d'informations particulières a pour effet l'émergence de conflits ou de défiance entre partenaires, on prêtera alors une attention particulière à sa formulation et, surtout aux suites à apporter pour dénouer et dépasser les conflits.

Qui réalise la phase d'analyse situationnelle, un intervenant interne ou un externe ?

Les deux solutions sont envisageables : d'une part, il est indéniable que la position d'intervenant externe, en position de recul par rapport au projet, lui confère a priori la légitimité suffisante pour mener l'analyse. Cependant, un intervenant interne peut également avoir un regard « externe », s'il est suffisamment éloigné des différents enjeux des principales parties prenantes au projet. C'est également en vertu de sa position extérieure et de son absence de liens avec l'un ou l'autre protagoniste du projet, que l'intervenant externe au projet pourra construire une relation de confiance avec ses interlocuteurs, condition sine qua non pour réaliser une analyse reflétant la réalité de terrain.

En revanche, la tâche d'un intervenant externe à l'entreprise sera sans doute plus ardue que celle d'un interne, dans la mesure où ce dernier connaît déjà l'organisation, et maîtrise par conséquent certains éléments de contexte (sur le plan informel, notamment) qui, peut-être, échapperont à l'intervenant externe. Fort de cette connaissance, l'intervenant interne sera moins aisément abusé par les jeux d'acteurs implicites, qu'il sera à même de décoder. Par ailleurs, toute entreprise ne possède pas forcément les moyens de faire appel à de l'aide extérieure. Il appartient donc à cette dernière d'intégrer la dimension de la nécessaire « externalité » de son intervenant et de le choisir en conséquence.

2.2. « Enrôlement » des acteurs-clé

Les résultats de l'analyse situationnelle vont guider le choix des personnes appelées à jouer un rôle clé dans la gestion du changement et le pilotage du e-projet, c'est-à-dire le chef de projet et le comité de pilotage. Plus qu'une simple désignation, il s'agit ici d'attribuer un rôle précis à ces acteurs clé, à s'assurer qu'ils acceptent et pourront s'approprier ce rôle. C'est en ce sens que cette action consiste également à mettre en place dans l'entreprise les compétences de traduction. A ce stade, deux actions transversales devront également être initiées. Il s'agit, d'une part, d'opérations de communication à propos du choix des acteurs-clé et, d'autre part, d'actions de mobilisation des membres du comité de pilotage.

2.2.1. Un chef de projet « traducteur »

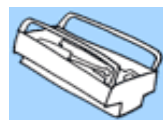
La démarche de la traduction suppose l'identification d'un *traducteur* chargé de guider le processus de changement en veillant à ce que tous les intérêts en présence soient pris en considération et puissent, in fine, y trouver satisfaction. Il peut être désigné sous un autre vocable : « manager du changement », « relais de changement »...

Le traducteur ou la personne appelée à devenir le traducteur devrait être choisi par les responsables de l'organisation et les responsables du e-projet, sur base de l'analyse du contexte et des acteurs. L'identification des personnes qui pourraient assumer ce rôle se fait en référence aux critères suivants :

- La **légitimité** : le traducteur doit être reconnu par tous les niveaux de l'organisation comme capable de considérer et d'allier tous les intérêts en présence. Ses demandes d'action doivent être suivies d'effets. Pour cela il est formellement désigné par la hiérarchie et déchargé d'une partie de sa charge habituelle de travail pour pouvoir remplir ce rôle.
- La **crédibilité** : Le traducteur doit être reconnu par ses pairs et collaborateurs comme une personne possédant les compétences nécessaires à l'exercice de ce rôle. Il connaît bien l'organisation, ses différents rouages et ses différents métiers. Parmi les compétences managériales nécessaires à l'exercice de la fonction citons la capacité d'analyse et d'évaluation des situations critiques, la bonne gestion des conflits, la force de conviction, l'équité, le respect des personnes, etc.
- L'**équidistance** : Le traducteur doit être perçu comme suffisamment « équidistant » par rapport aux différents enjeux et intérêts en présence dans le e-projet, et sans intérêt direct important dans le projet.

Une grille d'aide au repérage du traducteur peut aider et guider les responsables de l'organisation et du projet dans leur choix. Sa finalité n'est pas d'identifier la personne qui correspond parfaitement aux différents critères, car le profil idéal n'existe pas. Cet outil doit plutôt permettre de repérer la personne qui s'en rapproche le plus et qui sera la plus à même d'accompagner l'ensemble du processus de changement.

L'utilisation de la grille d'aide au repérage du traducteur est directement liée à l'analyse situationnelle afin de prendre en compte les qualités reconnues par tous ; des critères de repérage pourront être jugés plus importants que d'autres selon le contexte et le système de relations existants entre les acteurs. Une action de communication explicitera ensuite le choix du traducteur et les critères retenus.



Grille d'aide au repérage du traducteur

Critères de légitimité
A le soutien formel de la direction
Dispose d'un pouvoir suffisant dans l'organisation pour que ses demandes ou propositions soient suivies d'effet
A un déchargement temporel suffisant et ayant fait l'objet d'un accord entre direction de l'entreprise et responsables du projet
Critères de crédibilité
Connaît bien l'entreprise et a une expérience professionnelle variée
Comprend les différents métiers concernés par le projet
Est familier avec les TIC
Est capable à passer d'un registre de langage et de perception à un autre (économique, technologique, organisationnel, ...)
Sait négocier, animer, écouter et a le sens de l'équité.
Critères d'équidistance
Le traducteur pressenti n'est pas : <ul style="list-style-type: none"> - engagé personnellement et/ou professionnellement dans un projet important; - motivé par un seul enjeu financier; - porte-parole d'un des groupes d'intérêts, partie prenante au projet, - dans une perspective de mutation ou de départ.

