



Enquête sur la communication au sein des projets en système d'information : représentations et réalités culturelles

Eldridge Loumeto-Ndounzi
octobre 2007

**Mastère Spécialisé en Innovation technologique et Management de
projet – ITMP**

Responsable mastère spécialisé ITMP : M. Krys Markowsky

Tuteur thèse : M. Jean-Charles Caustier



Ce document est publié sous license copyleft de [creative commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/deed.fr) : Paternité - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 2.0 France.

Vous êtes libres :



de reproduire, distribuer et communiquer cette création au public



de modifier cette création

Selon les conditions suivantes :



Paternité. Vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'oeuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'oeuvre).



Pas d'Utilisation Commerciale. Vous n'avez pas le droit d'utiliser cette création à des fins commerciales.



Partage des Conditions Initiales à l'Identique. Si vous modifiez, transformez ou adaptez cette création, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte que sous un contrat identique à celui-ci.

- A chaque réutilisation ou distribution de cette création, vous devez faire apparaître clairement au public les conditions contractuelles de sa mise à disposition. La meilleure manière de les indiquer est un lien vers cette page web.
- Chacune de ces conditions peut être levée si vous obtenez l'autorisation du titulaire des droits sur cette oeuvre.
- Rien dans ce contrat ne diminue ou ne restreint le droit moral de l'auteur ou des auteurs.

Avertissement 

Ce qui précède n'affecte en rien vos droits en tant qu'utilisateur (exceptions au droit d'auteur : copies réservées à l'usage privé du copiste, courtes citations, parodie...)

Ceci est le Résumé Explicatif du [Code Juridique](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/deed.fr) (la version intégrale du contrat).

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.0/fr/deed.fr>

SOMMAIRE

1	Contexte.....	6
1.1	Rebondir sur les acquis de l'étude commanditée	6
1.1.1	Positionnement de l'étude	6
1.2	Tenir compte du contexte du stage	8
1.2.1	Bref rappel du contexte du stage et des missions.....	8
1.2.1.1	Racines du projet SIGP	8
1.2.1.2	Des attentes réelles.....	8
1.2.1.3	Finalités	8
1.2.1.4	Missions : Assistant directeur de projet SIGP	9
1.2.2	Retour d'expérience sur le projet SIGP	9
2	Etat de l'art.....	11
2.1	La communication : définition, enjeux	11
2.2	Les systèmes d'information & la communication	11
2.2.1	Qu'es-ce qu'un Système d'information, un projet en S.I.	11
2.2.2	Informations fournies pour et par le projet S.I.	12
2.2.3	Benchmark sur le sujet.....	12
2.2.3.1	Impact de la communication sur les facteurs de succès	13
2.2.3.2	Place de la communication dans l'organisation du projet.....	13
2.2.3.3	Best practices	14
3	L'environnement public/privé	15
3.1	Focus sur le secteur public	15
3.2	Parallèle entre public-privé.....	15
4	Organisation de l'étude	17
4.1	Visioning (juin 2007).....	18
5	Périmètre de la phase 1	20
5.1	Les axes d'études à suivre.....	20
5.1.1	Identification des sondés.....	20
5.1.2	La communication avec la hiérarchie	20
5.1.3	La communication inter équipe	20
5.1.4	La communication avec le client	20
5.1.5	La communication avec les utilisateurs.....	20
5.1.6	Perceptions générales sur la communication.....	21
5.2	Méthode et outils de traitement de données	21
5.3	Perspectives d'avenir de l'enquête	21
6	Analyse des premiers retours	23
6.1.1	Identification du sondé	23
6.1.2	La communication avec la hiérarchie	26
6.1.3	La communication inter-équipe	27
6.1.4	La communication avec le client	28

- 6.1.5 La communication avec les utilisateurs 29
- 6.1.6 Perceptions générales sur la communication..... 30
- 7 Bibliographie 31
- 8 Annexes 33
- 8.1 Etude commanditée « Olsen network » 34
- 8.2 Tableau statistique récapitulatif..... 40
 - 8.2.1 Identification des sondés..... 41
 - 8.2.2 La communication avec la hiérarchie 42
 - 8.2.3 La communication inter équipe 43
 - 8.2.4 La communication avec le client 44
 - 8.2.5 La communication avec les utilisateurs 45
 - 8.2.6 Perceptions générales sur la communication..... 46
- 8.3 « Transformation du paysage économique français vu par un néophyte »..... 47

Remerciements :

Pour ce travail un certain nombre d'acteurs ont tenu une place prépondérante dans sa réalisation et je tiens à leur exprimer ma gratitude :

A monsieur Kristof Markowsky responsable du mastère spécialisé « Innovation technologique et Management de projet » pour m'avoir permis de vivre une année de formation très enrichissante. J'associe à lui tous les intervenants du mastère qui ont contribué à mon épanouissement intellectuel.

A monsieur Rafael Gutierrez directeur du projet SIGP ainsi que toute l'équipe projet grâce à qui j'ai pu baigner sept mois durant dans un environnement " projet SI " et toucher ainsi de façon concrète les réalités de mon étude.

A monsieur Stefan Scozs et toute l'équipe de L'étude commanditée (ETCO) OLSEN Network avec qui j'ai eu l'honneur de défricher un sujet nouveau et intéressant qui a servi d'amorce à ce travail.

A toute la promotion 2007 du mastère ITMP qui m'a apporté une grande richesse de pensée grâce au large spectre professionnel et humain que tous ces membres ont représenté.

Merci aussi à tous ceux qui m'ont fait la grâce de quelques minutes pour répondre au questionnaire relatif à cette enquête. Grace à vous ce travail est placé sur de bons rails et j'espère qu'il vous apportera au final une vraie valeur ajoutée dans la quête des outils pour une meilleure gestion de la communication autour des projets en système d'information.



1 Contexte

L'idée de ce sujet de mémoire a germé du croisement entre une étude qui a été réalisée dans le cadre d'une étude effectuée dans le cadre du mastère spécialisé ITMP¹ et du contexte du stage effectué au sein du projet SIGP² au ministère de l'écologie et de l'aménagement durable.

Ce sujet apparaît dès lors comme le fruit de l'influence d'une partie de mes missions effectuées lors de cette période pratique de la formation et du souci de capitaliser sur les résultats de l'étude et approfondir ainsi un des axes d'investigation qu'elle a générée.

1.1 Rebondir sur les acquis de l'étude commanditée

En février 2007, la société Olsen Network par l'entremise de M. Stefan Scozs, a commandité une étude (dite ETCO) auprès des étudiants du mastère spécialisé qui avait pour objectif de **réaliser un panorama sur les enquêtes tournant autour du management de projet accessible sur internet**. Il s'agissait de répertorier les enquêtes sur Internet (qui foisonnent) afin de parvenir à un recensement exhaustif de ces « surveys » sur le thème de management de projet.

Les résultats préliminaires de ce projet d'étude ont montré qu'un pan entier de notions tournant autour des aspects humains notamment, n'avait pas encore fait l'objet d'une réelle étude statistique. Ou si ces études existaient, peu de traces n'ont été trouvées sur le Net. Il y avait donc là bien des sujets à investigation. (*Voir synthèse finale en annexe 8.1*)

1.1.1 Positionnement de l'étude

Dans la lignée du projet « Panorama de surveys » ; l'étude actuelle se positionne comme une brique en plus sous forme de « *notion* » (carré jaune) ; qui s'interconnecterait avec les thèmes « *aspects humains* » car il s'agit d'enquêter non pas sur les outils mais plutôt sur des faits d'ordre sociologique.

