Systèmes d'Information et Management

Volume 17 | Issue 2 Article 4

2012

Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français

Marie-Laurence Caron-Fasan
IAE de Grenoble & Laboratoire CERAG, marie-laurence.caron@iae-grenoble.fr

Humbert Lesca
IAE de Grenoble & Laboratoire CERAG, humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

Follow this and additional works at: http://aisel.aisnet.org/sim

Recommended Citation
Caron-Fasan, Marie-Laurence and Lesca, Humbert (2012) "Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 17 : Iss. 2 , Article 4.
Available at: http://aisel.aisnet.org/sim/vol17/iss2/4

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page81

Projets de mise en place d'une veille anticipative : cas de six organismes du secteur public français

Marie-Laurence CARON-FASAN & Humbert LESCA

IAE de Grenoble & Laboratoire CERAG

RÉSUMÉ

Le présent article relate une expérimentation de mise en place d'une veille anticipative au sein de six organismes du secteur public français et vise à mettre en lumière des enseignements utiles pour éclairer d'autres projets futurs. Sur la base d'une recherche action/intervention, l'objectif de cette recherche est d'identifier les facteurs ayant conduit ces six projets à leur succès et ceux ayant participé à l'échec lorsque ce fut le cas. L'intérêt de l'article est de mettre en avant trois résultats : le rôle décisif du middle-management*, l'importance du choix du moment et l'importance d'une communication basée sur des média riches. D'un point de vu managérial, cette recherche permet de construire un début de connaissances actionnables permettant de faire des recommandations fondées à un chef de projet de veille démarrant sa tâche au sein du secteur public ainsi qu'à sa hiérarchie.*

Mots-clés : Gestion de projet, veille anticipative stratégique, facteurs de succès, facteurs d'échec, secteur public, recherche action/intervention.

ABSTRACT

This article relates an experiment in strategic scanning project management. During one year, researchers have studied six strategic scanning implementation projects in six public organisations. Based on an action research, the goal is to identify factors which lead strategic scanning project to success or failure. This article illustrates three specific results. The first one is the leading role that middle management could play in the support of strategic scanning project implementation. The second is the importance of the right time to implement a strategic scanning system. The last one is the importance of face to face communication in a context not inclined to use such a media. In a managerial way, this research allows to construct useful actionable knowledge to strategic scanning project managers and their hierarchy in the public sector.

Keywords: Strategic scanning, project management, critical success/failure factors, action-research, public sector.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page82

INTRODUCTION

Cet article relate une expérimentation de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans six organismes du secteur public français et situés au sein d'une même branche d'activité. L'aspect novateur de cette recherche se situe dans le contexte particulier du secteur public pour lequel très peu d'études de terrain ont été réalisées sur la mise en place de tels dispositifs.

L'environnement des organismes du secteur public français est en profonde mutation. On peut désormais le qualifier d'environnement à la fois complexe et changeant. Cet environnement est également devenu concurrentiel puisque des entreprises privées n'hésitent plus à proposer des services payants en substitution des services « gratuits » proposés par les organismes publics.

L'enjeu pour les organismes du secteur public est désormais d'être capable de répondre aux attentes multiples de l'environnement (citoyens « clients », collectivités territoriales, ministères, gouvernement ou encore communauté européenne…et concurrents), de les anticiper et de promouvoir au sein de leurs organismes des structures susceptibles de participer à la compréhension de l'environnement pour une adaptation permanente (Chalut-Sauvannet, 2008 et Clemens, 2009). La mise en place d'un dispositif de veille anticipative est une des réponses possibles face à ce besoin, du moins selon l'avis de quelques directrices/teurs des organismes publics à l'origine de la présente expérimentation.

Toutefois, d'une façon générale, lors du démarrage d'un projet de veille, les praticiens désireux de mettre en place ce type de dispositif perçoivent souvent la tâche comme difficile (Kriaa-Medhaffer et Lesca, 2010). Ils ne savent pas toujours comment s'y prendre, ni par où commencer (Albright, 2004 et Smith *et al*., 2010). Par la suite, souvent, les délais des projets de veille ne sont pas tenus, les budgets dépassés et les objectifs initiaux réduits. Parfois encore, le projet est tout simplement abandonné chemin faisant (Lesca N et Caron-Fasan, 2008b).

La mise en place d'un dispositif de veille au sein d'une organisation oblige à prendre en compte différentes problématiques. Comme tout système d'information, ce dispositif fait intervenir des hommes, notamment leur capacité d'attention (Caron-Fasan, 2001), des méthodes et des technologies (Rouibah, 1997) qui interagissent les uns avec les autres. Les hommes jouent un rôle fondamental dans la réussite ou l'échec des projets de veille. Certains facteurs se manifestent avant même le démarrage du projet de veille proprement dit (Boulifa et Mamlouk, 2009). D'autres apparaissent au cours de l'avancement du projet et à différentes étapes de celui-ci. D'autres encore influent après la fin du projet, c'est-à-dire à partir du moment où il s'agit de pérenniser le fonctionnement du dispositif de veille.

Pour ce qui concerne la présente étude de cas, nous avons participé, au titre de chercheur/intervenant (David, 2000) pendant un an à une expérimentation de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans six organismes du secteur public français. Les six projets ont été menés de front dans des organismes géographiquement éloignés mais appartenant tous au même

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page83

Tableau 1 : Forme de réponses attendues à la question de recherche

Dimensions de facteurs d'échecs mentionnés dans les publications	**Facteurs d'échecs et rencontrés dans l'expérimentation**	
1 - Dimension de facteurs d'échec 1	OUI	NON
2 – Dimension de facteurs d'échec 2	OUI	NON
…	…	…

organisme de tutelle de la même branche d'activité. Parmi les six, trois projets ont réussi et trois ont échoué pour des raisons et à des moments différents. Nous reprenons dans cet article l'ensemble de cette expérimentation en proposant d'identifier les facteurs ayant conduit à l'échec, de ceux ayant permis la réussite des projets. L'objectif est, en confrontant les résultats obtenus par Lesca et Caron-Fasan (2008a) sur les facteurs d'échecs des projets de veille, de commencer à mieux comprendre la mise en place d'un projet de veille au sein du secteur public français.

Nous cherchons à répondre à la question de recherche suivante : *Les facteurs de succès et les facteurs d'échec (concernant la mise en place d'un dispositif de veille anticipative stratégique) identifiés dans cette expérimentation sont-ils spécifiques au secteur public ?* La réponse prendra la forme du tableau 1 ci-dessus.

La première partie présente les caractéristiques des projets de veille auxquels nous nous intéressons, ainsi que les facteurs d'échec susceptibles d'être rencontrés lors d'un projet de mise en place d'une veille. La seconde partie détaille la méthodologie de la recherche puis le déroulement de l'expérimentation. La troisième partie présente les résultats de l'expérimentation, les implications et les limites de ce travail.

1. PROJET DE MISE EN PLACE D'UN DISPOSITIF DE VEILLE ET FACTEURS D'ÉCHEC

1.1. La Veille Anticipative Stratégique (VAs) et sa mise en place

Nous utilisons la définition suivante : « La Veille Anticipative stratégique (VAs) est le processus informationnel volontariste par lequel une organisation[1] se met à l'écoute anticipative des signaux précoces de son environnement socio-économique dans le but créatif d'ouvrir des opportunités et de réduire les risques liés à son incertitude » (Lesca, 1994).

La présente étude de cas porte exclusivement sur des dispositifs de VAs au sein des organismes publics traités et dont les caractéristiques ont été étudiées par Lesca et Caron-Fasan (2008a

[1] Les publications disponibles concernent les « organisations » sans précision, mais en fait il s'agit d'entreprises.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page84

et b). Un dispositif de VAs est une activité internalisée, qui demande une attention continue à l'environnement afin d'être en mesure de stimuler l'innovation et d'anticiper les opportunités et les menaces. Il s'agit de rechercher des informations anticipatives par la mobilisation de « sources terrain » principalement humaines et sensorielles. Un tel dispositif de VAs est de type réticulé, collectif et volontariste. Il suppose un mode de recherche des informations de type « pro-actif » afin d'être en mesure de détecter le plus tôt possible les signes éventuels du changement.

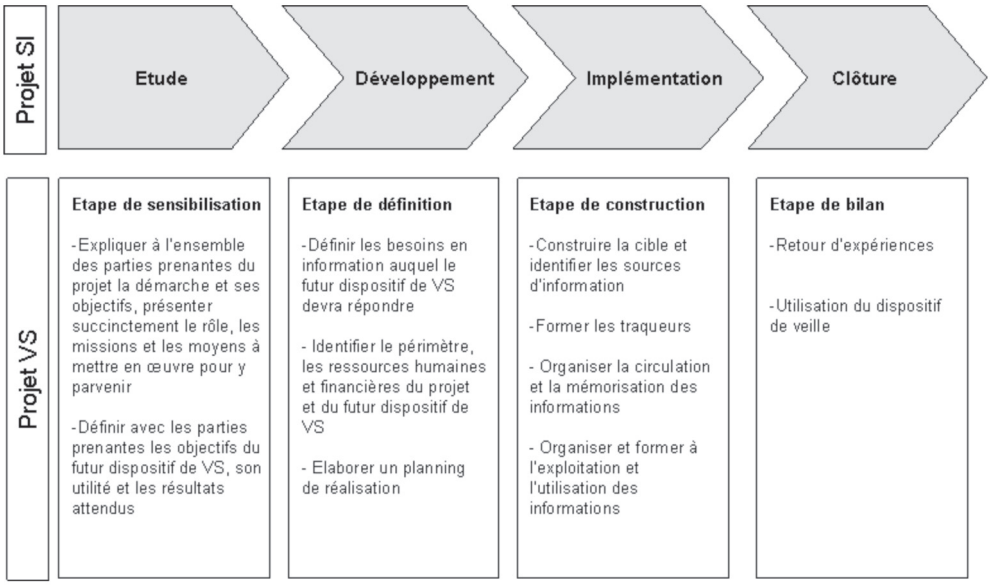
Certains auteurs dont Baars et Kemper (2008) considèrent la veille (et notamment la veille concurrentielle (Akram Jalal, 2011)) comme un domaine de la Business Intelligence (BI) puisqu'il s'agit de collecter, stocker, interpréter et restituer des informations dans le but d'aider les dirigeants à comprendre leur environnement et prendre des décisions adéquates. La veille est ainsi assimilée à un système d'information entièrement informatisé, ce qui n'est pas notre acception. La VAs comporte des caractéristiques spécifiques qui nous conduisent à la considérer comme une activité à part entière, complémentaire de la BI et non identique. La VAs suppose la collecte, la mémorisation, la diffusion et l'exploitation d'informations et d'observations de terrain. Ces informations, de nature informelle, humaine et sensorielle (par exemple des perceptions orales ou visuelles, dans certains cas aussi olfactives ou tactiles) sont le plus souvent collectées par des individus et non pas par des systèmes automatisés. Elles demandent ensuite une interprétation humaine et la mobilisation de connaissances tacites pour lesquelles là aussi l'usage d'outils informatiques, aussi sophistiqués soient-ils, est insuffisant. La VAs suppose donc la mise en place de dispositif *ad-hoc* où les ressources informatiques peuvent parfois et temporairement aider à la collecte, stockage et diffusion des informations, mais difficilement à leur exploitation. La VAs n'est donc pas un système d'information totalement informatisé, loin s'en faut.

La mise en place d'un dispositif de VAs suit généralement les étapes d'un projet de SI qui, selon Schwalbe (2004), sont au nombre de quatre phases: les phases d'étude, de développement, d'implémentation et de clôture. Un projet de VAs comporte également quatre phases successives (Caron-Fasan et Lesca, 2003) que sont les étapes de sensibilisation, de définition, de construction et de bilan comme le montre la figure 1.