Exemple d'utilisation 1 : un chef de projet désigné découvre et s'approprie le rôle de traducteur

Dans le cadre d'un projet de reconfiguration des processus dans une compagnie d'assurance, sous-tendu par un logiciel de workflow, un chef de projet a été désigné par la direction, selon les différents critères d'identification du traducteur et dans les conditions de dégageant temporel, présentés ci-dessus. Ce chef de projet n'avait pas d'enjeu particulier dans la démarche de réorganisation, et occupait un poste d'un niveau suffisamment élevé pour que ses demandes soient suivies d'effet. Cependant, il n'a pas assumé, d'emblée, son rôle et a éprouvé des difficultés à traduire la méthodologie proposée auprès des différentes catégories de participants. Constatant son éloignement et sa faible implication dans le projet, un employé, assistant à la direction commerciale, a spontanément joué ce rôle de traducteur. Il possédait les compétences techniques (métier de l'assurance) et l'expérience de terrain (passage dans plusieurs bureaux régionaux) suffisantes pour l'exercice de ce rôle « par défaut ». Il a pu comprendre et traduire aux membres du comité de pilotage les enjeux liés aux différentes étapes du processus à optimiser. Ainsi, dès les premières réunions, ce « traducteur par défaut » a pris l'initiative de reformuler la méthodologie proposée, en élaborant ses propres présentations de la démarche, et en l'adaptant au contexte organisationnel et au processus concerné. Le début du projet a donc été marqué par un mouvement d'aller-retour entre le chef de projet officiel, qui validait au fur et à mesure le travail, et les interventions du « traducteur par défaut ». Puis, progressivement, le chef de projet a consacré davantage de temps au projet, en s'appropriant, au fur et à mesure qu'il le découvrait, son rôle de traducteur. Il a pris une véritable ampleur lorsqu'il a dû amener le comité de pilotage à valider les solutions de reengineering, et à prioriser les différentes pistes de solution. C'est ainsi que plusieurs semaines après le démarrage du projet, le chef de projet s'est révélé véritable traducteur de l'ensemble des solutions et intérêts exprimés par les acteurs du changement. Il s'est notamment attelé à la reformulation du rapport de synthèse destiné à justifier auprès des instances décisionnelles les orientations à prendre au niveau des développements technologiques. Depuis lors, ce chef de projet est devenu le « porteur » des projets de reconfiguration de processus au sein de l'entreprise, la préparant ainsi à recevoir une nouvelle application logicielle.

Exemple d'utilisation 2 : l'émergence d'un traducteur

Dans le cas du projet ERODE (voir exemple cité plus haut), il est très vite apparu que l'initiateur et chef de projet ne pouvait être le traducteur. Ce chef de projet était en effet pressenti pour être le futur directeur du Site de e-commerce ERODE.com. Il avait endossé, dès les origines du projet, un rôle de « locomotive », de manière très directive car la réussite de ERODE avait pour lui des implications très fortes. Le webmaster poursuivait également des enjeux de nature professionnelle au travers du projet. La pérennité de ERODE.com se concrétiserait pour lui en un prolongement de son contrat de travail. Dans le cas contraire, son contrat arriverait à terme en même temps que les financements publics. Un pilotage insuffisamment « à l'écoute » ou trop impliqué sur un contenu technique du projet, risquait d'empêcher une prise en compte insuffisante des différents intérêts en présence. Au contraire, le consultant partenaire de la CCI remplissait les conditions de légitimité, de crédibilité et aussi d'équidistance, qui se révélaient indispensables. Son rôle d'accompagnateur du projet, de garant moral aux yeux des financeurs, ainsi que les nombreux conseils avisés qu'il prodiguait depuis les prémises du projet, lui conféraient indéniablement la légitimité et la crédibilité requises pour assumer cette fonction. En outre, l'accompagnement du projet constituait pour lui une tâche faisant partie de ses missions de base, sans qu'il y poursuive aucun intérêt direct ou enjeu implicite. Ce choix fut avalisé d'emblée par tous les acteurs concernés par le projet, lors de la mise en débats avec le Lentic.

Questions-clé

Est-il possible d'identifier un traducteur suffisamment légitime, a priori et antérieurement au processus de changement ?

Il semble que la réponse est double et que les illustrations présentées ci-dessus montrent bien que le traducteur peut être identifié à l'aide de la grille proposée, selon deux cas de figures :

1. Dans un premier cas, il se peut qu'un traducteur n'émerge pas du contexte, mais que la liste permette d'identifier une personne dont le profil s'en rapproche et de la désigner comme tel (exemple 1)
2. Dans un second cas, qui représente la situation idéale, un traducteur peut émerger de façon « naturelle » du projet et la liste permet alors davantage de le « reconnaître » comme tel (exemple 2) plutôt que d'aider au choix de la personne (exemple 1).

Quoi qu'il en soit, pour assurer pleinement ce rôle, une attention particulière doit être portée à l'engagement temporel (investissement en termes de temps à consacrer au projet) du traducteur. La disponibilité qui en découle revêt une importance stratégique pour l'appropriation du rôle de traducteur, et pour la conduite du projet de changement. Notre premier exemple illustre bien que la montée en puissance du traducteur n'a pu se réaliser pleinement qu'à partir du moment où ce dernier a dû s'impliquer concrètement dans le processus et consacrer davantage de temps au projet.