L'étude s'interconnecte aussi avec les thèmes « *organisation* » en essayant de mettre en lumière les différences, ou pas, qui pourraient exister entre le secteur public et le secteur privé.

La troisième interconnexion concerne le thème « *pratique* » dans l'aspect purement méthode, outils, utilisés sur lesquels le sondage ambitionne d'avoir des retours statistiques exploitables et sur lesquels des leçons pourraient être tirées.

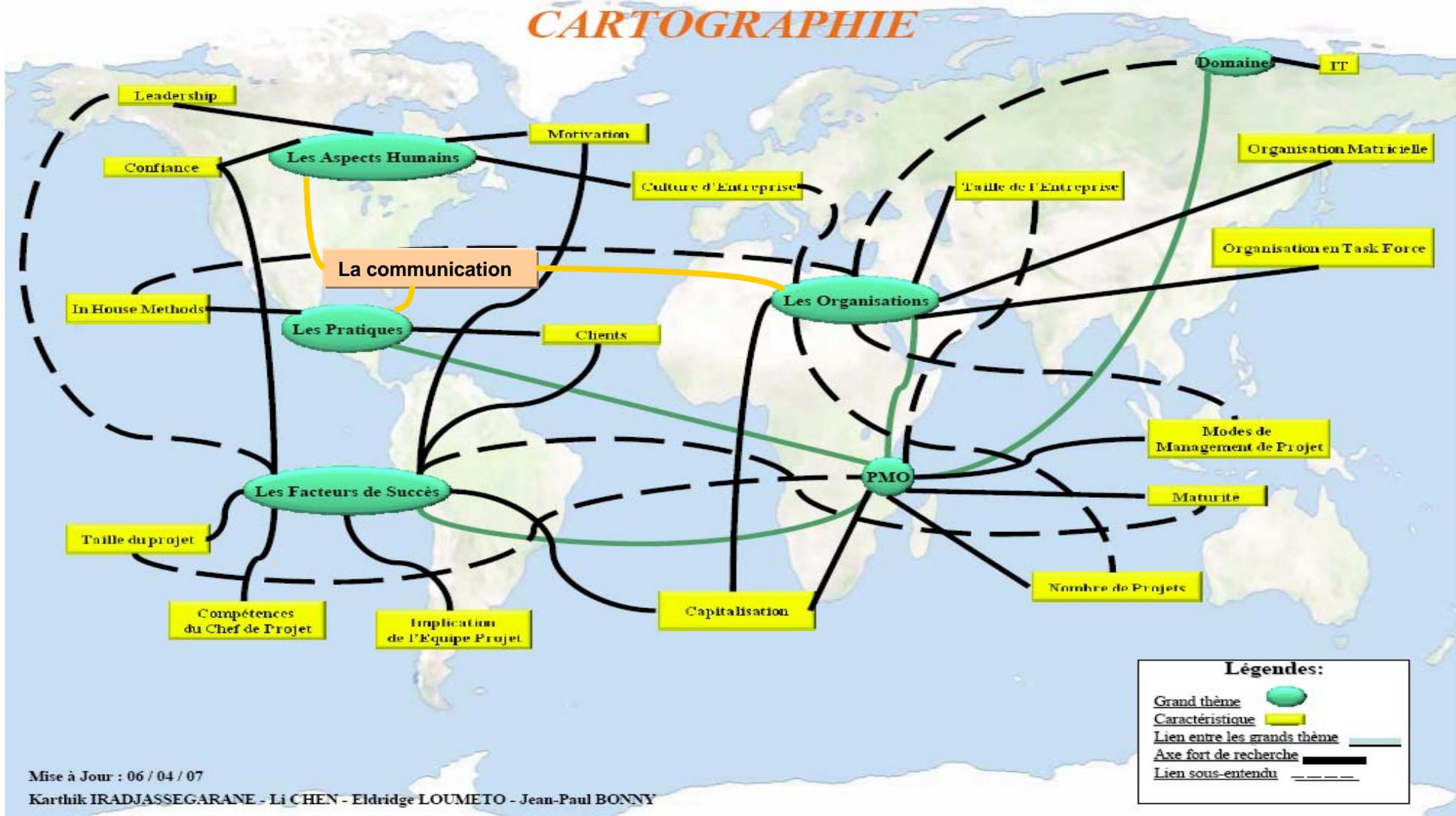
La cartographie du projet « OLSEN NETWORK³ » a été reprise en y ajoutant l'évolution apportée par la présente enquête. (Voir ci-après)



¹ Innovation Technologique et Management de projet

² Système d'Information de Gestion et de Pilotage

³ <http://www.management-projet.org/projet1/spip.php?article54>



1.2 Tenir compte du contexte du stage

La validation du mastère spécialisé nécessite une période de stage de cinq mois minimum. Période qui a permis de prendre conscience des problématiques liées à la communication d'une manière générale et surtout aux problématiques de communication inhérentes à des projets de refonte ou de réalisation de systèmes d'information.

Les fonctions d'assistant au directeur du projet SIGP⁴ au sein du Ministère de l'Environnement donnent comme prérogative la charge de mettre en place et de faire vivre un système de communication autour du projet.

Se pose alors inévitablement la question du sens d'une telle démarche et surtout de sa faisabilité tenant compte du contexte du projet mais aussi et surtout du contexte de l'environnement de travail qui induit des us et coutumes, des « cultures d'entreprise » particulières.

1.2.1 Bref rappel du contexte du stage et des missions

1.2.1.1 Racines du projet SIGP

Démarches de modernisation conduites depuis plusieurs années (schéma directeur, contrôle de gestion, outillage de la LOLF...)

1.2.1.2 Des attentes réelles

En partant du constat que les applications métiers existantes sont peu interconnectées et les données recherchées peu accessibles, il apparaît que l'information est peu disponible et que sa circulation est souvent entravée par divers problèmes.

De plus les utilisateurs souhaiteraient accéder aux données de tous façon plus large, pouvoir faire des enquêtes et des croisements à partir de toutes les sources de données, diffuser le résultat de leurs analyses le plus rapidement et au plus grand nombre.

1.2.1.3 Finalités

Le SIGP doit être utile à tous les décideurs du MEDAD

Il faut éviter le projet monolithique et universel débouchant sur un système complexe.

Le SIGP doit pouvoir s'interfacer en toute sécurité avec tout système tiers (Système d'informations, CHORUS, ministère partenaire...) et en récupérer les données utiles au pilotage.

Le SIGP doit pouvoir diffuser l'information à tous les interlocuteurs dans les mêmes conditions : transparence, confiance, délais, etc...

Les agents doivent pouvoir confier au SIGP la collecte directe des données, la collecte à partir des applications existantes, puis l'harmonisation des données afin de consacrer leur temps à l'analyse et la décision.

Grâce au SIGP, un décideur doit pouvoir accéder à tout moment à une information partagée.

Créer un outil d'aide à la décision « générique » dans un environnement de SI « métiers » (techniques et de gestion)

Offrir la possibilité de traiter des besoins « métiers » spécifiques



⁴ Système d'information de gestion et de pilotage

1.2.1.4 Missions : Assistant directeur de projet SIGP

Projet : Reporting projet, suivi des livrables.