L'étape de *Sensibilisation* a pour but d'expliciter, à l'ensemble de futures parties prenantes, la démarche et les objectifs du projet. Au cours de cette étape les parties prenantes au projet sont identifiées, le chef de projet est nommé, le périmètre défini, les objectifs visés et les résultats attendus énoncés. La phase de *Définition* concerne la définition des besoins en information des futurs utilisateurs du dispositif ainsi que l'identification des sources d'information. C'est aussi une phase d'élaboration d'un planning opérationnel. L'étape de *Construction* concentre la majorité des tâches de construction du futur dispositif de VAs et comporte des phases de conception, d'organisation et de formation. Enfin, l'étape de *Bilan* concerne l'évaluation du fonctionnement du dispositif au terme d'un certain délai

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page85

Figure 1 - Les différentes étapes d'un projet de VA



convenu au départ et notamment la satisfaction des parties prenantes.

1.2. Facteurs d'échec (et de succès) lors de la mise en place d'un dispositif de VAs

Avec Rockart (1979), nous appelons facteurs clés de succès l'ensemble des objectifs opérationnels qui, s'ils sont atteints, assurent la prospérité de l'entreprise ou de l'organisation. Rapporté au domaine des systèmes d'information et plus particulièrement de la veille anticipative, nous définissons les facteurs clés de succès comme l'ensemble des conditions qui doivent être réunies pour que la mise en place d'un dispositif de veille aboutisse, c'est-à -dire pour que le projet de veille s'implante dans l'organisation et se pérennise. Toutefois, les études sur les facteurs de réussite des projets de SI sont peu nombreuses. Et aucune, du moins à notre connaissance, ne concerne les facteurs de succès de la mise en place d'un dispositif de veille. Les études existantes mettent plus souvent en avant les facteurs d'échec des projets de SI.

On parle de facteurs d'échec d'un projet et plus particulièrement d'un projet SI, (1) soit lorsque des complications imprévues perturbent le déroulement du projet de mise en place et remettent significativement en question ses délais, ses coûts et ses objectifs pour l'organisation (Doherty et King, 2001 ; Robertson et Williams, 2006) ; (2) soit lorsque le projet de mise en place est abandonné avant d'être terminé (Ewusi-Mensah et Przasnyski, 1991 ; Oz et Sosik, 2000).

Il existe de nombreux travaux sur les facteurs d'échec des projets de mise en place de SI (Flowers, 1996 ; Yeo, 2002 ; Hartman et Ashrafi, 2002 ; Kappelman *et al.*, 2006) mais très peu spécifiquement sur les facteurs d'échec des projets de VAs. Fort de ce constat et d'un retour

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page86

d'expérience sur 39 cas de projets de mise en place de VAs conduits dans des entreprises, Lesca et Caron-Fasan (2008a) ont effectué une étude sur les facteurs d'échec des projets de VAs. Ils ont ainsi identifié 38 facteurs regroupés en 12 dimensions (cf. tableau 2a) et susceptibles de contribuer à l'échec d'un projet de mise en place d'une VAs. Leur résultat montre que sur les 12 dimensions des facteurs d'échecs, deux sont de nouvelles dimensions non encore identifiées dans les études antérieures. Il s'agit de la dimension n°1 : l'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet et de la dimension n° 11 : d'un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur. Ainsi, pour la dimension n°1, les auteurs montrent que les parties prenantes d'un projet (direction et membres de l'équipe projet) de mise en place d'une VAs ont souvent du mal à s'extraire de la gestion quotidienne et de leurs activités opérationnelles pour démarrer un projet de VAs. La dimension n°11 stipule que le souvenir d'un échec dans un projet antérieur peut réveiller des craintes et des frustrations susceptibles d'influencer de manière négative la disposition des parties prenantes à l'égard d'un nouveau projet.

Leur résultat constitue, dans le cadre de cette étude de cas, notre grille d'observation résumée ci-dessous dans le tableau 2 (a-b) et présentée de manière détaillée en annexe 1.

L'objectif de notre travail de recherche est d'identifier **si les facteurs d'échec et/ou de succès rencontrés dans notre étude de cas sont spécifiques au secteur public** ? Nous cherchons à confronter les 12 dimensions de facteurs d'échec énoncés ci-dessus à une expérimentation de mise en place d'un dispositif de VAs au sein de six organismes du secteur public.

Nous procédons dans la suite de cet article à l'identification des facteurs d'échec qui ont conduit certains des projets de notre expérimentation à l'échec mais également à l'identification des facteurs de succès qui ont conduit certains de ces projets au succès.

Tableau 2a : Les 12 dimensions des facteurs d'échec d'un projet de mise en place d'une VAs (Lesca et Caron-Fasan, 2008a)

1 – L'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet
2 – Un engagement inapproprié de la direction
3 – Le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes
4 – Une mauvaise définition des attentes et des objectifs
5 – Une gestion déficiente des porteurs de projet
6 – Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie
7 – Une faible mobilisation des parties prenantes
8 – Une culture organisationnelle hostile
9 – Un budget insuffisant
10 – Une recherche de solution purement technique à des problèmes managériaux
11 – Un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur
12 – La sous-estimation de la complexité du projet

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page87

Tableau 2b : Forme de réponses attendues à la question de recherche compte tenu des dimensions de facteurs d'échec mentionnés dans les publications

Dimensions de facteurs d'échecs mentionnés dans les publications	**Facteurs d'échecs et rencontrés dans l'expérimentation**	
1 – L'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet		
2 – Un engagement inapproprié de la direction		
3 – Le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes		
4 – Une mauvaise définition des attentes et des objectifs		
5 – Une gestion déficiente des porteurs de projet		
6 – Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie		
7 – Une faible mobilisation des parties prenantes		
8 – Une culture organisationnelle hostile		
9 – Un budget insuffisant		
10 – Une recherche de solution purement technique à des problèmes managériaux		
11 – Un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur		
12 – La sous-estimation de la complexité du projet		

Nous visons ainsi à construire, par approches successives et à la fin de cet article, des propositions de connaissances actionnables permettant de faire des recommandations argumentées à un chef de projet de VAs démarrant sa tâche au sein du secteur public.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE ET DÉROULEMENT DE L'EXPÉRIMENTATION

2.1. Méthodologie de la recherche

Le choix d'une recherche action/intervention

Nous avons adopté une méthode de type recherche action (Baskerville et Wood-Harper, 1998 ; Baskerville et Myers, 2004) orientée vers la recherche intervention (David, 2000) ayant les caractéristiques développées dans le tableau 3 de la page suivante.

Le choix d'une méthodologie de type recherche action/intervention est également motivé par le positionnement épistémologique des chercheurs qui visent à produire des connaissances actionnables (Argyris, 1996 ; David, 2000) c'est-à-dire transférables et directement utilisables par les praticiens. Ils s'inscrivent, comme l'ensemble de leurs travaux, délibérément dans une posture épistémologique tournée vers les sciences de l'action (Le Moigne, 2003).

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page88

Tableau 3 : Caractéristiques de la recherche

Caractéristiques d'une recherche action/intervention Baskerville & Wood-Harper (1998) et David (2000)	**Caractéristiques de l'étude de cas**
Une disposition sociale multi-variée	L'expérimentation implique six organismes appartenant tous à la même branche d'activité mais ayant des rôles et des statuts différents. Au début de l'expérimentation, 14 personnes étaient impliquées dans l'expérimentation.
De fortes hypothèses interprétatives à propos des observations	Les observations réalisées dépendent du regard, des hypothèses implicites et de la compréhension du contexte des deux chercheurs.
Une intervention du ou des chercheur(s)	L'aide demandée aux chercheurs implique une forte interaction avec le terrain de recherche et notamment l'ensemble des parties prenantes.
Une collecte de données au travers d'une observation participante	Les chercheurs ont collecté leurs données lors de leurs interactions avec les différentes parties prenantes à l'expérimentation, que ces interactions aient été en face à face ou via des échanges de mails
L'étude du changement dans la disposition sociale	Les chercheurs ont aidé à la mise en place de plusieurs dispositifs de VAs. Ils ont accompagné et étudié le changement au fur et à mesure de sa mise en œuvre.

Rôle des chercheurs dans l'expérimentation présentée

Chaque chercheur adopte, alternativement ou simultanément, un rôle d'observateur-participant pour décrire, comprendre et analyser, dans son environnement, l'organisation et le processus qu'il est en train d'étudier. Il a également un rôle d'acteur pour participer, guider et influencer le comportement, la compréhension et les actions de l'organisation dans laquelle il intervient.

Lors de cette recherche, les chercheurs ont joué un rôle d'acteur lorsqu'ils ont aidé les six organismes impliqués à concevoir, à amorcer et mettre en œuvre un système de VAs adapté à leur contexte institutionnel et à leurs objectifs de gestion. Ils sont intervenus au titre d'experts extérieurs en apportant un référentiel adaptable (concepts, méthodes et outils) de VAs (Lesca, 2003 ; Lesca et Caron-Fasan, 2005 et 2006) ; en donnant des conseils sur les étapes à suivre pour conduire le projet. Ils ont également attiré l'attention sur des facteurs d'échec du projet, identifiés par ailleurs ainsi que déjà dit plus haut, mais dans le contexte d'industries du secteur privé, (Lesca et Caron-Fasan 2008a et b) auxquels les participants ne pensent pas faute d'expérience (la connaissance de ces facteurs constitue ainsi, en elle-même, une connaissance actionnable directement utile).

Ils ont joué le rôle d'observateur-participant et ont accumulé les données collectées susceptibles de servir de base

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page89

à des connaissances pouvant être utilisées ultérieurement dans d'autres organismes publics.

Méthode de collecte des données

Les six projets étant menés en parallèle, il était impossible aux chercheurs d'être présents en permanence auprès de chacun des six chefs de projet.

Les données ont donc été collectées de deux autres manières : (1) sur la base des échanges de mails entre les deux chercheurs et les chefs de projet et (2) sur la base des interventions et des échanges verbaux lors des sept journées de travail collectif. Ces données, sous la forme de retours d'expériences, de questionnements des chefs de projets, de leurs difficultés et de leur succès ont été recueillies au fur et à mesure de l'avancement de l'expérimentation. Pour tenter de réduire les biais du recueil et des interprétations, les chercheurs ont procédé de la façon suivante :

- Lors de chaque journée de travail, un des chercheurs avait un rôle d'animation, de conduite de réunion et de formateur, l'autre avait un rôle d'observateur.
- Le chercheur « observateur » a effectué une prise de notes en direct sur le contenu des séances : actions réalisées, réactions des participants notées sous la forme de *verbatim*, enregistrement sur enregistreur numérique.
- Chaque séance a fait l'objet, en fin de réunion, de la rédaction collective d'un compte rendu par les chercheurs : les avancées effectuées dans la séance et les difficultés rencontrées. Ce compte rendu a été ensuite soumis à l'approbation des membres qui étaient présents lors de chacune des journées de travail.
- Un « *debriefing* » collectif entre les chercheurs a été effectué, à la suite de chaque journée de travail, afin de partager des éléments sur la compréhension du contexte, sur les raisonnements effectués pour s'adapter au contexte, sur les heuristiques exprimées spontanément, sur le rôle et l'attitude des différents acteurs en présence et sur les difficultés rencontrées. Il a fait également l'objet d'une prise de notes.

L'ensemble des documents ainsi établis a servi de base pour l'analyse du déroulement de l'expérimentation et pour l'identification des facteurs de succès et des facteurs d'échec au regard de ceux identifiés par Lesca et Caron-Fasan (2008a).

2.2. Contexte, objectifs, périmètre et déroulement de l'expérimentation

Contexte, objectifs et enjeux de l'expérimentation

Entre avril et août 2007, un des chercheurs a suivi en stage une étudiante de Master 2 ayant pour mission de mettre en place un dispositif de VAs au sein d'un organisme du secteur public français (organisme G). La mission a été conduite à son terme avec de premiers résultats satisfaisants se traduisant par la remontée d'informations anticipatives et

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page90

l'analyse de celles-ci par la directrice de l'organisme G.