Le traducteur est-il seul à porter la traduction ?

Que le traducteur soit désigné ou émergent, il est important de souligner que le processus de traduction ne doit pas être porté par une seule personne. Le comité de pilotage, constitué des représentants des différents groupes d'acteurs, joue un rôle important à ce niveau. En tant que porte parole des groupes, il partage cette fonction avec le traducteur. Cependant, si le traducteur n'est pas l'unique acteur clé de la démarche, il doit en constituer le véritable pivot et rester le garant du bon déroulement du processus de changement.

Dans le cas où un chef de e-projet a déjà été désigné, peut-il jouer le rôle de traducteur ?

Lors de l'identification du traducteur, les responsables de l'organisation et du e-projet peuvent être confrontés à une difficulté liée à la présence d'un chef de e-projet déjà impliqué dans le projet de changement. L'identification du traducteur peut alors suivre trois cas de figures :

1. Le chef de e-projet interne est tout à fait capable de jouer ce rôle, car il répond à une série de critères de la liste. Il n'est pas uniquement un « technologue », et cela lui permet de traduire les enjeux liés au e-projet dans différents registres (stratégique, managérial, commercial, etc.) ;
2. Le chef de e-projet interne ne convient pas pour ce rôle et il est donc nécessaire de désigner un traducteur qui l'accompagnera sur les questions de gestion du changement. Notre expérience montre qu'il est parfois préférable, dans ce cas, de désigner un intervenant externe comme traducteur. Dans le projet de e-services RH, développé au sein d'un grand groupe industriel (voir partie 1, p.5), la désignation d'une personne chargée de la gestion du changement en assistance au chef du e-projet a entraîné une concurrence entre ces deux fonctions ; cela a nui à l'avancement d'un projet déjà mal positionné dans l'organisation.. Il faut cependant que la légitimité et la crédibilité de l'intervenant externe soient suffisamment développées et reconnues à l'intérieur de l'organisation, et que le rôle de traduction soit progressivement réapproprié par les acteurs internes à l'organisation ;
3. Le chef du e-projet est un prestataire externe, situation de plus en plus courante, et il est alors nécessaire de désigner un relais interne qui sera chargé de porter la méthode de traduction et d'assumer un rôle de traducteur.

En résumé :

Cas 1 : le chef du e-projet interne est de fait un traducteur, pas de nécessité de traducteur autre

Cas 2 : le chef du e-projet interne n'a pas et ne peut acquérir les compétences d'un traducteur, alors nécessité d'un traducteur interne ou externe

Cas 3 : le chef du e-projet est externe, il ne peut assurer seul le rôle de traducteur, d'où la nécessité d'un traducteur interne.

2.2.2. Un comité de pilotage « porte-parole »

Une fois l'analyse situationnelle validée et le traducteur identifié, il s'agit alors d'impliquer et de mobiliser tous les groupes d'acteurs dans le e-projet, et la gestion du changement. Il faut mettre en place un comité de pilotage du e-projet composé des représentants des différents groupes d'intérêt identifiés en phase d'analyse situationnelle, et formaliser l'engagement de ces représentants.

Dans la démarche de la traduction, les membres du comité de pilotage agissent comme de véritables « porte-parole » de leur groupe d'intérêt, et comme interfaces entre l'équipe projet opérationnelle et le groupe qu'ils représentent. Leur désignation doit en principe être proposée par le traducteur, en concertation avec l'intervenant ayant réalisé l'analyse situationnelle. Ensuite, elle doit faire l'objet d'une validation par chacun des groupes ainsi représentés, par les autres représentants et par les responsables ou commanditaires de l'organisation. Pour composer le comité de pilotage, le traducteur suivra les consignes suivantes :

- Veiller à la représentation de chaque groupe d'intérêt identifié lors de l'analyse situationnelle, sans oublier, le cas échéant, le chef de e-projet qui doit être étroitement associé au processus de gestion du changement (s'il n'a pas été identifié comme traducteur);
- S'assurer que chaque représentant est légitime et crédible aux yeux de son groupe et aux yeux des autres membres du comité de pilotage.

Après validation de la composition du comité de pilotage, il est important que ses membres se voient attribuer un rôle actif et une mission concrète. La mission du traducteur commence surtout à ce stade. Il doit en effet s'assurer de la **mobilisation** (dans le sens de « implication dans l'action ») non seulement initiale, mais continue, des membres du comité de pilotage. Il doit mettre en oeuvre, dès ce stade, deux principes importants de la méthodologie de la traduction : **l'intéressement et l'enrôlement**. D'une part, il s'assure que chaque personne a un intérêt direct et concret pour le rôle qu'il sera appelé à jouer au sein du comité et, d'autre part, il veille à ce que ce rôle soit explicite et bien défini. La définition des rôles de chacun doit être proposée par le traducteur en fonction des intérêts identifiés dans l'analyse situationnelle, et donc, en concertation avec l'analyste. Afin de formaliser l'engagement ou l'enrôlement des représentants, le traducteur pourra rédiger une « **lettre de mission** ». Ce document reprend la liste des membres, le groupe représenté, le rôle précis affecté et les tâches à réaliser en lien avec ce rôle. Afin que chacun des membres s'approprie son rôle et soit par conséquent « mobilisé » dans la démarche, le traducteur veillera à valider cette lettre de mission avec l'ensemble des membres du comité. La lettre de mission constitue, par conséquent, un premier outil de mobilisation.