Communication : réalisation, mise à jour et animation du site web du projet ; Mise à jour et animation des outils de travail collaboratif (annuaire projet, listes de diffusion, partage documentaire...)

Gestion des groupes de travail (planning, convocation, logistique, mise en forme et diffusion des comptes rendus...)

1.2.2 Retour d'expérience sur le projet SIGP

Classiquement la structuration d'un projet de système d'information montre de grands axes qui ont été plus ou moins respectés par le projet SIGP.

- Organisation
- Opportunité & lancement
- Elaboration de la solution
- Intégration & industrialisation
- Mise en œuvre
- Conduite du changement

C'est **lors de la phase d'organisation que l'on gère les aspects humains** en montant les équipes de comité de pilotage (direction de projet), de comité technique (le suivi), de comité des utilisateurs, de MOE (Maîtrise d'œuvre) de MOA (Maîtrise d'ouvrage) ; en définissant leur mode de fonctionnement et surtout en définissant les rôles et responsabilités de chacun.

C'est lors de cette étape que **l'on commence à définir une politique de communication** qui sera affiné au fur et à mesure de l'avancement du projet.

Sur le projet SIGP, 13 applications décisionnelles prototypes (restitutions statiques) ont été répertoriés auxquelles se sont ajoutées 3 autres applications plus complexes (prototypage de la phase collecte pour la partie « dynamique » du portail décisionnel : workflow⁵, EAI⁶, BAM⁷, etc...).

Pour chacune de ces applications un référent unique à été identifié, avec parfois un Co-référent et entre 0 et 3 participants, utilisateurs, qui interviennent façon plus ou moins actives au projet.

Dans un premier temps le directeur de projet est personnellement chargé d'informer tous les acteurs avec des points projet réguliers : mailing sous format PDF ; présentation hebdomadaire au comité de pilotage de l'avancée du projet, etc...

Dans un second temps, il a été mis en place un Intranet d'information dédié au projet via l'intranet de la sphère écologique du ministère de l'écologie, du développement et de l'aménagement durable (MEDAD).

Outre les informations sur la vie de l'équipe (arrivée, départ, fonction, etc...), l'Intranet projet permet à tous les acteurs d'avoir des informations détaillées sur toutes les applications en cours de développement :

⁵ Modélisation et gestion informatique de l'ensemble des tâches à accomplir et des différents acteurs impliqués dans la réalisation d'un processus métier

⁶ Architecture intergicelle permettant à des applications hétérogènes de gérer leurs échanges

⁷ Business Activity Monitoring

- Sous forme de fiche d'information : description de l'application ; nom du référent ; service concerné ; etc...
- L'état d'avancement de l'application : modélisation, développement, recette, production, etc...
- Le mode d'organisation adoptée pour la gestion du cycle de vie du projet
- Les différents outils utilisés, l'avancement de la sélection des différents fournisseurs de solutions et la mise en ligne de leurs différentes présentations.

La troisième étape de la gestion des aspects de communication a conduit à la réalisation d'une application décisionnelle en interne. Dédiée au projet, cette application a pour but de faciliter la gestion quotidienne et le suivi détaillé des actions de communication. Utilisant principalement les fonctionnalités d'Excel, elle est vouée à migrer vers une plate-forme plus souple développée grâce à l'outil logiciel QLIVIEW de l'éditeur QLIKTECH. Cette technologie permettra à terme de connecter l'application ainsi générée à d'autres outils utilisés sur le projet tels que le Ms-Project server et d'alimenter de manière automatisée le portail décisionnel du SIGP.

Ce mode de communication a permis de maintenir une implication maximale de tous les acteurs du projet autour d'un objectif commun et surtout d'assurer une traçabilité et une transparence de l'information.

En considérant ainsi la circulation de l'information comme un élément stratégique, le SIGP a su s'assurer de la confiance des référents ; élément facilitant l'appropriation des applications par leurs futurs utilisateurs.



2 Etat de l'art

2.1 La communication : définition, enjeux

Définition [WIKIPEDIA](#) :

*La **communication** (parfois abrégé en "la com") concerne aussi bien l'homme (communication intrapsychique, interpersonnelle, groupale...) que l'animal (communication intra- ou inter- espèces) ou la machine (télécommunications, nouvelles technologies...), ainsi que leurs croisements: Homme-animal; hommes- technologies... De ce fait, c'est un objet d'étude partagé par plusieurs disciplines qui ne répond pas à une définition unique. Et si tout le monde s'accorde pour la définir comme un processus, les points de vue divergent lorsqu'il s'agit de qualifier ce processus.*

Un premier courant de pensée, regroupé derrière les "Sciences de l'information et de la communication", propose une approche de la communication centrée sur la transmission d'informations. Il s'intéresse aussi bien à l'interaction homme-machine qu'au processus psychique de la transmission de connaissances (avec l'appui des sciences cognitives)

Un second courant, porté par la psychosociologie, s'intéresse essentiellement à la communication interpersonnelle (duelle, triadique ou groupale). **La communication est alors considérée comme un système complexe qui prend en compte tout ce qui se passe lorsque des individus entrent en interaction** et fait intervenir à la fois des processus cognitifs, affectifs et inconscients. Dans cette optique, on considère que les informations transmises sont toujours multiples, que la transmission d'informations n'est qu'une partie du processus de communication et que différents niveaux de sens circulent simultanément.

Enfin, un troisième courant, issu de la psychanalyse, traite de la communication intrapsychique.

La gestion de la communication dans un projet s'articule essentiellement sur le premier et le second aspect de la définition. Le projet par définition touchant aussi bien les outils (technologies) que les acteurs humains pour qui le produit final est destiné.

Cependant une étude d'opinion étant par définition soumise à l'altérabilité due au « bruit » généré par le contexte, l'environnement ; la « communication » telle que conçue dans l'étude est donc réellement un mixe des deux premières définitions établies par WIKIPEDIA.

Il s'agit d'investiguer aussi bien sur l'impact éventuel des outils, des processus mis en place pour assurer la communication, que sur les aspects purement interpersonnels.

2.2 Les systèmes d'information & la communication

2.2.1 Qu'es-ce qu'un Système d'information, un projet en S.I.

Définition [WIKIPEDIA](#) :

*Un système d'information (noté SI) représente l'ensemble des éléments participant à la gestion, au stockage, au traitement, au transport et à la diffusion de l'information au sein d'une organisation.
[...] La planification, l'exécution et le contrôle de projets demandent parfois la mise en place d'une organisation temporaire, qui consiste en une équipe de projet et une ou plusieurs équipes de travail. Un projet nécessite le plus souvent des ressources humaines, matérielles, logicielles et financières [...]*

Un projet SI correspond donc une activité limitée dans le temps entreprise dans le but de créer un système d'information unique par définition, avec un coût déterminé.

Le projet est temporaire car il a obligatoirement une date de début et une date de fin et il est unique car le résultat final est propre à l'entité concernée.

Comme n'importe quel projet, le projet de système d'information se doit donc de respecter le triangle objectifs-coûts-délais.

Autour d'un projet gravite un nombre plus ou moins important d'acteurs qui influent de différente manière sur l'avancement des travaux. Ceux-ci impactent différemment sur les aspects objectifs, sur les aspects coûts ou sur les aspects délais selon leur rôle, leur position hiérarchique, leur degré d'implication ou simplement leurs attentes.