Mi-novembre, deux membres de la direction de l'organisme G (dont la Directrice) reprennent contact avec le chercheur et son équipe : le processus de VAs mis en place quelques mois plus tôt est maintenant retombé au point mort : depuis le départ de la stagiaire, personne n'ayant été officiellement nommé pour animer et pérenniser cette activité. Cependant la VAs a été inscrite au niveau national dans la convention d'objectifs et de gestion comme l'un des *12 projets prioritaires* de l'ensemble des sites. Il s'agit d'essayer de diffuser des pratiques de veille dans trois types d'organismes : les organismes présents sur le terrain et situés dans chaque département, l'organisme national de tutelle des organismes précédents et l'école nationale (organisme de formation interne) chargée de former les futurs cadres des organismes départementaux.

Un contrat a ensuite été passé entre l'université de Pierre Mendès France de Grenoble et l'organisme de formation interne officialisant l'étude de cas présentée ici. Il était demandé aux chercheurs d'intervenir pour aider à réaliser trois objectifs :

- réanimer le processus de VAS déjà amorcé dans l'organisme G,
- sensibiliser les instances de direction de l'organisme national et les directeurs des organismes départementaux au concept de VAs,
- accompagner la mise en place d'un dispositif de VAs au sein de l'organisme national, de l'école de formation et de trois autres organismes départementaux.

Les enjeux du projet sont multiples et parfois différents pour chacun des organismes impliqués dans l'expérimentation :

- Pour les organismes départementaux, l'enjeu principal est d'être en mesure de faire remonter à l'organisme national de tutelle, sous une forme globale et cohérente, un certain nombre d'idées innovantes susceptibles d'éclairer de futures décisions nationales. Jusqu'alors, les organismes départementaux avaient fait un constat d'insatisfaction : être trop souvent réduits à un rôle d'exécution des décisions « venues d'en haut » (*top down*). Ils souhaitent devenir force de proposition en exploitant mieux les informations qu'ils pourraient collecter sur le terrain et notamment celles ayant un caractère anticipatif annonciateur de changement dans leur environnement départemental. L'expérimentation ainsi menée doit permettre de convaincre l'organisme national de tutelle de la valeur ajoutée d'une approche terrain (*bottom-up*). Avec cette expérimentation, les organismes départementaux souhaitent également être plus réactifs (voir anticipatifs) auprès des publics avec lequel ils ont affaire. Cette expérimentation devrait les aider à aller au devant des situations spécifiques, sans attendre qu'il soit trop tard, dans un contexte où de nombreux changements sont attendus.
- Pour l'organisme national, l'ambition est de se positionner comme un concepteur et un acteur proactif auprès du gouvernement.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page91

Tableau 4 : Organismes et parties prenantes dans l'expérimentation

Organismes	Parties prenantes
Organisme national de tutelle	- Le Directeur adjoint - Responsable de la communication interne - 1 chef de projet et futur animateur pour chacune des trois directions internes.
Organisme G	- La Directrice - 2 chefs de projet et futures animatrices du dispositif de VAs
Organisme D	- La Directrice - 1 chef de projet et future animatrice du dispositif de VAs
Organisme B	- Le Directeur - 1 chef de projet et future animatrice du dispositif de VAs
Organisme S	- Le Directeur - 1 chef de projet et future animatrice du dispositif de VAs
Organisme de formation interne	- Le Directeur de la Recherche - 1 chef de projet et future animatrice du dispositif de VAs

- Enfin, pour l'organisme de formation interne, l'enjeu est de proposer à terme aux personnels et cadres une formation à la veille stratégique anticipative afin d'une part de les sensibiliser à cette démarche et d'autre part de diffuser et insérer cette activité dans tous les organismes départementaux de France.

Périmètre de l'expérimentation: organismes et parties prenantes

Les parties prenantes au projet sont listées dans le tableau 4 en fonction de leur organisme d'appartenance. Quatre organismes départementaux sont engagés dans le projet : l'organisme G en tant qu'initiateur de l'expérimentation, les trois autres sur la base du volontariat. Plus précisément, ces trois organismes ont répondu présents à l'appel de la directrice de l'organisme G qui les avait identifiés comme pouvant être intéressés et moteurs dans une expérimentation de mise en place d'un dispositif de VAs. Seuls quatre organismes ont été impliqués car l'objectif de cette expérimentation doit être *« de commencer petit, pratique, pragmatique, de commencer avec des gens motivés et qui veulent avancer (Directrice de l'organisme G) »*.

Chaque partie prenante a un ou plusieurs rôles, chacun est également impliqué dans un ou plusieurs groupes de travail comme le montre le tableau 5 :

A noter que les « clients » du futur dispositif de VAs sont le comité de direction élargi et le conseil d'administration des organismes départementaux ainsi que le conseil d'administration de l'organisme national.

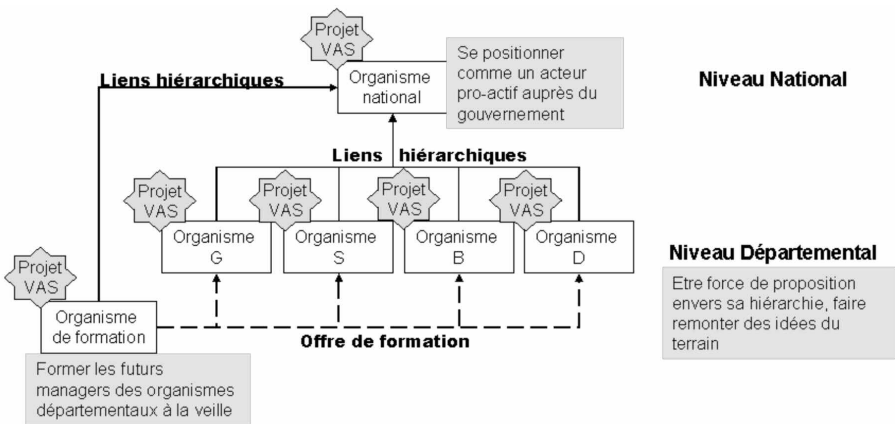
L'expérimentation implique donc, comme le montre la figure 2, six organismes issus de la même branche d'activité, mais situés dans des contextes ayant chacun leurs spécificités. Chaque organisme cherche à mettre en place un dispositif de VAs en son sein avec des attentes différentes dues à des objectifs et enjeux différents.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page92

Tableau 5 : Groupes de travail et rôles des parties prenantes

Groupes de travail	Parties prenantes	Rôles dans le projet
Comité de parrainage	- Membres du comité stratégique de l'organisme national	Il est le sponsor du projet
Comité de pilotage	- Directeurs/trices des quatre organismes départementaux impliqués - Directeur de la formation de l'école de formation - Deux collaborateurs de l'organisme national - Les deux chercheurs	Ils participent aux phases de Sensibilisation, Définition et Bilan du projet
Equipe projet	- Le chef de projet de l'organisme national - Les chefs de projet de chacun des organismes départementaux (soit 5 personnes) - Le chef de projet de l'organisme de formation	Ils participent à la phase de construction afin de mettre en œuvre le futur dispositif de VAs. Ils ont également souhaité participer à la phase de Bilan du projet.

Figure 2 – Contexte, enjeux et parties prenantes de l'expérimentation



Déroulement de l'expérimentation

L'expérimentation s'est déroulée sur une année selon quatre étapes comme le montre la figure 3.

Au total, sept séances de travail d'une durée d'une journée chacune ont eu lieu. Elles ont été espacées de plusieurs semaines pour laisser le temps aux participants d'intégrer les concepts présentés, de commencer à mettre en place le dispositif de VAs et de préparer différentes tâches utiles au déroulement des séances suivantes. Les deux chercheurs

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page93

intervenaient en tant qu'« apporteurs de méthodologie » et conseillers/formateurs durant ces sept journées de travail.

Nous détaillons ci-après les sept journées de travail pour chacune des étapes au cours desquelles les chercheurs ont effectué leurs collectes de « données/observations » :

- La première étape (Sensibilisation) s'est déroulée sur une journée en présence des membres du comité de parrainage et de pilotage. Lors de cette journée, les chercheurs ont d'abord présenté le concept de VAs, ses enjeux et son utilité pour les six organismes ainsi que le mode et les conditions de sa mise en œuvre. De nombreux échanges, questionnements et débats ont eu lieu, permettant à la fin de la journée de prendre la décision de lancer le projet.
- La deuxième étape (Définition) s'est déroulée sur une journée en présence des membres du comité de pilotage. Avec l'aide des deux chercheurs, ces membres ont défini le périmètre du projet de VAs, identifié les noms des 6 chefs de projets et élaboré leur planning de formation (c'est-à-dire les journées de formation et de travail de l'étape de Construction).
- La troisième étape (Construction) s'est déroulée avec les chefs de projet (identifiés dans la phase précedente). Elle a duré quatre journées entre mi-novembre et début avril. L'objectif de ces journées est de former les six chefs de projet à la mise en place d'un dispositif de veille. Lors de ces journées, les deux chercheurs sensibilisent et forment aux concepts et à leur mise en oeuvre, répondent aux nombreuses questions et désamorcent les craintes exprimées. Puis ils définissent à la fin de chaque séance un plan d'action à mettre en œuvre au sein de chacun des organismes.

Les 2e, 3e et 4e journées commencent par la restitution de l'état d'avancement de chacun des projets : les actions réalisées, les freins et difficultés rencontrées, les succès obtenus. Ceci permet un échange de bonnes pratiques utiles à l'ensemble des six chefs de projet.

A noter qu'entre chaque journée, les chefs de projet avaient la possibilité de contacter par mail les deux chercheurs. Ainsi, ils étaient accompagnés au fil de l'eau dans leurs tâches, face à leurs interrogations et difficultés.

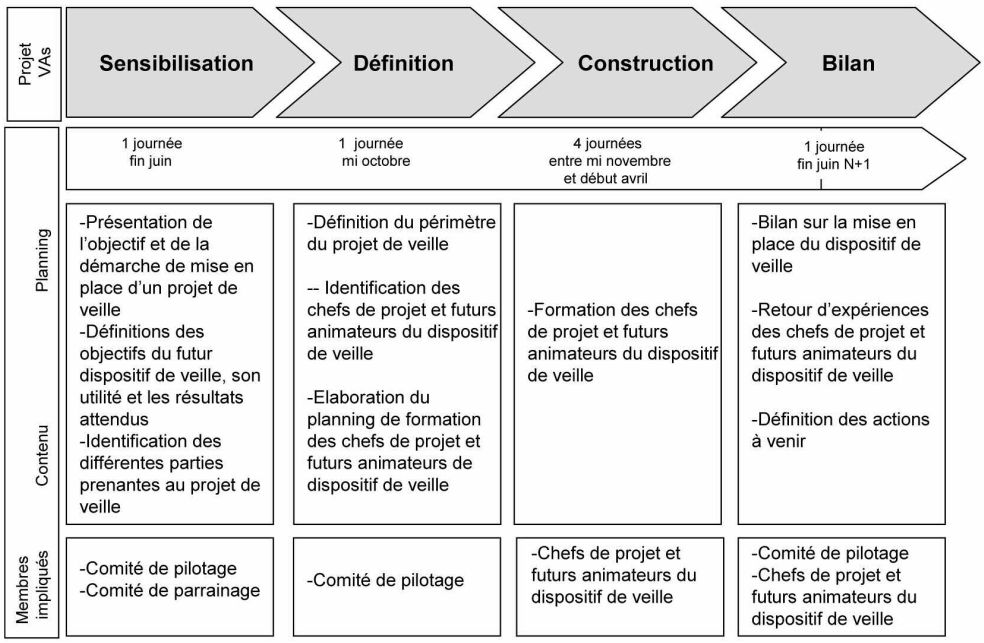
- La quatrième étape (Bilan) s'est déroulée avec l'ensemble des parties prenantes de l'expérimentation. Elle a permis de dresser un bilan de l'état d'avancement de chacun des projets des six organismes. La présence souhaitée des chefs de projet a également été l'occasion d'énoncer des retours d'expériences supplémentaires. Cette journée s'est achevée sur la définition d'axes de travail pour le futur.