La définition complète de la mission du comité de pilotage et de ses membres peut varier d'une organisation à l'autre. Il est cependant recommandé de faire figurer des tâches telles que :

- Elaborer et mettre en oeuvre des actions de gestion du changement
- Valider de façon régulière le contenu du e-projet
- Servir d'interface entre les groupes d'intérêt et le pilotage du changement
- Evaluer régulièrement le processus de changement et son pilotage
- Organiser et suivre les actions d'implication et les opérations de communication

Par ailleurs, une fois que le comité de pilotage s'est engagé à assumer son rôle dans le processus, il devra mettre en oeuvre des actions d'information- communication des différentes catégories d'acteurs sur le processus en cours. Il s'agira d'explicitier les choix opérés, et les rôles spécifiés dans la lettre de mission du comité de pilotage du projet. Il devra élaborer une stratégie de communication destinée à légitimer toute avancée du projet, et à maintenir mobilisés tous ceux qui sont concernés par le processus de changement (voir chapitre 3).

Lettre de mission du comité de pilotage

Objet : Projet Optiprocess

La phase d'analyse préalable au démarrage de ce projet est achevée. Nos deux priorités sont aujourd'hui confirmées: redéfinir nos processus d'affaires et mieux préciser les contours de cet ambitieux projet de réorganisation du travail.

Le comité de pilotage du projet est maintenant constitué. Chacun de ses membres consacrera un jour par semaine à ce projet et va jouer un rôle important dans la mise en oeuvre:

- *Alain Albert, responsable commercial, intervenant dans la vente des contrats d'assurance via les centres d'appel, sera chargé plus particulièrement de tout ce qui concerne les phases amont du processus d'assurance et de la prise en compte, dans le projet, des spécificités des centres d'appel*
- *Genviève Varel, responsable commercial, intervenant dans la vente des contrats d'assurance via les bureaux régionaux, sera chargée elle aussi de tout ce qui concerne les phases amont du processus d'assurance et de la prise en compte, dans le projet, des spécificités des bureaux régionaux*
- *Claude Calade, gestionnaire, responsable de la production des contrats d'assurance, sera chargée de tout ce qui concerne le back office et les phases aval du processus d'assurance*
- *Etienne Herz, chef comptable, veillera plus particulièrement aux phases de facturation et de suivi des facturations et aux différents liens à opérer avec le système comptable actuel*
- *Alice Froman, responsable du service «l'organisation et méthode», veillera à l'articulation du projet avec le reste de l'organisation*
- *Dominique Tomas, correspondant informatique interne, gèrera les relations avec l'équipe informatique interne et le consultant IPP pour développer et intégrer les différentes applications*

Le comité sera présidé par Michèle Daumier, responsable ressources humaines, que nous vous avons présenté récemment comme notre chef de projet.

A l'issue de sa première réunion, le comité de pilotage vous fera part de la façon dont il procédera pour gérer le projet et des contributions qu'il attend de chacun de vous. Nous tenons à remercier les membres du comité de pilotage pour leur investissement dans cet important projet que nous suivrons avec beaucoup d'attention.

Ariel DAM, Directeur Général

Question-clé

Comment articuler gestion du changement et pilotage du e-projet ?

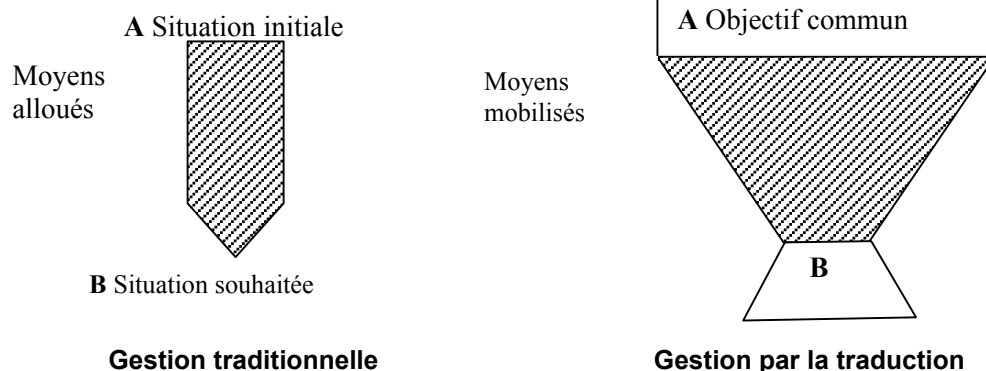
La gestion du changement est, par nature, une action transversale qui doit être intégrée au pilotage du e-projet. On ne peut, en conséquence, faire coexister deux instances de pilotage. La gestion du changement est portée, bien sûr, par un acteur-clé, le traducteur, mais également par d'autres acteurs, les membres du comité de pilotage. Sous l'impulsion et l'animation du traducteur, ces derniers intègrent leur rôle et le jouent à leur niveau.

Il peut arriver cependant que la gestion du changement soit prise en compte tardivement dans le e-projet, et qu'une instance de pilotage existe déjà. Si cette dernière n'a pas été constituée selon les principes de la traduction, il faudra peut-être en revoir la composition, ou, comme dans l'exemple du projet ERODE, en extraire une « task force » du changement.