Considérer le système comme un ensemble ne se limitant pas aux aspects « informatiques » mais tenant compte de tout un réseau d'acteur, nécessite donc la mise en place d'une communication autour du projet de SI. C'est là un facteur impactant sur le succès (ou non) du projet. Il s'agit d'assurer une visibilité autour des activités du projet et de garantir à tous les acteurs du projet le niveau d'information nécessaire et suffisant.

Manifestement de plus en plus prise en compte, la communication permet de maintenir un haut niveau d'implication de tous les acteurs du projet. Selon une enquête commanditée par « **the computing Technology Industry Association (CompTIA)** » ; **une communication projet défailante est pour plus de 28% des sondés, la cause principale d'échec sur les projets S.I.** (source : <http://www.computerworld.com>). Cela montre que les professionnels du secteur prennent de mieux en mieux en compte les contraintes liées à la communication autour du projet.

2.2.2 Informations fournies pour et par le projet S.I.

Il est nécessaire de bien distinguer **les informations fournies par le système d'information**, la communication qu'elle permet à terme, ce qui est la finalité du projet, son produit, de **l'information qu'il faut apporter tout au long de la vie** du projet.

La finalité du système d'information est de permettre à différents services d'une entreprise ou à différentes entités de communiquer entre elles, d'échanger des données qui, mises en valeur constituent des informations vitales pour la viabilité de l'entreprise. Il s'agit là de mettre en place un système pérenne assez souple pour permettre des évolutions futures mais nécessairement standardisé au travers d'une action d'urbanisation.

La communication autour d'un projet se doit d'être un processus cohérent mais où la souplesse et l'adaptabilité seront privilégiées. Sa vie s'achève avec le projet mais elle doit s'assurer d'une traçabilité post-mortem suffisante pour garantir un bon retour d'expérience (REX).

2.2.3 Benchmark sur le sujet

Bien que dans quasiment 90% des ouvrages parlant de gestion de projet concernant les systèmes d'information, on traite de communication, ce thème reste le parent pauvre de la littérature dédiée. Pour s'en persuader, il suffit de **voir le ratio nombre de pages consacrées au thème de la communication par le nombre de pages consacrées aux notions techniques**. Le rapport est très largement en défaveur de la communication. Cependant dans quasiment toutes les publications il y a un encart ; même succinct, concernant les problématiques liées à la communication.

C'est sur Internet que l'on trouve le plus de contributions traitant des aspects « communication » sur les projets en systèmes d'information. Bien qu'en majorité se soient **les sociétés de conseil en communication qui abordent abondamment ce sujet**. Ils insistent pourtant bien trop souvent sur les méthodologies de la mise en place d'un plan de communication ; sur les outils à mettre en place mais abordent peu les aspects plus « sociologiques » intrinsèquement liés à tous



circuits d'information qui se doit de tenir compte des aspects humains. Si pour certaines de ces entreprises cette prise en compte existe, elle n'est pas explicitement déclinée dans leurs offres de service via Internet.

2.2.3.1 Impact de la communication sur les facteurs de succès

L'enquête du CompTIA, déjà évoquée plus haut, nous montrait que plus de 28% de sondés (sur un échantillon de plus de 1000 répondants) mettaient en première cause d'échec une mauvaise communication autour du projet. De plus en plus de professionnels sont auteurs de productions dans lesquels le rôle de la communication est mis en exergue aussi bien dans sa définition relationnelle que dans la nécessité d'outiller cette fonction. Concernant la nécessité d'informer le public de non-professionnel ; David Taylor dit : « *le problème de communication fondamental dans le secteur des nouvelles technologies réside dans une croyance culturelle que l'informatique est un département dissocié du métier de l'entreprise. En fait la technologie est un élément fondateur du métier de l'entreprise et ceux qui en ont la charge doivent prendre l'initiative de changer cette perception, de telle sorte que la technologie soit vue comme une stratégie plutôt que comme une tactique pour faire progresser l'entreprise* »⁸

En octobre 2003 le site 01net.com⁽²⁾ associé à GIGAGROUP a réalisé une enquête auprès de 74 responsables informatiques du club 01DSI qui montrait que « **Pour 73 % des DSI que nous avons interrogés, la communication est, en effet, surtout perçue comme une activité clé de la gestion de projets. L'aptitude à communiquer est d'ailleurs jugée par 41 % d'entre eux comme une compétence essentielle à évaluer lors des recrutements.** ». Preuve que les acteurs, notamment la hiérarchie, des projets en système d'information sont conscients de la place prépondérante que doit occuper le management de leur communication.

Au fil des ans, les acteurs des projets en système d'information n'ont eu de cesse d'affirmer la nature stratégique de la communication autour des projets.

Selon le magazine CIO de mai 2007, sur des projets SI liés au BMP (Business Process Management) dans le secteur public ; 39% de sondés (sur 150 personnes) pensent que le leadership et la communication sont des facteurs critiques dans la bonne marche des projets. **Avec la gestion du changement organisationnel.**

2.2.3.2 Place de la communication dans l'organisation du projet

Bien que l'enquête menée en octobre 2003 par GIGAGROUP et 01net.com auprès du Club 01 DSI montre que la communication autour des projets en système d'information est perçue comme un facteur stratégique ; dans les faits il y a une contradiction marquante. Selon Jean-François OPPLIGER : « **La présence d'une entité vouée à la communication au sein des DSI reste exceptionnelle** (8 % des organisations sondées). *Administration et organismes publics, banque, chimie et services sont un peu mieux lotis. Cette fonction est alors le plus souvent couverte par une seule personne, et directement rattachée au DSI. Principalement interne, la communication de la DSI vise ses propres équipes (24 % des cas) et le reste de l'entreprise (27 %). A l'extérieur, la DSI s'adresse plus aux différents médias (15 % des cas) et aux clients de l'entreprise (15 %) qu'aux partenaires et relations commerciales (11 %).* [...] »

Concernant la prise en compte par la hiérarchie de l'importance de communiquer sur le projet, une enquête menée par le site 01net.com⁽¹⁾ auprès des membres du **club 01DSI** (avril 2006) montre que « **75 % des DSI se « débrouillent » par leurs propres moyens pour diffuser les objectifs et les résultats de leur gouvernance, et 8 % avouent ne jamais communiquer sur le sujet.**

⁸ <http://www.bmc.com>

Seuls 17 % impliquent le service de communication de l'entreprise pour les aider à résoudre cette question ». Sachant que 74% de l'échantillon (86 réponses) participent ou sont invités de façon régulière au comité exécutif de leur structure ; il s'agit d'acteurs majeurs des projets en système d'information.