2.3. Déroulement détaillé des six projets de mise en place d'une VAs

Nous présentons dans un premier temps et un à un, les six projets de mise en place d'une VAs en insistant sur leurs spécificités. Le tableau 6 reprend pour les six projets les tâches réalisées ainsi

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page94

Figure 3 – Organisation et déroulement du projet



que les résultats obtenus. A la fin de ce paragraphe nous mentionnons les caractéristiques identiques à tous les projets.

Projet dans l'organisme national

A priori l'organisme national a un double rôle dans l'expérimentation. Il est le sponsor du projet (en tant qu'organisme de tutelle) tout en participant également à la mise en place d'un dispositif de veille en son sein.

Lors de la première étape, c'est le Directeur adjoint (représentant le Directeur) qui participe à la réunion. Ses questions sont précises, elles démontrent d'un intérêt ainsi que d'une bonne compréhension du projet. Chacune de ses interventions est écoutée dans un « silence de cathédrale » et dans une tension palpable. En fin de journée, il énonce l'intérêt que cette expérimentation peut avoir pour l'organisme national mais aussi pour les organismes départementaux. Son appui légitime l'expérimentation et donne son « coup d'envoi ». Sans l'intérêt du Directeur adjoint, l'expérimentation aurait été abandonnée et rien n'aurait été entrepris.

Lors de la phase de Définition, quatre personnes de l'organisme national sont présentes : les trois chefs de projet et animateurs du futurs dispositif de VAs (un animateur pour chacune des trois directions internes) et la responsable de la communication interne. Ils annoncent dès le début de la réunion, et à la surprise générale, que le Directeur de l'organisme national va être muté et qu'ils

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page95

Tableau 6 : Tâches réalisées et résultats obtenus lors de la mise en place des six projet de VAs

	Nombre de capteurs impliqués	Formation des capteurs	Nombre d'informations collectées	Analyse des informations collectées
Organisme national	Aucun	Aucune	Aucun	Aucune
Organisme de formation interne	Aucun	Aucune	Aucun	Aucune
Organisme B	Aucun	Aucune	Aucun	Aucune
Organisme D	27 capteurs, désignés volontaires par l'encadrement. Liste validée par la Direction	18 capteurs formés par une formation unique de 2 heures	10 informations collectées	Une séance planifiée, mais aucune séance réalisée.
Organisme S	12 capteurs. Personne n'étant volontaire, la chef de projet a dû aller à la rencontre des cadres et agents pour les motiver	9 capteurs formés par une formation unique de 1h15.	39 informations collectées	Une séance réalisée avec les membres de la Direction
Organisme G	23 capteurs, tous volontaires suite à une communication en interne sur le projet	23 capteurs formés en deux sessions de formation de deux heures chacune	35 informations collectées	2 séances réalisées : une avec les capteurs, une seconde avec les cadres et la Direction

sont en attente d'une nomination du futur Directeur par le conseil des Ministres : « *son nom devrait être donné lors du prochain Conseil des Ministres* » (un des membres de l'organisme de tutelle). C'est un « coût dur » car ce changement suppose qu'une nouvelle réunion de sensibilisation devra avoir lieu afin de convaincre à nouveau de l'intérêt de l'expérimentation, mais aucune date n'est encore arrêtée. La nomination étant supposée imminente, les quatre personnes participent activement à la définition du périmètre du projet de VAs. Un mois après, lors du début de la phase de Construction, aucun membre de l'organisme national n'est présent (les chercheurs n'ayant pas été informés). Le nouveau Directeur n'a toujours pas été nommé. Sa nomination, éminemment politique dans une période de crise économique et sociale semble poser question. Elle ne sera réalisée et effective que 8 mois plus tard ! C'est la

[2] Personnes qui vont collecter des informations de veille.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page96

fin de la mise en place du dispositif de VAs au sein de l'organisme national.

A posteriori personne ne viendra aux séances de travail de la phase de Construction ni même à la réunion de la phase de Bilan. L'organisme national disparaît de manière prématurée de l'expérimentation.

Projet dans l'organisme de formation interne

Le Directeur de la formation interne, signataire du contrat de la recherche présentée ici, s'est fortement impliqué dans l'expérimentation et ce dès le départ. Il est membre du Comité de pilotage. Activement présent dans les phases de Sensibilisation et de Définition, il montre son fort intérêt pour l'expérimentation. Il nomme comme chef de projet et animateur du futur dispositif de VAs de son organisme son assistante et « bras droit ». Celle-ci est présente et impliquée dans les trois premières journées de travail de la phase de construction. Son attitude confirme l'intérêt que porte l'organisme de formation au projet de VAs. La quatrième journée de formation de la phase de Construction se fera néanmoins sans elle pour cause de congé de maternité. Son remplaçant (qui avait été annoncé lors de la troisième journée de formation) ne viendra jamais aux journées de travail. Il n'essaiera pas non plus de rentrer en contact avec les chercheurs. Dès lors, le projet de mise en place du dispositif de VAs dans l'organisme de formation interne s'arrête. Il aurait pu redémarrer avec le retour de l'assistante de Direction. Mais elle n'est pas entrée en contact avec les chercheurs pour récupérer les éléments de formation qui lui manquaient.

Le Directeur sera toutefois présent à la phase de Bilan en tant que membre du comité de pilotage. Son intérêt pour l'expérimentation est toujours aussi fort malgré les difficultés de mise en place du dispositif de VAs dans son propre organisme.

A noter que le projet est dès le début inséré dans un projet plus global de management de la performance par les processus. Le choix a été fait d'insérer le projet de mise en place d'un dispositif de VAs comme une aide au processus de « Définition et structuration de l'offre de formation ». Global et transversal, ce projet est ambitieux et complexe. Les explications données par le Directeur de la Formation sont parfois difficiles à comprendre tant ce projet tente d'imbriquer des éléments transversaux et très divers dans une organisation avant tout hiérarchique et verticale. Ce choix conduit donc à complexifier l'environnement de l'expérimentation de VAs et ainsi à complexifier la tâche de la chef de projet. Il était convenu que la mise en place du dispositif de VAs devrait se faire en parallèle du projet de management de la performance par les processus. Ce dernier ayant pris du retard, l'expérimentation de VAs est également retardée. Ainsi, lors de la deuxième journée de formation de la phase de Construction, le dispositif vient tout juste d'être initié alors que normalement, des informations auraient déjà dû être collectées. Ce retard ne sera jamais comblé.

Projet dans l'organisme B

C'est le seul organisme pour lequel le Directeur n'a assisté à aucune réunion lors de l'expérimentation. Il a déclaré son soutien au projet et mandaté son at-

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page97

tachée de direction pour participer à l'ensemble des réunions tout en lui demandant d'assurer en même temps le rôle de chef de projet et animateur du futur dispositif de VAs au sein de son propre organisme. La mise en place du dispositif n'est pas prioritaire mais doit être intégrée au plan de développement des quatre années à venir. Dans ces conditions, la chef de projet suit la formation mais sait qu'elle n'a pas la tâche de mettre directement en pratique ce qu'elle a appris. Il en résulte très vite pour elle une difficulté (et probable frustration) de rester uniquement sur des aspects conceptuels face à trois autres chefs de projet fortement impliqués dans la mise en place de leur propre dispositif (ceux des organismes G, D et S). Comment se positionner dans le groupe de ces trois chefs de projet, lorsque ces derniers restituent leurs premières expériences et difficultés dans leurs tâches d'élaboration et de mise en place de leur dispositif de veille ? Quelques jours avant la quatrième et dernière journée de travail de la phase de Construction, la chef de projet nous informe par mail de son absence, sans en préciser les raisons. Nous ne la reverrons plus du tout, ni en tant que chef de projet, ni en tant que déléguée de la Direction.

Projet dans l'organisme D

La Directrice soutient fortement le projet. Présente dans la phase de Sensibilisation (et aussi de Bilan), elle montre par ses interventions, sa compréhension du sujet : elle a ainsi été en mesure de donner un exemple de ce que pourrait être le type d'information qu'il faut rechercher et collecter dans le cadre d'une VAs. Elle nomme une chef de projet, qui est en charge des processus qualité dans son organisme et qui réussira à mettre en œuvre un dispositif de VAs au sein de son organisme.

Déroulement du projet : Après une communication interne sous forme de présentation orale au personnel d'encadrement, 27 capteurs ont été « désignés d'office » par leur encadrement. Leur choix s'est basé sur les thématiques qu'ils abordaient dans leur métier. Cette liste a ensuite été validée par la Directrice de l'organisme. Puis la chef de projet a contacté chacune des personnes désignées volontaires pour leur expliquer en quoi consistait l'expérimentation et ce qu'elle attendait d'eux. Tous ont accepté. Seuls 18 capteurs ont pu être formés du fait, pour les 9 autres, d'un manque de temps et d'une charge de travail trop importante. Il n'y a pas eu de questions particulières lors de la formation mais beaucoup d'échanges entre les participants. Beaucoup ont montré de l'intérêt à la démarche et également un certain étonnement. Suite à cette formation, 10 informations ont été collectées et remontées. Elles n'avaient pas encore été analysées au moment où les chercheurs ont quitté l'expérimentation. Toutefois, cette analyse devait être planifiée.

Tout au long des quatre journées de formation, la chef de projet a soulevé des difficultés et parfois des doutes quant à sa capacité à aboutir à la mise en place d'un dispositif de VAs. Le soutien de sa Directrice, avec notamment des échanges fréquents sur l'avancée du projet, lui ont permis de dépasser ses craintes. Les discussions avec les autres chefs de projets et les deux cher-

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page98

cheurs, lui ont également permis de se rassurer.

Lors de la phase de Bilan, la Directrice a réitéré son intérêt pour une telle démarche : « *expérimentation très importante qui nous permet d'avoir une longueur d'avance* » ; tout en soulignant que « *le sujet est tellement novateur qu'il est difficile de se l'approprier* ». Elle exprime ainsi sa volonté de faire perdurer le processus de VAs au sein de l'organisme D tout en félicitant sa chef de projet pour la qualité de son travail. Lors de la phase de Bilan, la chef de projet a souligné les difficultés qu'elle avait rencontrées dans un contexte difficile et perturbé lié aux incertitudes de la mise en place d'une nouvelle directive nationale. Selon elle, « *il aurait été plus facile de mettre en place cette veille si l'environnement avait été moins perturbé* ».

Projet dans l'organisme S

Le projet est soutenu par le Directeur. Toutefois, c'est grâce à la chef de projet que le dispositif a été mis en place. L'implication de celle-ci, son dynamisme, intérêt, ses ingéniosité et « inventivité », lui ont permis de construire un dispositif solide et pérenne (6 mois après la phase de Bilan, le dispositif fonctionnait toujours).