Ainsi, dans le projet ERODE (déjà cité précédemment), un comité de pilotage avait été constitué dès le dépôt du dossier de financement. Il regroupait les institutionnels, leur consultant-partenaire, les représentants de chaque entreprise. Les représentants des financeurs étaient en outre invités à la majeure partie des réunions de ce comité. Ce groupe d'une dizaine de personnes connaissait des difficultés à se réunir, en raison du nombre d'acteurs impliqués et de la complexe conciliation des agendas que cela supposait. Il fut donc nécessaire de mobiliser, au sein même du comité de pilotage une petite équipe pour assurer la gestion du changement. Elle fut composée des acteurs suivants : le consultant « traducteur », un représentant des institutionnels, le futur responsable du site de e-commerce et un représentant des entreprises.

2.3. Actions créatrices de convergence et mobilisation des acteurs

Traditionnellement, la gestion du changement se conçoit comme la mise en oeuvre d'une série de moyens visant à faire évoluer l'organisation d'une situation initiale à une situation souhaitée (comme l'illustre la gauche du schéma). La gestion de projets par la traduction s'inscrit dans une optique tout à fait particulière (voir la droite du schéma). Elle consiste à mobiliser les différents acteurs concernés autour d'un objectif commun, malgré la grande diversité des intérêts en présence, et à créer, grâce à un processus de va et vient entre les différents protagonistes, la convergence nécessaire à la réalisation du projet. A la différence des modes habituels de gestion, elle ne se réduit pas à un processus planificateur et rationnel. Au contraire, elle suppose une approche itérative et incrémentale du changement, grâce à la mobilisation d'un réseau d'acteurs. Dans cette optique, lorsque la convergence d'intérêts est suffisante, le processus de changement peut se généraliser ou s'élargir à d'autres acteurs.



La gestion du changement par la traduction suppose que le comité de pilotage du e-projet guide la réalisation d'actions créatrices de convergence et reste attentif à la mobilisation tous les acteurs concernés par le projet.

2.3.1. Actions créatrices de convergence

2.3.1.1. La formalisation d'un objectif commun

La première action consiste à établir le minimum de convergence nécessaire au démarrage du projet, grâce à la **formalisation d'un objectif commun**. Cette action ne vise pas à redéfinir les objectifs du e-projet, lesquels sont fixés par la direction et les commanditaires. Elle permet plutôt, aux différents acteurs, dans un cadre prescrit, de s'appropriier ces objectifs et, au besoin, de les reformuler dans un énoncé commun, de les élargir ou de les enrichir de manière à les poser autant en termes organisationnels que techniques. La formulation de cet objectif peut rester générale dans un premier temps et s'écarter des objectifs fixés au e-projet. L'important est que le processus de gestion du changement contribue à rapprocher l'objectif fixé de l'objectif commun.

La formalisation d'un objectif commun constitue donc un élément mobilisateur et créateur de convergence, issu d'un premier effort de traduction. Cette opération de légitimation a son importance pour garantir la suite du processus de changement. En effet, elle permet d'obtenir un consensus sur un dénominateur commun aux différents intérêts en présence, qui pourra servir d'initiateur à la gestion du changement. Il est donc nécessaire que le comité de pilotage veille à l'adhésion de tous les acteurs à l'objectif commun qui doit faire l'objet d'une communication large au sein de l'organisation.

Concrètement, l'objectif commun doit respecter les critères suivants:

- **Créateur de sens**: rassembler et susciter l'adhésion de tous les acteurs
- **Pertinent**: permettre d'initier les changements attendus
- **Cohérent**: supporter la réalisation et la mise en oeuvre du e-projet
- **Réaliste**: tenir compte des opportunités et contraintes de contexte

Exemple : un brainstorming autour du nom de projet

Ce projet de reengineering des processus, sous-tendu par un logiciel de workflow, a fait l'objet d'une discussion autour de l'appellation que le projet prendrait au sein de l'organisation. Le chef de projet, également désigné comme traducteur, a proposé au groupe de réfléchir à un nom qui suscite l'adhésion des différents acteurs au projet et qui reflète à l'ensemble de l'organisation, le contenu et l'objectif de ce dernier. Dans ce cas précis, les membres du comité de pilotage provenaient à la fois de sièges francophone et néerlandophone de l'entreprise. Il fallait donc trouver un nom qui soit compréhensible dans les deux langues. Il fallait également que le nom réponde aux attentes des différents acteurs et au mandat qui avait été donné au comité de pilotage par la Direction, à savoir proposer des orientations technologiques concrètes afin d'optimiser le processus de production. A l'issue de la seconde réunion de pilotage au cours de laquelle plusieurs tours de table ont eu lieu, l'ensemble des membres du comité ont approuvé les objectifs

du projet et son identification sous le nom de « Optiprocess ». Au-delà de son aspect ludique, le brainstorming a permis à chacun d'exprimer sa vision du projet, d'écouter les différentes perceptions et de s'approprier les objectifs fixés par la direction ; c'est dans ce sens que cet exercice a permis de produire de la convergence

2.3.1.2. Identification et suivi d'actions clé

La gestion par la traduction suppose également d'identifier et de suivre les actions clé, destinées à créer de la convergence. Chacune de ces actions constitue une étape dans le rapprochement des intérêts en présence et fait progresser le processus de changement. Ces actions clé doivent être considérées comme des points d'irréversibilité, non pas sur le contenu même du e-projet, lequel peut continuer à recevoir des ajustements au fur et à mesure de son avancement, mais bien sur la solidité du réseau qui se crée autour du projet et sur la progression du changement.