2.2.3.3 Best practices

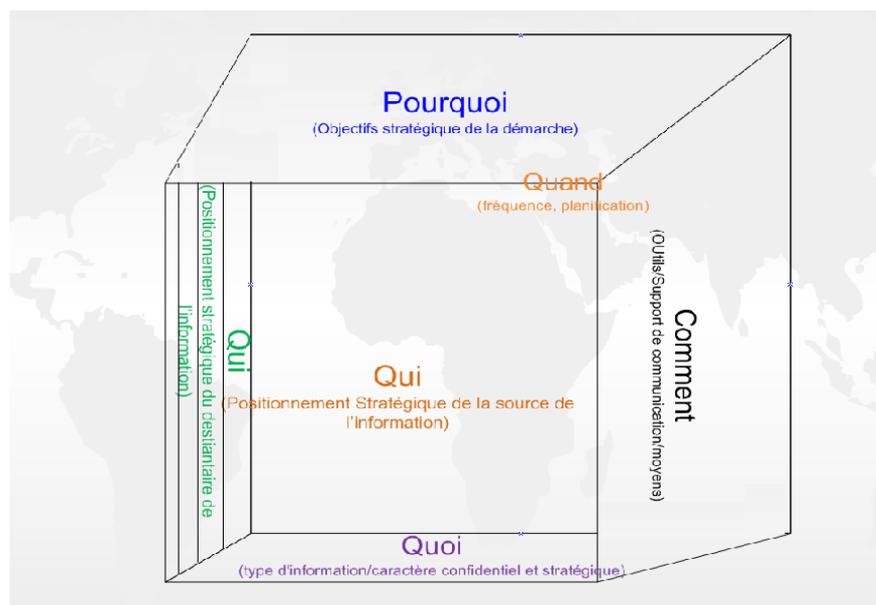
La trame méthodologique classique permet de scinder la mise en place d'un système de management de la communication en trois grandes phases :

1. Identification de la nature des informations à délivrer : informations métiers, organisationnelles ou techniques. Définir la granulosité des informations qui seront communiquées, mais aussi classifier le type d'information en fonction du degré de priorité et du niveau de confidentialité requis.
2. Identification des acteurs du projet. Essentiellement leurs fonctions, leurs rôles, leur positionnement stratégique pour le projet.
3. Choix des supports de communication : prépondérant car ils doivent s'adapter à la culture d'entreprise dans laquelle le projet est mené tout en ne se privant pas d'apporter des innovations pouvant faciliter la fluidité du flux d'information. Un choix pertinent permet d'alléger grandement la gestion du système de communication tout en facilitant le ciblage de la population à informer et éviter ainsi de la noyer sous un flot d'informations inadéquates.

En résumé : Qui fait quoi, quand ; qui a besoin de savoir quoi, quand ; Qui sait quoi, quand, pourquoi ; etc...

De fait, d'un point de vue « politique » la communication se doit toujours de respecter la nécessité d'une « transparence ciblée »⁹

Le plan de communication classique est issu d'un tableau croisé à trois dimensions. Le but est de répondre de manière la plus complète possible, à toutes les questions générées par les nœuds de croisement des différentes dimensions.



⁹ Assertion empruntée à l'administration publique

3 L'environnement public/privé

3.1 Focus sur le secteur publique

Avec la mise en place de la LOLF (Loi Organique des Lois de Finance) et de diverses directives visant à la modernisation du secteur public, de nombreux appels d'offre ont été émis dans le cadre de la mise en place de système d'information 'aide à la performance dans l'administration. A titre d'exemple les systèmes CHORUS (mise en place en cours pour le ministère de finance) ; ACCORD (S.I. comptable utilisé par différents services de l'administration) ; etc.

Cette modernisation s'impose, entre autre, compte tenu des difficultés à venir qui sont d'ordre sociologique et organisationnel car un départ massif en retraite est prévu dans la sphère administrative (**Exemple : plus de 50% des informaticiens pour les hôpitaux publics à l'horizon 2012 – CIO Mai 2007**). Etant donné la difficulté à remplacer tous les agents partants le recours aux compétences issues du secteur privé sera inévitable.

Outre le recours de plus en plus important aux sociétés de services pour les missions orientées informatiques et autres ; l'entrée massive d'agents issus du secteur privé comme contractuel dans les services informatiques de l'administration impose un mixe des cultures d'entreprise.

Les projets orientés S.I. touchant le secteur public prennent déjà en compte les aspects de communication, mais surtout dans la mise à disposition d'outils facilitant l'échange d'information entre agents. C'est le cas du projet ADER (intranet inter administration) dans sa phase 2002 qui a permis la mise en place d'un groupware. Cependant, aucun travail en amont ne semble avoir été mené pour faciliter l'intégration des équipes issues du secteur privé, en adaptant la communication interpersonnelle notamment.

Selon le cabinet Markess (conférence CIO-LMI du 25/09/2007) **le secteur public affichera une croissance moyenne de 9% par an à l'horizon 2008**. Une légère stagnation par rapport aux chiffres de 2006-2007 qui montrent des marges de progression de 1% à 2% pour les administrations locales mais de 7 à 10% pour les administrations centrales.

D'où une nouvelle ruée vers l'or des différents fournisseurs vers ces opportunités de business. Les fournisseurs privés développent donc de plus en plus de nouvelles politiques en direction du secteur public.

3.2 Parallèle entre public-privé

Les problématiques soulevées par la communication revêtent dans ce contexte de collaboration public/privé une importance considérable.

Les changements dans l'environnement économique et les orientations politiques prise en France poussent les administrations non-seulement à faire appel de plus en plus souvent à la collaboration des entreprises issues du privé, mais aussi à adopter un fonctionnement traditionnellement dévolu au secteur marchand.

Les administrations du secteur public se lancent dans des projets de refonte de grande ampleur (des systèmes d'information ou autre) autour desquels ils doivent énormément communiquer car ces projets entraînent de vrais changements culturels dans le mode de fonctionnement, d'organisation ou dans les relations entre acteurs. La modernisation du fonctionnement des services administratifs va dans le sens d'un rapprochement de mœurs avec le secteur privé. Quête de la performance, « chasse aux gaspis », économies diverses, etc... deviennent les maître-mots dans les services administratives. D'où l'externalisation de plus en plus importante des services connexes au cœur de métier du service public.



Extrait de l'article « Transformation du paysage économique français vu par un néophyte » écrit pour le site afrikara.com (en [annexe 8.3](#))

[...] Un des axes "d'évitement" (ndrl : éviter la rigidité imposée par les contrats de travail français difficile à casser) pris par les grands donneurs d'ordre consiste à recourir de façon de plus en plus régulière aux sociétés de prestation de service. Au départ cantonnées à des interventions ponctuelles sur du court terme ; une sorte d'intérim mieux structuré et de haut niveau généralement ; ces sociétés de services intellectuels sont de plus en plus sollicités pour occuper des emplois pérennes. En remplacement de poste vacant ou pour reconstituer parfois des équipes entières [...]

Autre cas concret de la prise en contact de l'arrivée massif du secteur privé sur des projets touchant la sphère publique : Les classiques MAPA (Marché à procédure adapté) qui régissent les achats de prestations du secteur public voient arriver des moutures plus performantes que sont les PPP ou Partenariats Public-privé sortent les prestataires du cadre de la simple sous-traitance pour aller vers un meilleur partage des risques projet et donc un meilleur retour sur investissement des deux parties. Ce partenariat s'appuyant sur un *dialogue compétitif* permanent entre les acteurs pour affiner les coûts en fonctions des risques projets.

De nombreuses autres actions sont entreprises afin de rapprocher le fonctionnement de l'administration public à celui du secteur privé, avec le souci affirmé de conserver certains acquis sociaux et culturels et la volonté affichée d'aller vers plus de performance, de rationalisation, etc...



4 Organisation de l'étude

La problématique but est d'obtenir un maximum de données chiffrées dont le croisement sous différents angles fournira des informations pertinentes et utilisables pour une analyse. Il s'agit donc en premier lieu de mettre en place une collecte de données.