Déroulement du projet : La chef de projet soutenue par son Directeur, décide que le recrutement des capteurs se fera sur la base du volontariat. Après deux présentations de l'expérimentation à l'ensemble des cadres et des agents ainsi que la présentation de l'expérimentation dans une note de Direction, personne ne se déclare volontaire. La chef de projet décide alors d'aller rencontrer un à un les cadres et les agents des différents services de son organisme. Elle souhaite aller à l'encontre d'une culture organisationnelle de l'écrit (notes de service) en privilégiant le « face à face » par des réunions d'informations en petit groupe, des visites des personnes une à une pour leur expliquer le projet et obtenir leur soutien et implication. Sur les 95 agents rencontrés, 12 se déclarent volontaires pour collecter des informations : aucun cadre parmi eux, uniquement des agents de terrain. Neuf ont été formés lors d'une séance de 1h15mn. Les 3 autres personnes n'ont pas pu être formées car certaines étaient absentes (temps de travail partiel, vacances) ou d'autres en surcharge de travail. La chef de projet a souligné la difficulté qu'elle a parfois eu à former les agents et notamment à expliquer des concepts tels que « information anticipative » ou encore « signal faible ». En trois mois, les capteurs ont envoyé 39 informations à la chef de projet. Il lui aura toutefois fallu relancer à de nombreuses reprises les capteurs afin d'obtenir de leur part ces informations. Certains ne lui en envoyaient pas car ils avaient peur de se tromper, d'autres par manque de temps. Une première réunion d'analyse des informations collectées a eu lieu mi-mai avec 10 personnes : des membres de la direction, une secrétaire et des capteurs. Cette réunion était très attendue et elle a duré deux heures durant lesquelles seuls deux sujets ont été traités sur la base de 10 informations. Les réactions « à chaud » des participants sont exprimées par les verbatims suivants : 1- « *la réunion d'analyse permet de rendre plus concrète l'expérimentation et d'échanger sur des problématiques de*

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page99

terrain » ; 2 – « *des réunions transversales de ce type sont riches d'enseignements* » ; 3 – « *nous aimerions connaître comment va être utilisé le travail d'analyse par la Direction* ». La chef de projet, souligne que les échanges ont été riches et constructifs, qu'elle pensait pouvoir utiliser beaucoup plus que les seules 10 informations analysées et qu'elle doit encore améliorer sa méthode d'animation des réunions d'analyse des informations. Elle indique également que ce travail lui a demandé 0,5 jour par semaine mais qu'il aurait été souhaitable qu'elle puisse y consacrer 1,5 jours par semaine de manière à avoir des communications et des rencontres plus régulières avec les capteurs d'information.

Le travail de la chef de projet a également été source, pour les chefs de projet des organismes G et D, d'inspiration et probablement de motivation. Des difficultés ont été rencontrées mais elles ont été contournées et/ou résolues par la capacité de la chef de projet à tenir compte du contexte de son organisme et à mettre en place des solutions « *ad-hoc* ». Par exemple, la mise en place d'un outil simple sur Lotus de partage des informations recueillies, une planification de réunions en adéquation avec la charge de travail des capteurs d'information… Lors de la phase de Bilan, la chef de projet a souligné deux difficultés majeures : (1) comment former les futurs capteurs d'information et notamment comment leur expliquer des concepts très intuitifs comme la notion d'anticipation par exemple ; (2) comment motiver les gens dans un contexte difficile de mise en place d'une nouvelle directive nationale ?

Projet de l'organisme G

La Directrice est à l'origine de l'expérimentation et le moteur de celle-ci : c'est elle qui a fait appel aux deux chercheurs. Elle a une vision locale du projet, c'est-à-dire du rôle que devra jouer un dispositif de VAs dans son propre organisme ; mais aussi une vision stratégique globale du rôle que pourrait jouer un tel dispositif au sein de l'ensemble des organismes départementaux et de l'organisme national globalement. Deux chefs de projet sont nommées : la première pour sa connaissance du terrain et la seconde pour ses compétences en informatique. L'entente entre les deux chefs de projet ne pose aucun problème. Leur travail conjoint les conduira à mettre en place un dispositif de veille au sein de leur organisme. Le fait de travailler à deux n'a été ressenti ni comme un avantage ni comme un inconvénient. Les deux chefs de projet ont suivi « assez scrupuleusement » les indications données par les chercheurs.

Déroulement du projet : Les deux chefs de projet ont souhaité qu'une campagne de communication soit établie pour annoncer, expliquer et promouvoir l'expérimentation de VAs au sein de leur organisme. Une présentation orale a été faite à l'ensemble des cadres au cours d'une assemblée générale de l'encadrement ; une communication écrite à l'ensemble des membres de l'organisme a suivi : disponible sous forme papier, elle était consultable sur le portail interne de communication de l'organisme G. Enfin, deux demi-journées de permanence ont été tenues afin de répondre aux éventuelles questions des capteurs potentiels. Au final, 23

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page100

capteurs, tous des agents de terrain, se sont déclarés volontaires.

Notons ici que malgré le soutien affiché de leur Directrice, les deux chefs de projet ont très tôt (lors de la première séance de formation de la phase de Construction) demandé aux deux chercheurs de légitimer, par des mails, leurs futurs plans de communication auprès des employés et surtout des cadres dirigeants de leur organisme. Suite à leur demande, les chefs de projet des organismes S et D ont décidé de faire de même. Les capteurs ont tous été formés et ont soulevé les mêmes questions que dans l'organisme S : Comment expliquer des concepts relativement abstraits ? Qui va exploiter les informations et pour quoi faire ? Les capteurs étaient motivés et avaient des contacts réguliers avec les deux chefs de projet (surtout avec la chef de projet présente sur le terrain). Ils ont fait remonter 35 informations. Deux réunions d'analyse des informations ont été effectuées : la première avec les capteurs et la seconde avec des cadres. Dans les deux réunions les échanges ont été nombreux et les participants motivés. Il a même été nécessaire de canaliser les échanges des cadres.

Lors de la phase de Bilan, les chefs de projet ont souligné les mêmes difficultés que celles rencontrées par les chefs de projet des organismes S et D, à savoir l'existence d'un contexte difficile et perturbé lié aux incertitudes de la mise en place de la nouvelle directive nationale. A cela, s'ajoute, spécifiquement pour l'organisme G, un important retard dans le traitement des dossiers ce qui a obligé l'organisme à fermer ses portes au public pendant plusieurs jours et à demander un effort de travail supplémentaire aux employés déjà bien chargés. Les deux chefs de projet ont également souligné l'importance d'une présence forte de leur part sur le terrain pour motiver les capteurs. Elles estiment cette charge à ¼ de leur temps de travail.

Des caractéristiques communes

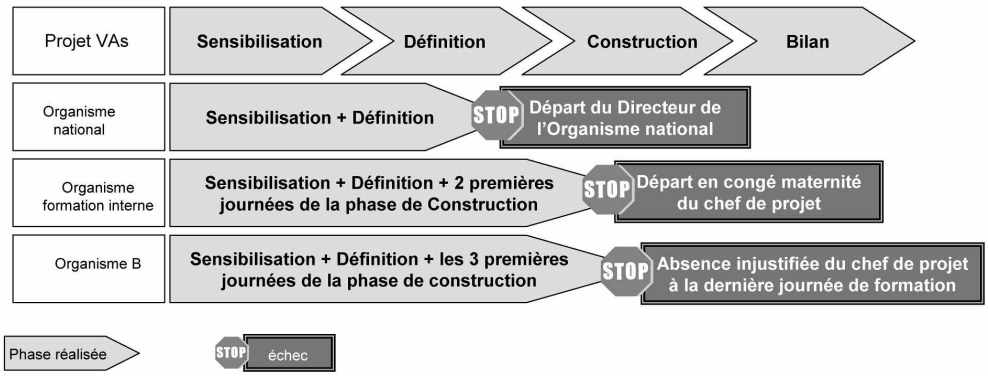
Les six projets ont des caractéristiques communes notamment par rapport aux chefs de projet et futurs animateurs du dispositif de VAs :

- C'est la première fois qu'ils participent à la mise en place d'un dispositif de VAs.
- Ils avaient très peu, voire aucune, connaissance en VAs au début de l'expérimentation.
- Ils ne se connaissaient pas et se voyaient uniquement lors des journées de travail de la phase de Construction.
- Ils ont été « désignés volontaires » par leur direction et doivent faire ce travail en plus de leurs tâches habituelles ce qui était peu favorable à leur implication.

Pour toutes ces raisons, ils ne se sentent pas capables de s'approprier seuls les concepts théoriques disponibles. Ils ont besoin d'être accompagnés par une aide extérieure, celle des chercheurs, lesquels répondent à leurs questionnements lors de séances de travail de la phase de Construction mais également, entre les séances, par mail, pratiquant ainsi un accompagnement à distance.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page101

Figure 4 – Phases et causes d'échec des projets



3. RÉSULTATS

La phase de bilan a montré que le périmètre du dispositif final est inférieur à celui qui avait été dessiné lors de la phase de Définition de l'expérimentation. Sur les quatre organismes départementaux participants, trois ont réussi à mettre en place un dispositif de VAs. L'organisme national, l'organisme B et l'organisme de formation interne ont abandonné leur projet en cours de route (cf. Figure 4).

Nous reprenons dans ce qui suit les facteurs d'échec qui ont conduit l'organisme national, l'organisme B et l'organisme de formation interne à arrêter le projet. Puis nous mettons en avant les facteurs de succès qui ont permis aux organismes départementaux G, S et D de mener à bien leur projet de VAs.

3.1. Les facteurs d'échec

La conduite de l'expérimentation a permis d'identifier plusieurs facteurs d'échec (cf. tableau 7) identiques à ceux relevés dans les travaux de Lesca et Caron-Fasan (2008a), lesquels, rappelons le, concernaient le secteur privé.

3.1.1. Facteurs d'échec liés à la dimension de la mobilisation de l'équipe de projet

Deux facteurs d'échec (sur les quatre identifiés) concernent la « faible mobilisation des parties prenantes », ce qui montre l'importance du facteur humain dans la mise en place d'un dispositif de VAs, dans le cas considéré du secteur public.

Dans l'organisme B et l'organisme de formation interne, la composition de l'équipe projet n'a pas réussi à se stabiliser. Les deux chefs de projet ont quitté prématurément leur projet VAs. Un des départs, celui du congé de maternité, aurait pu être anticipé. Mais cette anticipation n'a pas été faite, ce qui constituait déjà un manque d'intérêt de la hiérarchie. Ce résultat est en accord avec le facteur d'échec F23 selon lequel le turnover ou le manque de stabilité des membres dans l'équipe projet conduit le projet à l'échec.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page102

Tableau 7 : Facteurs d'échec identifiés lors de l'expérimentation

Dimensions	Facteurs d'échec	Organismes impliqués	Commentaires
2 Un engagement inapproprié de la direction	F*4 – Pas de volonté suffisante de la direction	Organisme B	- Le directeur de l'organisme B a déclaré son intérêt pour le projet mais n'est venu à aucune réunion.
6 Défaut d'alignement entre le projet et la stratégie	F21 - Changement de direction pendant le projet	Organisme National	- Le directeur de l'organisme national a changé entre la phase de Sensibilisation et la phase de Définition avec le risque que l'expérimentation ne soit plus jugé comme prioritaire, voire sans intérêt.
7 Faible mobilisation des parties prenantes	F23 – La composition de l'équipe projet ne parvient pas à se stabiliser	Organisme de formation interne + Organisme B	- La chef de projet de l'organisme de formation interne est partie en congé de maternité. Son remplaçant n'a jamais participé aux journées de formation. - la chef de projet de l'organisme B informe qu'elle sera absente lors de la 4e journée de travail de la phase de Construction. Son absence n'est pas motivée et elle ne viendra à aucune autre journée de travail.
	F29 – Des membres de l'équipe projet refusent de continuer de faire partie du projet	Organisme national	- Lors du changement de directeur de l'organisme national, les membres appartenant à cet organisme, se sont retirés définitivement de l'expérimentation.
8 Culture organisationnelle hostile	F30 – Un contexte marqué par une certaine forme d'aversion à l'incertitude	Organismes départementaux (Organismes S, B, D et G)	- Le contexte organisationnel interne était perturbé et tendu du fait (1) de nombreux retards dans le traitement des dossiers des allocataires, ce qui a entraîné dans les organismes départementaux, des fermetures de guichets aux allocataires pour permettre aux agents de se consacrer uniquement au traitement des dossiers en retard et (2) l'existence de nombreuses incertitudes liées au projet de mise en place d'une nouvelle directive nationale.