Le comité de pilotage repère les principales actions clé de la gestion du changement, en se basant à la fois sur les résultats de l'analyse situationnelle (identification des zones de convergence et de divergence, repérage des écarts entre le contexte et le contenu du e-projet, etc.), et sur les spécificités du e-projet (type d'application, importance des effets structurants, etc.). Il veille à ce que ces actions permettent bien de créer ou d'augmenter la convergence entre les intérêts en présence dans la gestion du changement. La convergence naît parce les actions impliquent de faire des choix, de parvenir à une solution, de se mettre d'accord et parce qu'elles n'autorisent plus de reculer. C'est en ce sens que les actions clé constituent des points de non retour, des avancées significatives dans le déroulement du projet.

Les actions clé peuvent revêtir des formes différentes selon la nature et le contenu du e-projet. Chacune de ces actions clé doit faire l'objet d'une évaluation et donner lieu à une restitution à l'ensemble des acteurs (voir infra, évaluation continue).

Exemple 1 : les points de décision : des bases solides pour créer la convergence

Dans le cas du projet de site de e-commerce, ERODE, un certain nombre d'actions ont été identifiées comme autant d'éléments essentiels à l'avancement du projet. Elles marquent chacune un point de non retour dans la création de convergence autour du projet. Il s'agit par exemple :

- Du choix d'un prestataire technique,
- De la définition d'une image de marque, constituée du nom ERODE, identifiant à la fois le projet, le site et la société, du logo et d'une hôtesse virtuelle guidant l'internaute sur le site,
- De la création d'une société anonyme simplifiée pour gérer le site,
- De l'adoption et de la mise en ligne d'un prototype...

Exemple 2 : absence de convergence autour d'actions- clé et faible « intéressement »

Dans le cas du projet de e-services RH, certaines actions clé n'ont pu être menées à terme, ce qui a sans nul doute contribué à l'échec du projet. Ainsi le comité de pilotage n'a pu finaliser, sur les deux ans que ce projet a duré, deux actions particulièrement importantes dans la création de convergence :

- l'identification des différents e-services à intégrer dans le projet
- -et la sélection des sites pilote pour la co-construction et l'expérimentation des e-services.

La liste des e-services à développer et à proposer aux salariés a en effet connu des changements fréquents et a fortement évolué au fil du temps. Réduite de moitié dans les derniers mois du projet, elle n'a pu susciter suffisamment de consensus et d'intérêt pour permettre au projet de progresser. La liste des sites pilote a connu les mêmes déboires. L'objectif de départ, consistant à mobiliser dix sites pilote pour tester les e-services après avoir contribué à leur construction, n'a jamais été atteint. Seuls quatre sites pilote ont véritablement participé à la démarche, les autres n'ayant jamais formalisé et officialisé leur participation. Cette difficulté d'impliquer les sites pilote dans le projet montre bien que ce dernier n'a pas réussi à répondre aux principes qui fondent la démarche par la traduction : l'intéressement (susciter et maintenir l'intérêt) et l'enrôlement (donner un rôle actif).

2.3.2. La mobilisation des acteurs

La mobilisation permanente et continue de l'ensemble des acteurs concernés par le e-projet est un autre principe de la gestion par la traduction. Elle doit faire l'objet d'une attention soutenue durant tout le cours du projet. Nous avons vu que certains outils, comme la lettre de mission ou la formalisation d'un objectif commun, constituent déjà des instruments destinés à mobiliser les acteurs autour du e-projet. La mobilisation s'obtient et s'entretient essentiellement grâce à trois types d'activités: l'implication, dans le sens de l'affectation d'un rôle, la communication, dans l'optique de légitimer le processus et l'évaluation continue pour entraîner le projet dans une dynamique et maintenir les itérations entre les membres de l'équipe.

2.3.2.1 L'implication des acteurs

La mobilisation suppose d'abord d'impliquer, et de maintenir impliqués, les différents acteurs concernés par le projet. Une des particularités de la méthode de la traduction consiste à élargir la cible habituelle des projets technologiques, et d'impliquer non seulement les utilisateurs directs, mais aussi l'ensemble des acteurs concernés par le projet. Ces acteurs, identifiés en phase d'analyse situationnelle, doivent se voir affecter un rôle effectif dans le projet, qui se concrétise en actions à mener à différents niveaux. Le comité de pilotage veillera donc à prévoir des actions d'implication tout au long du processus d'innovation, aussi bien en amont qu'en aval du projet.

Le degré, le niveau, la forme, et même le moment de l'implication seront différents selon les acteurs considérés, c'est pourquoi il est important d'envisager l'implication dans une vision stratégique, c'est-à-dire en prenant en considération ces différents éléments. Il convient tout d'abord de ne négliger aucun groupe d'acteurs et de s'assurer que chaque groupe jouera un rôle actif dans le projet. Il faut ensuite envisager différents types d'actions d'implication selon les acteurs considérés. Les futurs utilisateurs seront amenés à participer à des séances de test des outils ou à des groupes de travail sur l'identification des besoins tandis que des experts métier, qui ne seront pas des utilisateurs finaux, vont être consultés sur la redéfinition d'une procédure ou d'un processus.