La méthode de collecte choisie consiste en l'utilisation de la puissance des technologies du web. En effet, utiliser un portail Web comme vecteur du formulaire de la consultation permet de toucher un maximum de personnes sur le temps limité imparti à l'étude. De plus, cela exclue toute « orientation » de l'enquête qui serait induite par un échantillon préalablement sélectionné. Cependant, l'argument doit être pondéré par le fait que une opération de mailing massif a été nécessaire afin de faire connaître l'existence du formulaire en ligne. D'où une sélection de fait des sondés qui se trouvaient dans la base de données initiale.

Afin de toucher plus largement encore d'éventuels répondants ; un article a été mis en ligne sur le site www.management-projet.org suivi d'un lien dirigeant vers le formulaire. Cela site ayant un taux de fréquentation important assure au formulaire une visibilité accrue. La limite de cette mise en lumière vient du fait que la population fréquentant ce site est majoritairement constituée par des professionnels du management de projet qui sont en général très au fait des problématiques soulevées. Ils ont donc des expériences sur le sujet qui les sensibilisent plus eu égards aux profils classiques d'individus dans un environnement projet.

Il est évident que plus grand sera le nombre de formulaires « correctement » remplis, plus la pertinence de l'étude sera avérée. Comme toute enquête d'opinion, même celle touchant un grand nombre de personne, les résultats statistiques recueillis ne sont que le reflet d'un instant donné et ne servent qu'à entrevoir de grandes tendances. En aucun cas ils ne sauraient être paroles d'évangile.



4.1 Visioning (juin 2007)

Liste des objectifs de l'enquête	Sentiment général des acteurs de projets S.I. concernant la circulation de l'information au sein des projets.	
	Ressentis des acteurs publics/privés quant aux projets concernant leur secteur propre et les secteurs opposés. Croisement des à priori	
	Perceptions des rapports entre acteurs dans les projets.	
Population à échantillonner	Tous les acteurs des projets en système d'information en France.	
	Liste des fonctions non exhaustives. Le formulaire doit rester concis et court	Directeurs de projet
		Chefs de projet
		Techniciens informatiques (développeurs, administrateurs, webmaster, ...)
		Référents métiers/fonctionnels
		Utilisateurs
	Commanditaires / client	
Secteurs visés	Administrations publiques	
	Entreprises privées	
	Sociétés de services (SSII)	
	Entreprise sous contrat d'état (type EDF, RATP, ...)	
Liste des données à collecter	Fonction des sondés	
	Positionnement fonctionnel (MOA, AMOA, ...)	Liste non exhaustive
	Taille de l'entreprise (personnes "touchées" par le projet) du sondé	
	Effectif de l'équipe projet	
	Localisation géographique du sondé	Utilisable en fonction du nombre de retours.
	Sentiments sur la communication avec la hiérarchie	
	Sentiments sur la communication intra-équipe	
	Sentiments sur la communication avec le client	Parfois il s'agit du même acteur
	Sentiments sur la communication avec les utilisateurs	
Perception générale sur la communication dans son secteur d'activité		
Choix de la méthode de collecte	Formulaire d'enquête en ligne sur Internet	Lien envoyé par mailling-list relationnel. Contamination "de proche en proche"
		Lien en ligne sur le site "management-projet.org" & "afitep.fr"



Degré de précision (rapport coût/avantages)	L'échantillon minimum pour que les résultats soient significatifs = 100 répondants	
Unité d'échantillonnage (personne physique, collectivité, ...)	Personne ramené au pourcentage de répondants.	
Méthode de sélection	Eventuellement; Si la taille de l'échantillon le permet, on la ramènera à la répartition réelle de la population française pour un certain nombre de croisements afin de coller à une "réalité géographique" plus grande.	
Pré-enquête courte ?	Sondage d'opinion auprès des responsables du mastère spécialisé ITMP de l'ESIEE Pour un certain nombre d'analyse, les avis d'experts seront sollicités. Ces experts devront venir d'environnements professionnels divers et intervenir de préférence sur des notions dans lesquelles ils font montre d'une certaine compétence.	En fonction du temps affecté à l'étude
Organisation du travail de collecte	Un fichier Excel de traitement statistique sera préalablement créé. Il devra prendre en compte le maximum de croisement possible des données. La possibilité de créer une mini application décisionnelle via l'outil QLIKVIEW est envisagée car sa puissance offre d'énormes possibilités de reporting graphique	
	Une liste de "cas d'utilisation prioritaires" devra être créée et un planning d'analyse sur 4 mois mis en place.	Dead line le 10/10/2007 pour validation d'un premier échantillon. Si la taille de l'échantillon n'est pas optimum, l'étude sera divisée en 2 phases. 1ere phase : un benchmark général sur le sujet, avec des références bibliographiques si possible. Une seconde phase (fin 2007) d'analyse détaillée des retours avec avis d'experts sur chacun des sujets choisis.
Récolte des données (Planning, nombre, ...)	Téléchargement mensuel du fichier "reponseenquete.HTM" via le serveur ftp ONITALLE.	
Traçabilité des données	Le maximum de données devra être mis en annexe dans le document papier, le fichier Excel sera aussi mis à la disposition des acteurs intéressés par l'analyse des recoupements qui n'auraient pas été réalisés.	



5 Périmètre de la phase 1

5.1 Les axes d'études à suivre

La masse de données statistiques espérée est à même de fournir un nombre important d'informations plus ou moins pertinentes. Pour cette étude un certain nombre d'axes prioritaires sera exploité en gardant à l'esprit le but premier de cette étude à savoir : donner aux professionnels du management de projet de système d'information les leviers sociologiques et culturels sur lesquels s'appuyer afin de s'assurer de la bonne intégration des équipes issues de différents secteurs. L'effet collatéral attendu est donc une meilleure fluidité de la circulation de l'information autour du projet grâce à un management optimisé de la communication.

5.1.1 Identification des sondés

Définir le profil du répondant afin d'établir des « profils d'individus » dont les réponses seront croisées et analysées.

Cette partie permet aussi de valider ou non l'aspect « universel » de l'enquête en fonction du poids de chaque catégorie (secteur, fonction, rôle, localisation géographique, etc...)

5.1.2 La communication avec la hiérarchie

Recueil du sentiment concernant la communication ascendante. Les différentes cultures d'entreprises (croisement avec l'identification des sondés) montrent-elles de grosses dichotomies dans les réponses ?

Comment est ressentie la communication ascendante en fonction des catégories notamment au niveau des acteurs techniques et fonctionnels ?

5.1.3 La communication inter équipe

La vie d'équipe induit-elle les mêmes us en termes de communication sublimant le concept de secteur d'activité ? Les outils privilégiés sont-ils les mêmes ?

Les mœurs sociales dans l'entreprise induisent-elles l'utilisation d'outils de communication très différents ? Autrement dit, le secteur public privilégie-t-il un circuit d'information plus formel (oral, téléphone, etc...) ou plus officiel (mail, compte-rendu, etc...). Et le secteur privé ?

5.1.4 La communication avec le client

La notion de « client » fait de plus en plus son entrée dans la sphère publique. Pour bien des administrations, le mot « client » remplace le mot « usagé », ceci induit un rapport différent en terme de communication. **Y a-t-il un rapprochement qui s'opère avec le secteur privé dans la manière d'appréhender la communication avec le client ?**

De manière plus fine, peut-on peser les appréhensions des différentes catégories les uns par rapport aux autres afin d'en tirer des leviers d'amélioration du circuit de l'information ? Acteurs techniques et fonctionnels même combat quel que soit le secteur ?