** Les facteurs sont issus du tableau en Annexe 1*

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page103

L'autre départ, celui du chef de projet de l'organisme B, vient conforter le facteur d'échec F4 selon lequel un projet de VAs est susceptible d'échouer du fait d'un manque de volonté et d'implication de la hiérarchie. La seule déclaration verbale du directeur de l'organisme B ne fût pas suffisante. Sa présence lors des réunions de démarrage et de bilan aurait pu être un facteur supplémentaire de motivation pour le chef de projet de l'organisme B

3.1.2. Facteurs d'échec liés à la gouvernance de l'organisme national et au contexte organisationnel

L'expérimentation dans son ensemble a souffert d'un contexte organisationnel défavorable à cause d'une part de la mutation du directeur de l'organisme national et, d'autre part, de l'arrivée puis de la mise en application de nouvelles directives nationales.

Le changement du directeur à la tête de l'organisme national (F21 + F29)

Le départ du directeur de l'organisme national, à la fois « sponsor » de l'expérimentation et membre du comité de parrainage, aurait pu avoir comme conséquence la remise en cause de l'ensemble de l'expérimentation (F21). Cette dernière n'a cependant pas été arrêtée car les directeurs des organismes départementaux G, D, B et S et le directeur de l'organisme de formation interne ont fortement souhaité qu'il continuât. En prenant ainsi le relais, des hommes plus proches du terrain (directeurs départementaux) sont devenus les sponsors de l'expérimentation. Sans leur engagement, il est probable qu'elle eût été abandonnée.

L'expérimentation a toutefois été fragilisée : (1) Elle s'est vue amputée d'environ 1/3 de ses membres et notamment de trois chefs de projet et futurs animateurs du dispositif de VAs. Leur départ implique la fin du projet de mise en place d'un dispositif de VAs au sein de l'organisme national, résultat en accord avec le facteur d'échec F29. (2) Le départ du directeur de l'organisme national entraîne que le nouveau directeur aura à recommencer tout le travail d'explication et de conviction de l'expérimentation. Cette étape ne sera réellement faite que huit mois plus tard car sa nomination et prise de fonction ont pris plus de temps que prévu.

Un contexte organisationnel très perturbé (F 30)

Les organismes départementaux G, B, D et S, à qui l'organisme national demande un taux de plus de 90% de qualité du service rendu au public concerné, se sont trouvés submergés par un afflux de demandes liées à la crise économique. Le traitement des dossiers a pris du retard (même avec des heures supplémentaires obligatoires). Surchargés de travail, les agents de ces organismes départementaux, en prise directe avec le public, étaient très stressés. Ils étaient peu enclins voire parfois hostiles à tout nouveau projet qui leur demanderait du travail « *ajouté à leur travail déjà supplémentaire* ». Comme le souligne la Directrice de l'organisme D lors de la phase de Bilan : « *introduire du novateur dans un quotidien très contraignant est une réelle difficulté, il faut donc choisir le bon moment* ».

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page104

La mise en application des nouvelles directives nationales prévues pour juin 2009, a renforcé le climat de stress. Lors de chaque séance de travail collectif de l'étape de Construction, cette question était abordée créant ainsi un contexte de craintes : Les demandes du public vont-elles arriver toutes au même moment ? Comment maintenir la qualité de service imposée ?... Jusqu'à la fin de l'expérimentation, l'arrivée de cette nouvelle directive et sa gestion par les organismes départementaux G, B, D et S, a perturbé le travail des chefs de projets et futurs animateurs du dispositif de veille. Ce contexte a été un frein pour la mise en place de chaque dispositif de VAs rendant les futurs collecteurs d'informations peu disponibles et peu enclins à accepter un projet nouveau. A noter, que lors de l'étape de Sensibilisation, le directeur de l'organisme S avait exprimé ses craintes quant à l'existence « *d'un contexte très peu approprié pour ce genre d'expérimentation*» sans que cela ne soit reconnu comme problématique par les autres directeurs des organismes départementaux ni même par les membres de l'organisme national.

Nous ne pouvons pas parler ici de facteur d'échec mais plutôt de facteur de risque : le contexte organisationnel n'ayant pas provoqué de manière directe (incapacité des salariés à collecter des informations du fait du contexte par exemple) un échec de projet. Toutefois, il est clair que cette tension organisationnelle a freiné l'expérimentation et l'a fragilisée. Elle a également rendu plus difficile et plus lourde la tâche des chefs de projet, notamment dans la mobilisation des employés de chacun des organismes départementaux. Ainsi, ce résultat permet de préciser la dimension « culture organisationnelle hostile » et notamment le facteur d'échec F30 en tant que facteur d'échec d'un projet VAs :

- l'environnement institutionnel peut avoir un impact décisif sur le déroulement d'un projet « interne » de VAs,

- le « choix du moment » peut également avoir un impact décisif ; le choix d'un moment inapproprié, générateur d'instabilité, de stress et d'incertitude est un facteur d'échec.

3.2. Les facteurs de succès

L'analyse des trois projets ayant été menés à leur terme, montre que certains facteurs d'échec ont été maîtrisés, se transformant alors en facteurs de succès. Nous avons identifié quatre facteurs de réussite dans l'expérimentation présentée ici :

- un soutien de la part du « *middle management* »,
- un périmètre de projet réduit en cours de route donc plus facilement maîtrisable,
- l'attitude du chef de projet,
- une communication basée sur des « media riches » pour faire connaître et accepter le projet VAs au sein de chaque organisme départemental concerné.

Soutien et implication du « *middle management* » :

L'expérimentation a été initiée par la directrice de l'organisme G et a bénéficié du soutien de l'ensemble des deux autres directeurs des organismes départementaux (D et S) ayant, finalement, réussi à implanter un dispositif de VAs

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page105

en interne. Ces directeurs ont, tout au long de l'expérimentation, montré leur attachement à son bon déroulement et à sa finalisation. Il a été facile de les mobiliser pour les journées de travail des phases de Sensibilisation, de Définition et de Bilan. Les chefs de projets ont pu également les mobiliser et trouver un soutien dans les phases de communication et d'explication de chaque projet de VAs.

L'engagement des directeurs des organismes départementaux, c'est-à-dire du *middle management* dans le cas considéré, a donc contribué au succès de chaque projet VAs dans leurs organismes respectifs, alors que le haut management s'est révélé plutôt un facteur d'échec dans le cas considéré. Nous n'avons pas trouvé trace de l'importance du rôle du niveau de management dans un projet VAs dans les publications académiques sur les projets de veille.

Un périmètre de projet délibérément restreint pour faciliter l'apprentissage collectif :

Le périmètre proposé par les deux chercheurs était délibérément limité afin de faciliter le processus d'apprentissage collectif et de conduite du projet. Le sort a voulu que le périmètre soit encore un peu plus réduit avec le départ du directeur de l'organisme national. D'un périmètre national, l'expérimentation a été ramenée à un périmètre plus restreint et « **multi local** ».

Un projet de VAs a une forte probabilité d'échouer si le focus de la veille est trop large. Une des conditions du succès d'un projet de VAS est donc l'existence d'un périmètre restreint (mais évolutif par la suite), ce que Lesca et Chokron (2002) et Lesca (2003) rapportent également dans leurs résultats concernant le secteur privé.

L'attitude du chef de projet :

L'attitude du chef de projet est déterminant pour le succès d'un projet de VAs. Les trois chefs de projet, ayant réussi à implanter un dispositif de veille, ont fait preuve d'une réelle volonté à réussir leur mission. Dès le départ, ils ont eu une attitude positive lorsqu'il s'est agit de comprendre et d'assimiler des concepts qui leur étaient inconnus jusque là. Ils ont fait preuve d'esprit d'initiative, d'adaptabilité, de créativité, de communication et de conviction lorsqu'ils ont dû expliquer en interne leur projet. Ils ont su fédérer et motiver les futurs participants à la collecte des informations dans leur entourage. L'attitude du chef de projet se confirme comme étant primordiale, ce que Ghoshal et Westney (1991) ainsi que Diffenbach (1983) stipulaient déjà dans leurs études.

Une communication basée sur des « *media riches* » :

L'un des rôles du chef de projet (on vient de le voir) est de susciter l'adhésion. Pour cela, il est important qu'une communication, volontariste et continue, soit pratiquée. Dans le cas de notre expérimentation, deux particularités sont à signaler :

- Dès le début de la phase de Construction, les chefs de projets des organismes G, S et D ont souhaité élaborer et mettre en œuvre un **plan de communication spécifique** à chacun des organismes départementaux. Cette communication

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page106

avait un triple objectif : (1) Impliquer et légitimer le projet VAs par chacune des directions des organismes départementaux en leur faisant valider le plan de communication ; (2) Communiquer auprès de l'encadrement pour faire connaître le projet VAs et ainsi tenter de le faire adhérer. Il est important que l'encadrement soit informé très en amont du projet afin qu'il le comprenne et ne s'en sente pas exclu, car ces personnes peuvent, par leur statut et leur rôle, être des « promoteurs » du projet ou, au contraire des « saboteurs » donc facteurs d'échec ; (3) Communiquer transversalement auprès de tous les employés afin de les informer et de pouvoir, par la suite, en mobiliser certains comme capteurs d'informations.

- La question de la bonne **adéquation du support de communication** s'est également posée : Faut-il communiquer dans une Assemblée Générale ? Par une circulaire ? Sur l'Intranet ? Ou bien par des réunions ? En face à face lors d'une permanence ? Chaque chef de projet a utilisé le support de communication qu'il considérait comme étant le plus approprié en fonction de son contexte organisationnel et humain. Au fur et à mesure de leur expérience, les chefs de projet ont abandonné les supports de communication écrits et opté pour un mode de communication oral en privilégiant le face à face (réunions et rencontres sur rendez-vous). Leurs retours d'expérience sur la réalisation de leur plan de communication et les données que nous avons pu en retirer, montrent que le mode de communication au sein d'un projet de VAs n'est pas neutre : selon la cas il peut être un facteur d'échec ou, au contraire un facteur de succès. Nous n'avons pas trouvé trace de cet élément dans les publications académiques sur les projets de veille.

DISCUSSION ET CONCLUSION

Les résultats obtenus et les réponses à la question de recherche initiale sont résumés dans les tableaux 8 et 9. Les facteurs d'échec identifiés montrent que nous n'avons pas relevé de facteurs d'échec spécifiques pour les projets de VAs dans le secteur public. Les 4 dimensions de facteurs d'échec identifiés avaient déjà été énoncés par Lesca et Caron-Fasan (2008a) lors de la mise en place de projets de VAs dans le secteur privé. Aucun nouveau facteur d'échec, et jusqu'alors non identifié, n'a pu être observé.

Par contre cette étude de cas souligne l'existence de quatre facteurs de succès rencontrés dans l'expérimentation et non mentionnés dans les publications: le rôle décisif (positif ou négatif selon le cas) du *middle-management*, l'importance du choix du moment (également positif ou négatif selon le cas) pour le projet et l'importance d'une communication basée sur des *media-riches*, ou en tout cas adaptée au contexte organisationnel et humain, dans un projet de VAs.