Exemple : un acteur, pourtant incontournable, contribue à l'échec d'un e-projet par défaut d'implication

Dans le projet de e-services RH d'un grand groupe industriel, les utilisateurs finaux ont été fortement impliqués dès le début du projet et ont contribué à la construction des e-services. Cependant, dans ce cas, la stratégie d'implication prévue par les pilotes du projet s'est focalisée presque exclusivement sur les seuls utilisateurs, au détriment, notamment, d'un groupe d'acteurs pourtant incontournables, la fonction RH. Cette dernière était représentée au comité de pilotage stratégique assurant la maîtrise d'ouvrage du e-projet mais n'a reçu aucun rôle spécifique et opérationnel dans le projet. Pourtant ce dernier visait la mise en service, via Intranet, de services RH à destination de tous les salariés, tels que la candidature en ligne, les demandes de voyage ou les demandes d'absence. Il était admis, implicitement, depuis le démarrage du projet, qu'il ne viserait pas un reengineering de la fonction RH. Aucun groupe de travail sur les processus RH n'a donc été mis sur pied, et la fonction RH n'a pas été impliquée comme telle dans les groupes qui ont contribué au design des e-services. Il en est résulté une marginalisation croissante du projet de e-services dans l'entreprise, et un désintérêt de la fonction RH au profit d'autres projets informatiques, dans lesquels son implication était beaucoup plus importante. Ce retrait progressif d'un acteur clé n'est pas étranger à la décision de soumettre le projet à un audit interne, et, en finalité, d'y mettre un terme.

2.3.2.2. La communication

La mobilisation des différents acteurs d'un e-projet s'alimente également par des actions de communication visant à rendre compte de chaque avancée du projet. Ainsi, durant toute la durée du projet, le comité de pilotage doit veiller à garder le processus d'innovation transparent et légitime aux yeux des différents acteurs concernés. Il convient de donner un sens aux actions entreprises de façon à assurer et à augmenter la confiance dans le changement et le projet, à supporter, expliciter, légitimer les différentes étapes de la gestion du e-projet. Les opérations de communication portent donc à la fois sur le projet, ses difficultés, les changements attendus, la démarche, l'explicitation des choix posés, les différentes actions et leurs résultats.

A l'instar de l'implication, la communication doit s'envisager de manière stratégique et dynamique, c'est-à-dire en prévoyant, par catégories d'acteurs, le contenu de la communication, le média le plus approprié, et le moment opportun. Il est important qu'elle contienne des opérations « bi-directionnelles », c'est-à-dire permettant une interaction entre l'émetteur de l'information et le destinataire.

Exemple : un projet insuffisamment légitimé aux yeux des responsables commerciaux peine à démarrer

Ce projet d'implantation d'un CRM (Customer Relationship Management) dans une filiale industrielle d'un groupe métallurgique est en réalité la partie visible d'une réorganisation complète de la fonction Vente et de la structure même de la filiale. L'objectif est de séparer les ventes de l'activité de production de façon à rendre cette fonction transversale au groupe et non spécifique à un site de production. L'application de CRM devrait faciliter et supporter cette transversalité. En d'autres termes, les vendeurs de ce site sont appelés à commercialiser les biens produits dans différents endroits et appartenant à une même famille de produits, et non plus à commercialiser uniquement la production locale. Il est prévu que cette réorganisation s'accompagne de la création de deux sociétés distinctes, l'une industrielle, l'autre commerciale, permettant ainsi de mettre en place des modes de gestion plus flexibles, et mieux adaptés aux deux types d'activités. La communication faite par le siège central porte principalement sur le projet d'implantation du logiciel CRM, et minimise la réorganisation qui doit le précéder, par peur notamment des réactions du personnel de la filiale et de ses représentants. Cependant, il apparaît rapidement aux yeux des différents acteurs locaux que les enjeux organisationnels du projet de CRM sont importants et mettent en cause la solidarité qui existait jusque-là entre toutes les fonctions présentes sur le site. Les réactions et les prises de position sont attisées par une communication lacunaire et relativement informelle. Le projet de CRM, lui-même, peine à trouver une légitimité vis-à-vis de ses principaux interlocuteurs, notamment du directeur commercial qui se montre un des plus réticents. Devant ces difficultés, la direction du siège central est contrainte de reporter le démarrage du projet de CRM, et envisage même un retrait du directeur commercial, pourtant en place depuis de nombreuses années.

2.3.2.3. L'évaluation continue

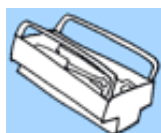
L'évaluation continue des actions menées est le troisième pilier sur lequel s'appuie la mobilisation de tous les

acteurs et par là même la conduite du changement. Elle consiste à veiller en permanence sur les menaces ou les faiblesses qui risquent de peser sur le projet, mais aussi sur les opportunités ou les forces qui peuvent le faire progresser. Cette vigilance permet à la fois de tirer parti des éléments influençant positivement le processus, et de contrer les éléments dont l'influence est négative. C'est également l'évaluation continue qui imprime à la conduite du e-projet son caractère dynamique et itératif. D'une part, elle suppose que les différents éléments influençant la conduite du changement (les éléments de contexte, les jeux d'acteurs, ...) soient régulièrement revus afin d'ajuster en conséquence le contenu du projet. D'autre part, elle implique que le comité de pilotage effectue un retour systématique sur les différentes actions entreprises (les actions clé, l'implication des acteurs et la communication), de façon à comparer les résultats obtenus aux résultats attendus. Cette comparaison permet alors d'envisager des actions correctrices, si on s'aperçoit que l'implication d'un groupe d'acteurs dans le projet tend à disparaître, que certains intérêts n'ont pu être rapprochés, ou s'il apparaît que telle ou telle opération de communication n'a pas contribué à donner sens à étape cruciale du projet.