5.1.5 La communication avec les utilisateurs

Dans le secteur public notamment, perçoit-on la différence qui existe entre le profil « client » et « utilisateur » sachant que les deux se confondent souvent. Les DSI (notamment) des secteurs publics ont-ils conscience de cette différence afin d'en tenir compte dans la mise en place du plan de communication ?

En fonction de leur distribution sectorielle, **la prise en compte de la nécessaire communication qui est dû aux utilisateurs** est-elle ressentie de la même manière par ces derniers ?



5.1.6 Perceptions générales sur la communication

Peut-on tirer des renseignements concrets à partir de questionnaire très général sur les perceptions, les ressentis des acteurs des projets en système d'information quant à la circulation de l'information au sein des projets en générale ?

Cette partie du formulaire nous permet de croiser les réponses en fonction de l'identification sectorielle d'une manière générale et ainsi de « faire la chasse » aux a priori existant entre acteurs.

N'ayant pas connaissance d'études structurées portant sur la maturité du secteur publique en terme de mise en place de plans de communication sur des projets en système d'information ; une première approche de **ce que pensent les acteurs eux-mêmes peut être un premier pas vers une recherche plus documentée.**

L'information pertinente pourrait être, dans le cas des catégories (publique, privée) et des fonctions ; un retour sur le ressenti en terme de rôle de la hiérarchie et des utilisateurs dans le circuit de communication.

5.2 Méthode et outils de traitement de données

Pour le traitement des données récoltées, une méthode d'analyse croisée est choisie en fonction des axes d'étude définis plus haut.

Le formulaire mis en ligne via le portail Internet www.onitalle.com/enquete/enquete.HTM sert à alimenter un fichier texte qui, une fois exporté sur Excel, constitue la base de données générique de l'étude.

Pour la seconde phase de l'étude, l'analyse numérique et graphique des résultats sera réalisée grâce à une mini application décisionnelle en cours de réalisation. **Cette application permettra d'automatiser la mise à jour des graphes en fonction des retours de formulaires, évitant ainsi des tâches fastidieuses dues au manque d'ergonomie du programme Excel.**

5.3 Perspectives d'avenir de l'enquête

Cette première phase de l'étude tend à défricher les champs d'investigation. Pour la conclure, des perspectives d'avenir doivent être mises en avant.

Une première analyse des axes d'étude, **tenant compte des retours formulaires déjà réceptionnés est développé dans cette première phase avec comme bémol, le faible échantillon sur lequel est réalisé ce travail.**

Cependant la seconde phase de cette étude aidera à confirmer ou à infirmer les premières orientations entrevues lors de ce travail d'initiation.

La seconde phase, fin de l'année 2007, sera essentiellement une analyse des axes de travail pré définis ; confirmant ou infirmant les premiers constats ; mais surtout sera l'occasion d'exhumer d'autres types de recoupements qui peuvent être faite à partir de la masse de données qui sera recueillie.

Pour ce second travail, le concours du mastère spécialisé sera sollicité afin d'approfondir cette première ébauche du travail, notamment au travers d'une « étude commanditée (ETCO) » qui ferait suite au travail actuel ainsi qu'à l'étude commanditée par OLSEN NETWORK sur la « cartographie des surveys en management de projet »

Les données brutes (base de données Excel) seront mises régulièrement à disposition des internautes ainsi que l'évolution statistique de l'étude afin de maintenir une traçabilité du travail ;



de maintenir un haut niveau d'implication des acteurs intéressés et permettre aussi à toute tierce personne d'effectuer elle-même les recoupements qui pourraient lui servir et lui donner des informations pertinentes. **La masse de données peut alors être valorisée dans plusieurs directions différentes et apporter des informations complémentaires.** Le maintien des obligations de la licence copyleft *créatives Commons* étant la seule condition imposée à l'utilisation de ces données.

Une des orientations souhaitées pour la seconde phase de l'étude, est de permettre à des « experts » d'amender, d'enrichir par un échange contradictoire ; ou non ; les différentes analyses qui auront été faites par les auteurs de cette étude. Exemple concret : sur l'analyse du « sentiment général des chefs de projet travail dans le secteur public vis-à-vis de la maturité du management de la communication au sein des projets », l'avis d'acteurs impliqués et répondant au profil au travers d'une mini-interview pourrait apporter une vraie valeur ajoutée.

Le souhait pour la seconde phase c'est non seulement d'enrichir le contenu de l'étude par une masse de données plus importante, mais surtout de **réussir à impliquer et à faire participer un grand nombre d'acteurs intéressés par le management de projet** d'une manière général.



6 Analyse des premiers retours

Les analyses qui vont suivre ont été réalisées sur un premier **échantillon de 61 répondants**. Le seuil de retours significatifs de cette enquête étant fixé à un minimum de 100 répondants, cette première phase ne saurait qu'être un défrichage préalable à une analyse beaucoup plus fouillée et significative.

Il s'agit ici de montrer les premières orientations sachant que le formulaire de réponse n'est en ligne que depuis quatre mois, temps insuffisant pour l'obtention d'un nombre conséquent de retours en tenant compte des faibles moyens de dispersion du formulaire disponibles.

Tous les tableaux récapitulatifs des résultats sont joints en annexe (cf : [8.2 Tableau statistique récapitulatif](#))

Explication des quelques acronymes :

SSII : Société de Services en Ingénierie Informatique

Privé : Entreprise du secteur privé

Public : Administrations publiques

Sous contrat : Entreprises sous contrat d'Etat (RATP, SNCF, EDF, ...)

MOE : Maîtrise d'Œuvre

MOA : Maîtrise d'Ouvrage

AMOA : Assistance à Maîtrise d'Ouvrage

UTILISATEUR : Utilisateurs des services informatiques

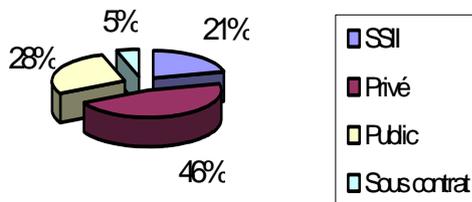
DP: Directeur de Projet

CDP: Chef de Projet

GDP: Gestionnaire de projet

INFO: Informatique (acteurs techniques)

6.1.1 Identification du sondé



Globalement nous avons une très faible participation des agents issus des Entreprises Sous contrat d'Etat (5%) mais une surreprésentation des acteurs issus des entreprises du secteur privé (46%) hors SSII.

Figure 1 : Répartition sectorielle de l'échantillon

Concernant la répartition de l'échantillon en fonction des rôles des différents sondés, il y a un bon équilibre de représentation entre les MOA (23%) et les AMOA (20%). Les MOE présents étant majoritaires (39%) et les utilisateurs (15%) étant largement sous représentés pour l'instant.

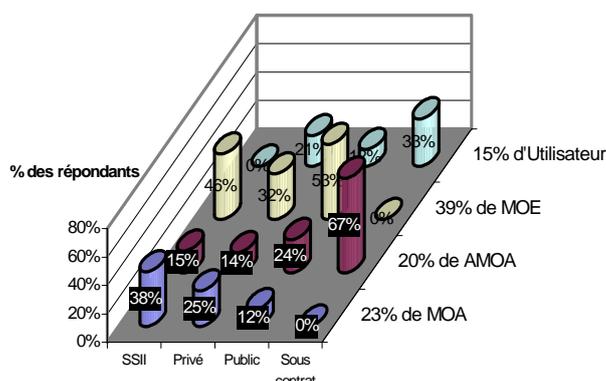


Figure 2 : Répartition des rôles par secteur d'activité

Sur l'échantillon total, il y a un bon équilibre entre les chefs de projets et les gestionnaires de projets (21%). Equilibre sans doute relatif à la limite très tenue qui existe entre les deux fonctions selon les entreprises et les structures organisationnelles dont il est question. **Seul dans le secteur public, le rôle de « Chargé de communication » semble être dévolue à un acteur bien distinct** (29% des retours). Cette charge étant généralement l'apanage du responsable du projet.