Reprenons ces trois points en les résumant :

1 – S'agissant du rôle décisif du *middle-management,* les Directeurs/ices des

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page107

Tableau 8 : Réponses obtenues à la question de recherche sur les facteurs d'échec

Dimensions de facteurs d'échecs mentionnés dans les publications	**Facteurs d'échecs et rencontrés dans l'expérimentation**	
1 – L'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet		NON
2 – Un engagement inapproprié de la direction	OUI	
3 – Le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes		NON
4 – Une mauvaise définition des attentes et des objectifs		NON
5 – Une gestion déficiente des porteurs de projet		NON
6 – Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie	OUI	
7 – Une faible mobilisation des parties prenantes	OUI	
8 – Une culture organisationnelle hostile	OUI	
9 – Un budget insuffisant		NON
10 – Une recherche de solution purement technique à des problèmes managériaux		NON
11 – Un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur		NON
12 – La sous-estimation de la complexité du projet		NON

Tableau 9 : Réponses obtenues à la question de recherche sur les facteurs de succès

Facteurs de succès rencontrés dans l'expérimentation et non mentionnés dans les publications
A - Soutien et implication du « middle management »
B – Un pémimètre de projet délibérément restreint
C – L'attitude du chef de projet
D - Une communication basée sur des « media riches »

organismes départementaux, dans le cas présent, sont tributaires du management de l'organisme national. Celui-ci a été défaillant dans le cas considéré.

Ce sont les trois Directeurs des organismes départementaux G, D et S et le Directeur de la formation de l'organisme de formation qui ont permis la survie du projet Ils ont permis de légitimer l'expérimentation auprès de leurs équipes, collaborateurs et subordonnés, de l'expliciter et de lui donner du sens et ainsi d'obtenir la participation de ceux-ci. Ils ont su apaiser leurs inquiétudes.

2 – S'agissant du choix du moment pour le projet, il est clair qu'il joue un rôle capital. Cependant ce rôle est négatif, si le moment est très mal choisi, comme ce fut le cas ici. C'est alors un facteur d'échec à peu près certain. En

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page108

revanche il n'est pas sûr qu'un moment bien choisi soit, à lui seul, un facteur de succès à peu près certain. Il peut n'être que neutre.

3 – S'agissant du mode et du support de communication, nous avons montré que la bonne adéquation du support lors des phases de communications internes sur les projets des organismes G, D et S a joué un rôle positif probablement décisif. Ce fut un facteur de succès (plus exactement un facteur contributif du succès) au sein de ces organismes. Le recours au mode de communication en face à face (recourant ainsi au support le plus riche) est en accord avec la théorie de Daft et Lengel (Daft, Lengel *et al.,* 1986a et b et Daft *et al*., 1988) ainsi qu'avec les constats issus de l'expérimentation de Chouk et Lesca (2004). Ainsi, nous formulons l'hypothèse d'un nouveau facteur de succès : une des conditions nécessaires (mais non suffisante à elle seule) au succès d'un projet de VAs est que les chefs de projet de VAs mais aussi les middle-managers élaborent des campagnes d'information en utilisant un support de communication en face à face, (dans la mesure du possible, compte tenu de l'éventuelle dispersion géographique des personnes et de la taille de l'organisation).

Implications managériales

Les résultats présentés dans cet article constituent un début de connaissance actionnable permettant de faire des recommandations argumentées à un chef de projet de VAs démarrant sa tâche et à sa hiérarchie, et contribuant ainsi à les éclairer pour « voir venir » suffisamment tôt les obstacles qui pourraient surgir. Ils viennent renforcer les aides proposées par Boulifa et Mamlouk (2009) lorsqu'il s'agit d'aborder un projet de VAs.

Recommandations pour la hiérarchie

Un premier enseignement concerne le moment de mise en place d'un dispositif de VAs. Si le chef de projet veut pouvoir s'appuyer sur les membres de son organisme, s'il souhaite leur implication et motivation, il est impératif de choisir un moment où le climat social est serein et notamment un moment où les membres de l'organisme n'auront pas de mal à s'extraire de leur quotidien du fait d'une charge de travail trop lourde.

Le projet de mise en place d'un dispositif de VAs doit être un projet à lui seul et en tant que tel il ne doit pas être inclus dans un projet existant et souvent plus large. La vie des organismes publics est faite de projets de modernisation souvent lourds, complexes et qui s'entrechoquent. Leur mise en œuvre est longue et chaotique ; elle est parfois freinée ou stoppée selon les priorités politiques des organismes de tutelle. Insérer un projet de VAs dans un de ces projets est une source d'échec. Cela apporte des éléments de complexité inutiles et sans valeur au regard des objectifs du projet de VAs.

Un chef de projet doit pouvoir dégager du temps pour effectuer sa mission à hauteur d'un équivalent de 1 jour par semaine. De la même manière que l'organisation dégage du temps à ses chefs de projet pour la mise en œuvre de systèmes d'information par exemple, elle doit dégager du temps pour son chef de projet de VAs.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page109

Enfin la tâche de chef de projet peut être vécue comme une tâche difficile et complexe. Un sentiment d'isolement peut se développer face à des difficultés parfois récurrentes. Il a besoin d'être soutenu par sa hiérarchie.

Recommandations pour un chef de projet de VAs

Les résultats de cette étude de cas mettent particulièrement en avant l'idée qu'un chef de projet de VAs devra prendre soin de penser très en amont du processus de mise en place du dispositif le rôle que sont susceptibles de jouer les *middle-managers* de son organisation. Ceux-ci peuvent être plus ou moins intégrés dans le dispositif de VAs avec une implication là aussi plus ou moins importante : du simple rôle d'utilisateur des résultats du dispositif de veille, le *middle-manager* peut jouer un rôle plus actif en tant notamment que capteur, diffuseur et analyste des informations; d'un rôle très classique de validation des ressources engagées et de mesure de performance, il peut jouer également un rôle de légitimation, de motivation et de soutien au dispositif.

Ainsi que constaté dans la présente expérimentation, un chef de projet de VAs doit mettre en place un plan de communication pour informer, convaincre et motiver les membres de son organisme et les futurs participants au dispositif de VAs : communication transversale avec les capteurs d'information, mais aussi verticale afin d'intéresser sa hiérarchie. S'agissant du support de communication, même si la culture des organismes publics (dans le cas concerné ici) est fortement tournée vers l'écrit (notes de service, etc.), la communication orale est indispensable dans un projet de VAs afin d'expliquer, de faire adhérer, de désamorcer les peurs, et d'encourager les initiatives constructives. La proximité du chef de projet de VAs, sa facilité d'accès sont un facteur de réussite essentiel.

La mise en place d'un dispositif de VAs suppose la formation à des concepts parfois difficiles à appréhender et à expliquer. Il est parfois plus facile d'expliquer ces concepts (comme celui de signal faible par exemple) au travers d'exemples ou de mini cas afin de faciliter les raisonnements par analogie. Mais les exemples et cas sont souvent issus du secteur privé ce qui les rend peu pertinents. Le chef de projet devra donc construire ses propres exemples ou demander à être aidé dans cette tâche.

Limites et biais méthodologiques potentiels, axes de recherche

Les résultats de l'expérimentation présentée dans cette étude de cas sont susceptibles d'être biaisés pour plusieurs raisons :

- Le projet s'appuie sur le référentiel, bien qu'adaptable, apporté par les deux chercheurs et validé dans le secteur privé. Il est probable que le projet n'aurait pas été conduit de la même façon si ce référentiel n'existait pas déjà ou si les chercheurs avaient utilisé un autre référentiel.
- L'influence de la démarche d'accompagnement des chercheurs n'est pas neutre. Les chercheurs ont été présents physiquement lors des sept séances de travail étalées sur près d'une année. Ils l'ont été également en répondant par mail aux

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page110

multiples et diverses questions qui leur étaient posées. Il est probable que les résultats obtenus auraient été différents si d'autres personnes que les chercheurs, avaient accompagné ce projet.

- Les données ont été collectées uniquement lors des séances de travail et lors de échanges par mail. Les chercheurs n'ont pas eu accès à chacun des six chantiers de mise en place de la VAs au sein des organismes locaux. Il est donc probable que les données soient partiellement biaisées et incomplètes.

Cette étude de cas et les données collectées dépendent donc fortement du regard, des mécanismes cognitifs (notamment des biais cognitifs) et des hypothèses implicites et tacites des deux chercheurs et des porteurs de chaque projet VAs. Ils dépendent également de leur contexte organisationnel et culturel. Les résultats de cette étude de cas, qui rappelons le, est une recherche expérimentale sont donc, au moins partiellement, subjectifs et, en tout cas, « situés » (Suchman, 1987). Ils ne prétendent pas à être des résultats généraux valables pour toute organisation. Nous espérons qu'ils soulèveront des questions et constitueront des pistes de recherche pour l'étude de nouveaux projets VAs dans le secteur public.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albright, K.S. (2004), "Environmental Scanning: Radar for Success", *The Information Management Journal*, Vol.38, n°3, May/June, p. 38-45.

Akram Jalal, K. (2011) "The value of Competitive Business Intelligence System (CBIS) to stimulate Competitiveness in Global Market", *International Journal of Business & Social Science*, Vol 2, issue 19, p 196-203

Argyris, C. (1996), "Actionable Knowledge: Design Causality in the Service of Consequential Theory". *The Journal of Applied Behavioral Science*, December, Vol.32, Iss.4; p.390-406.

Baars, H. & Kemper, H.G. (2008), "Management Support wit Structured and Unstructured Data – An Integrated Business Intelligence Framework", *Information System Management*, Vol.25, p. 132-148.

Baskerville, R. & Wood-Harper, A.T. (1998), "Diversity in Information Systems Action Research Methods", *European Journal of Information Systems*, Vol.7, n°2, p. 90-107.

Baskerville, R. & Myers, M. D. (2004), "Special Issue on Action Research in Information Systems: Making is Research Relevant to Practice—foreword", *MIS Quarterly*, Vol.28, n°3, September, p. 329-335.

Boulifa, T. I. & Mamlouk, Z. (2009), « Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. », *Revue des Sciences de Gestion,* n° 237-238, mai- août, p.187-193.

Caron-Fasan, M.-L. & Lesca, H. (2003), « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », *Revue des Sciences de Gestion*, n°203, p. 55-68.

Caron-Fasan, M.-L. (2001), « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Système d'Information et Management*, Vol 6, n°4, p 73-89

Chalut-Sauvannet M.C. (2008), « veille territoriale : enjeux et difficultés » in Nouveaux regards sur le management public, coord Bories-Azeau I. et Mahé de. Bos-

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page111

landelle, H., Ed L'Harmattant, collection RECEMAP

Chouk, S. & Lesca, H. (2004), « Le « support » de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles (API) ? » *Cahier de Recherche du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion*, CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-34, juin 2004, 26 p.

Clemens, R. (2009) "Environmental scanning and scenario planning: A 12 month perspective on applying the viable systems model to developing public sector foresight", Systemic Practice & Action Research, Vol.22, pp. 249-274.

Daft, R.L. & Lengel R.H. (1986a), "Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design", *Management Science*, Vol. 32 p.554-571.

Daft R.L. & Lengel R.H. (1986b), "Message Equivocality, Media Selection and Manager Performance: Implications for Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol.11, p.355-368.

Daft, R.L., Sormunen, J. & Parks, D. (1988), "Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics and Company Performance: An Empirical Study", *Strategic Management Journal*, Vol.9, p.123-139.

David, A. (2000), La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management, in *Les nouvelles fondations des Sciences de Gestion*, sous la coordination d'A. David, A. Hatchuel et R. Laufer, Ed Vuibert Collection, FNEGE, p 193-215

Doherty, N.F. & King, M. (2001), "An investigation of the factors affecting the successful treatment of organizational issues in systems development projects", *European Journal of Information Systems*, Vol.10, n°4, p. 147-160.

Diffenbach, J. (1983), "Corporate Environmental Analysis in Large US Corporations", *Long Range Planning,* Vol.16, n°3, p. 107-116.

Ewusi-Mensah, K. & Przasnyski, Z. (1991), "On Information Systems Abandonment: An Exploratory Study of Organizational Practices", *MIS Quarterly*, Vol.9, n°3, p. 185-201.