Exemple : mise au point d'un outil de suivi des actions clé du projet ERODE

L'utilisation du site de e-commerce par les clients et consommateurs est faible. Le comité de projet décide de suivre précisément la fréquentation du site et les activités de développement des ventes. Un outil de suivi est mis en place. Il comprend une revue des activités réalisées et une évaluation des résultats à deux niveaux :

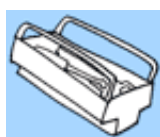
- usage externe : par les consommateurs eux-mêmes : connexions, commandes, réactions aux offres promotionnelles...
- usage interne : par le groupe d'entreprises partenaires.



Suivi des actions clé du projet ERODE : génération de trafic, offre promotionnelle, alimentation des contenus (usage externe)

Activités réalisées	Résultats attendus	Résultats obtenus	Mesures correctrices
Promotion « Linge de maison »	Générer du trafic sur le site Rendre visibles le logo et la marque	Décevants : 2 clicks sur 2500 transformés en commandes Bonne présence en termes de page affichée	Accroître le trafic pour atteindre 1 commande par jour en décembre et janvier
Newsletter	Promouvoir les produits auprès des internautes	Taux de réponse des consommateurs: 3%, mais fichier client globalement en croissance (a dépassé la barre des 2500) Les entreprises ont fourni un calendrier promotionnel mais pas de contenu éditorial	Préparation d'une opération de parrainage pour le recrutement de nouvelles adresses (un internaute donne des adresses et obtient un rabais sur un achat) Information et sensibilisation des entreprises par la task force : animation d'une réflexion sur l'identification de la cible client-consommateur

Action « MODERN MAMAN » (site portail à destination des mères de famille)	Rendre la marque ERODE visible et permettre de la mémoriser. Susciter du trafic sur le site et fidéliser les clientes	Taux décevant de 3/1000 (taux de personnes visitant le site « MODERN MAMAN » et cliquant sur ERODE),	Réorganisation de la présence de ERODE sur le site « MODERN MAMAN » Préparation d'actions de fidélisation par les entreprises Nécessité d'apporter aux entreprises des compétences complémentaires au niveau de la politique produit et de la communication (peu de connaissance du client final). Voir possibilité de formation via la centre Technoskills
---	--	--	---



Suivi des actions clé du projet ERODE : gestion du site et des activités de ERODE par les entreprises (usage interne)

Activités réalisées	Résultats attendus	Résultats obtenus	Actions correctrices
Mise en place de tableaux de bord	Suivi plus détaillé de l'évolution de l'activité du site, suivant divers aspects	Plusieurs tableaux de bord ont été développés et sont utilisés, mais ils sont insuffisants pour gérer l'activité commerciale du site	Développement d'un tableau de bord relatif à l'évolution du CA par type de produits (pondérée par la valeur moyenne des produits), quand l'activité sera plus significative
Réalisation d'une application de back-office pour le site de e-commerce (gestion des contenus, du trafic, etc.)	Formalisation et automatisation de certains aspects du Back office	Réalisation d'un outil opérationnel qui génère certaines données sur la consultation des produits. Outil limité car pas encore de possibilité d'encoder les produits (ils viennent d'entreprises différentes et n'ont pas de code unique) Manque de stratégie commune sur les produits, pas de nomenclature et de codification communes	Groupe de travail avec les entreprises sur la qualification des produits (labellisation, et élaboration de fiches produits) animé par le chef de projet Développement d'un système d'encodage unique pour les produits par le prestataire technique

En conclusion...

Notre approche différente de la conduite de e-projets place au coeur du processus le réseau d'acteurs qui se constitue autour du projet. Il n'échappera pas au lecteur attentif que son centre de gravité se situe en amont du projet, lors de sa définition et de son démarrage. Les outils présentés ici sont destinés à caractériser les dimensions organisationnelles et humaines à prendre en compte dans la conduite de e-projet. Cet effort de caractérisation, qui peut sembler lourd et consommateur de temps, a priori, fait partie intégrante de la gestion du changement. Il permet, d'après notre expérience, d'anticiper et de lever un certain nombre de freins et de résistances au changement, en situant l'ensemble des personnes concernées par rapport au projet, en révélant la diversité des intérêts en présence, en présentant les écarts et favorisant l'action concertée. Bien que ces outils puissent être mobilisés à différents moments et dans différents contextes, ils restent un préalable à tout autre action de gestion de changement.

Contrairement aux idées reçues, la méthode préconisée et ses outils s'adressent aussi bien aux entreprises de grande taille qu'aux PME. Ils sont certes issus d'une première expérimentation et demandent encore plusieurs mises à l'épreuve, mais ils ont été testés dans des contextes très différents et pour la conduite de projets de nature diverse. Cette première expérimentation a montré que la taille de l'organisation ne rend pas inutiles les analyses préalables. Au contraire, nous avons pu voir se débloquer, au sein de petites entreprises ou équipes, des situations figées, grâce à une cartographie des acteurs ou à une étoile de convergence. Il reste, pour les entreprises de petite taille, la difficulté de trouver ou de dégager les ressources nécessaires pour la conduite des projets d'innovation technologique. C'est en ce sens que nous destinons également le document et sa démarche aux intervenants, internes et externes, appelés à accompagner les entreprises dans cette aventure.