Flowers, S. (1996), "*Software failure: management failure"*, Chichester, UK: John Wiley

Ghoshal, S. & Westney, D.E. (1991), "Organizing Competitor Analysis Systems", *Strategic Management Journal*, Vol.12, n°1, p. 17-31.

Hartman, F. & Ashrafi, R. (2002), "Project management in the information systems and information technology industries*",* *Project Management Journal*, September, Vol.33, n°3, p. 5-15.

Kappelman, L.A.,McKeeman, R. & Zhang, L. (2006), "Early Warning Signs: Of IT Project Failure: The Dominant Dozen", *Information System Management*, Fall, Vol.23, n°4, p. 31-36.

Kriaa-Medhaffer, S. & Lesca, H. (2010), « L'animation de la veille stratégique », Hermès Science Publication, Paris, 246 p.

Le Moigne, J-L. (2003), "*Le constructivisme*", L'Harmattan, Paris, 335 p.

Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche », *Economie et Société,* Série Sciences de Gestion, Vol.5, n°20, p.31-50.

Lesca, H. & Chokron, M. (2002), « Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise : retours d'interventions », *Système d'Information et Management*, Vol.7, n°4, p. 65-90.

Lesca, H. (2003), *Veille stratégique : la méthode L.E.Scanning®,* Editions EMS, Colombelles, 190 p.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page114

Lesca, N. & Caron-Fasan, M.-L. (2005), « La veille vue comme un système cybernétique », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, n°4, p. 93-120.

Lesca, N. &Caron-Fasan, M.-L. (2006), *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, Hermès Lavoisier, Paris, 291 p.

Lesca, N. & Caron-Fasan, M.-L. (2008a) "Strategic Scanning Project Failure and Abandonment Factors : Lessons Learned", *European Journal of Information Systems,* 17, p 371-386.

Lesca, N. & Caron-Fasan, M.-L. (2008b), "Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences », *Système d'Information et Management,* Vol 13, n°3, p 17-42

Oz, E. & Sosik, J.J. (2000), "Why information systems projects are abandoned: a leadership and communication theory and exploratory study", *Journal of Computer Information Systems*, Fall, Vol.41, n°1, p. 66-78.

Robertson, S. & Williams, T. (2006), "Understanding Project Failure: Using Cognitive Mapping in an Insurance Project", *Project Management Journal*, Vol.37, n°4, p. 55-71.

Rockart, J.F. (1979), « Chief Executives define their own data need", *Harvard Business Review,* March/April, Vol 57, n°2, p 81-93

Rouibah, K. (1997), « Des outils au service de la veille stratégique », *Systèmes d'information et Management,* Vol.2, n°2, p.101-133.

Schwalbe, K. (2004), *Information Technology Project Management*, Thomson Course Technology, 3rd Ed., 662 p.

Smith, J.R., Wright, S. & Pickton, D. (2010), "Competitive Intelligence programmes for SMEs in France: evidence of changing attitude", *Journal of Strategic Marketing*, Vol 18, n°7, December, p 523-536

Suchman, L.A. (1987) "Plans and situated action: the problem of human-machine interaction", Cambridge University Press.

Yeo, K.T. (2002), "Critical failure factors in information system projects", *International Journal of Project Management*, Vol.20, n°3, p. 241-246.

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page113

ANNEXE 1

Grille d'observation sur les facteurs d'échec susceptibles d'être rencontrés lors d'un projet de VAs dans des entreprises

(adapté de Lesca et Caron-Fasan (2008a))

Dimensions	Facteurs d'échec	Descriptions
1 L'absence de l'impulsion nécessaire au démarrage du projet	F1	- Sans une intervention forte des chercheurs, l'amorçage ne se fait pas
	F2	- La décision d'engager ou non le projet est régulièrement reportée
	F3	- Un défaut de direction / d'autorité organisatrice
2 Un engagement inapproprié de la direction	F4	- Pas la volonté suffisante de la direction / de l'autorité organisatrice
	F5	- La direction ne soutient pas le projet
	F6	- Le comportement du dirigent « écrase » (même) involontairement ses collaborateurs
	F7	- Les membres de l'équipe de projet sont désignés d'autorité par le dirigeant
3 Le manque de compétences du porteur de projet et des parties prenantes	F8	- La difficulté d'accès pour le chercheur sur le lieu de l'intervention, ce qui rend l'intervention impossible au bout d'un certain temps
	F9	- Incapacité à collecter des informations de terrain
4 Une mauvaise définition des attentes et des objectifs	F10	- Les objectifs du projet ne sont pas clairement définis
	F11	- Pas de priorité claire ou consensuelle
	F12	- Des intérêts divergents entre parties prenantes
	F13	- L'absence de projet commun
5 Une gestion déficiente des porteurs de projet	F14	- L'absence de porteur de projet
	F15	- Le porteur de projet n'a pas la compétence / légitimité pour engager le projet
	F16	- Plusieurs porteurs de projets, chacun porteur de méthodes différentes
	F17	- Le porteur de projet n'est pas bien disposé à l'égard du projet
6 Un défaut d'alignement entre le projet et la stratégie	F18	- Une restructuration interne de l'organisation pendant le projet
	F19	- Le projet de veille est momentanément perturbé ou interrompu par un autre projet jugé plus prioritaire
	F20	- Le projet ne correspond pas aux attentes de la direction
	F21	- Un changement de direction pendant le projet
7 Une faible mobilisation des parties prenantes	F22	- Des membres de l'équipe de projet sont dans des sites éloignés ce qui rend leur participation et leur intégration dans le projet difficile
	F23	- La composition de l'équipe de projet ne parvient pas à se stabiliser (beaucoup de mobilité, des gens sortent, d'autres rentrent)
	F24	- Les membres de l'équipe de projet ne sont pas disponibles pour le projet (beaucoup d'absences)
	F25	- Le comportement de l'un des membres « moteurs » du projet perturbe fortement le fonctionnement de l'équipe de projet
	F26	Les membres de l'équipe de projet ne se sentent pas concernés par le projet ou n'en voient pas l'utilité
	F27	Les membres de l'équipe de projet ne s'impliquent pas dans le projet
	F28	Le projet pose un problème d'éthique et de déontologie personnelle
	F29	- Des membres de l'équipe de projet refusent de continuer de faire partie du projet
8 Une culture organisationnelle hostile	F30	- Un contexte marqué par une certaine forme d'aversion à l'incertitude
9 Un budget insuffisant	F31	- L'absence de budget pour le projet
	F32	- L'absence de budget pour mobiliser des ressources externes
	F33	- L'incapacité à instrumenter le dispositif pour le rendre pérenne

081-114 article CARON_9-36 Haon 16/07/12 14:39 Page11

ANNEXE 1 (suite)

Grille d'observation sur les facteurs d'échec susceptibles d'être rencontrés lors d'un projet de VAs dans des entreprises

(adapté de Lesca et Caron-Fasan (2008a))

Dimensions	Facteurs d'échec	Descriptions
10 Une recherche de solution technique à des problèmes managériaux	F34	- L'outil informatique est le point d'entrée du projet
	F35	- L'indisponibilité des outils souhaités
11 Un « traumatisme » provoqué par l'échec d'un projet antérieur	F36	- Un projet antérieur a laissé des traces négatives dans les mémoires de certaines des parties prenantes
12 La sous-estimation de la complexité du projet	F37	- Le focus de la veille est trop vaste (tout savoir sur tout)
	F38	- L'urgence extrême affichée du projet est telle que ce n'est pas faisable

158-159 Auteurs_112 Auteurs 16/07/12 15:24 Page158

AUTEURS

Yves BARLETTE est professeur associé au Groupe Sup de Co, Montpellier Business School, depuis 1989. Il enseigne les systèmes d'information et la sécurité de l'information dans son institution ainsi qu'à l'IAE de Montpellier II. Il a obtenu sa thèse en 2006 et il est membre du MRM (Montpellier Research in Management). Ses recherches sont consacrées depuis l'année 2000 à la sécurité de l'information, plus particulièrement aux aspects comportementaux des acteurs des organisations.

Adresse : Montpellier Business School, 2300 Avenue des Moulins 34185 Montpellier

Mail : y.barlette@supco-montpellier.fr

Marie-Laurence CARON-FASAN est maître de conférences à l'IAE de Grenoble et membre du laboratoire du CERAG UMS CNRS 5820 de l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Ses recherches portent sur la veille stratégique, l'anticipation et les signaux faibles. Elle a publié deux livres et plusieurs articles dans des revues françaises et européennes sur ce sujet.

Adresse : Université Pierre Mendes France, IAE de Grenoble, BP 47, 38040 Grenoble

Mail : mcaron@upmf-grenoble.fr

Sabine CARTON est maitre de conférences à l'IAE de Grenoble, université Pierre Mendès-France et membre du CERAG (UMR 5820). Ses travaux portent essentiellement sur le rôle de la culture dans le domaine des S.I., sur l'adoption de T.I (pré adoption) dans une perspective institutionnaliste, ainsi que sur les relations au sein des équipes de projet S.I.

Adresse : Université Pierre Mendes France, IAE de Grenoble, BP 47, 38040 Grenoble

Mail : sabine.carton@iae-grenoble.fr

Armelle FARASTIER est enseignant-chercheur, maitre de conférences, à l'IAE de Grenoble, université Pierre Mendés France. Ses travaux portent plus particulièrement sur la gestion des connaissances au sein des organisations, la gestion de projets en SI, l'approche processus.

Adresse : Université Pierre Mendes France, IAE de Grenoble, BP 47, 38040 Grenoble

Mail : armelle.farastier@iae-grenoble.fr

Cécile GODE est actuellement chercheur au Centre de Recherche de l'Armée de l'Air (CReA) en charge de l'équipe travaillant sur le management des organisations de défense. Elle est aussi associée au laboratoire GREDEG UMR 7321 CNRS. Ses recherches portent sur les systèmes d'information et le management stratégique ainsi que sur les processus de coordination et de décision en environnement extrême.

Adresse : Centre de Recherche de l'Armée de l'Air (CReA) 10401 – BA 701 – 13661 Salon air

Mail : cecile.gode@inet.air.defence.gouv.fr

Valérie HAUCH est Maître de Conférences à l'Université de Nice-Sophia Antipolis. Membre du GREDEG UMR 7321 CNRS, elle mène des recherches sur les liens entre innovation, créativité et communication, en particulier dans le contexte des réseaux et territoires.

Adresse : Université de Nice Sophia Antipolis

Mail : hauch@unice.fr

Mélanie LASOU est lieutenant, officier-élève de la promotion 2009 de l'Ecole Militaire de l'Armée de l'air.

Adresse : Ecole Militaire de l'Armée de l'air

Mail : elanie.lasou@inet.air.defense.gouv.fr

Jean-Fabrice LEBRATY est professeur de Sciences de Gestion à l'Université de Lyon3 / IAE. Il est membre du laboratoire de recherche Magellan EA3713 et associé au GREDEG UMR 7321. Spécialisé en gestion des systèmes d'information et de communication, ses recherches portent notamment sur la prise de décision et sur les relations entre foule et technologie de l'information.

Adresse : Université de Lyon 3

Mail : jean-fabrice.lebraty@univ-lyon3.fr

158-159 Auteurs_112 Auteurs 16/07/12 15:24 Page159

Humbert LESCA est professeur émérite à l'Université Pierre Mendès France de Grenoble. Il est l'un des pionniers de la Veille Stratégique en France. Il dirige de nombreuses Recherches - Intervention en France et à l'étranger et est consultant en Veille Anticipative auprès de directions d'entreprise et d'organismes publics (ministères). Voir www.veille-strategique.org ou bien www.signaux-faibles.org

Adresse : Laboratoire du CERAG, 150 rue de la chimie, 38400 Saint Martin d'Hères

Mail : humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

Reproduced with permission of the copyright owner. Further reproduction prohibited without permission.