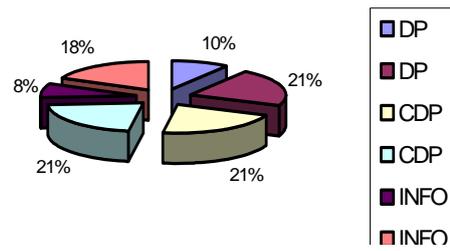


Figure 3 : Répartition de l'échantillon par Fonction

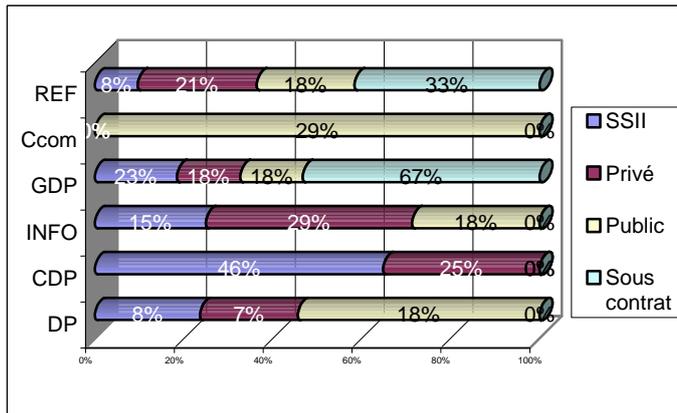


Figure 4 : Répartition des rôles par secteur

L'échantillon montre une très forte représentation des acteurs de la MOE (41 %) dont une forte proportion d'acteurs techniques (59%)

D'une façon générale les acteurs techniques (21%) sont aussi bien représentés que les chefs de projet (21%).

Chez les utilisateurs, les référents métiers (56%) se taillent évidemment la part belle dans l'échantillon des premiers sondés.

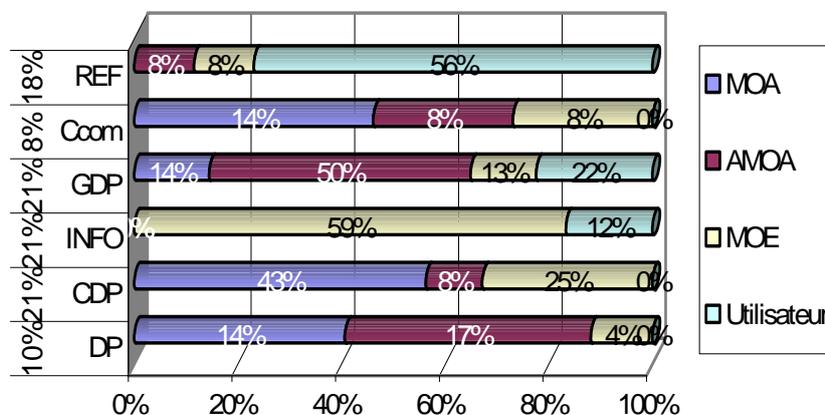
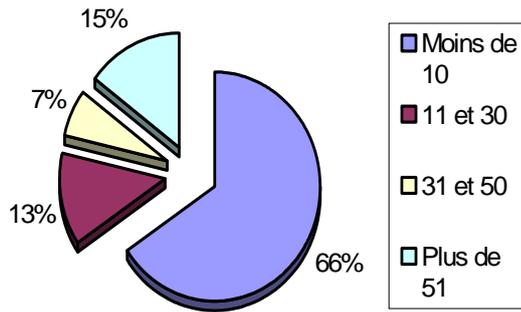


Figure 5 : Répartition des rôles par fonction



Dans cette première phase, l'échantillon montre un nombre conséquent d'acteurs travaillant dans des équipes plutôt réduites. **Pour 66% d'entre eux, les équipes projet comptent moins de dix personnes.**

A peine 15% des répondants disent travailler dans de grosses équipes de plus de 50 personnes avec un pic nettement visible dans le secteur privé avec 25% des sondés.

Figure 6 : Nombre de personne travaillant sur le projet de l'échantillon (taille de l'équipe projet)

La répartition des sondés selon leur secteur d'activité vient confirmer que la tendance est aux équipes à taille humaine, pouvant allier flexibilité et réactivité. Sans oublier que dans les projets en S.I. aucun lien de dépendance ne saurait exister entre la taille de l'équipe projet et la taille du projet en terme de périmètre recouvert, de budget ou de nombre d'utilisateurs finaux touchés.

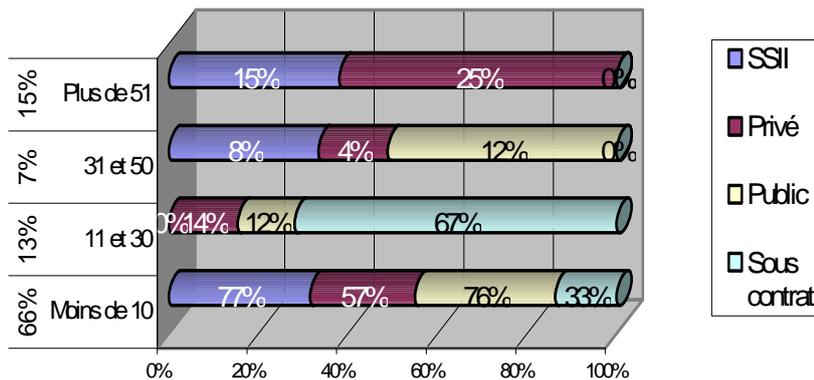
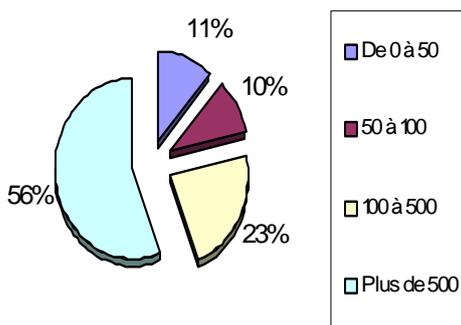


Figure 7 : Répartition des rôles par secteur (taille de l'équipe projet)



Les résultats portant sur le « nombre de personnes touchées par le projet » montrent bien cette particularité. Pour 56% d'entre eux, ils mettent au prise un grand nombre de parties prenantes ou stakeholders (+ de 500)

Figure 8 : Nombre de stakeholders du projet

Traditionnellement utilisés par les grands donneurs d'ordre, les SSII touchent à 85% un grand nombre d'acteurs dans la réalisation de leurs projets S.I.

Dans le même temps dans le secteur public près de 25% des projets touchent moins de 50 acteurs. Es-ce le reflet d'une **tendance plus marquée au développement d'applications spécifiques** particulier aux métiers des services publics à l'inverse des intégrations massives du type ERP (PGI) ou CRM (GRC), qui foisonnent dans les entreprises du privé ?



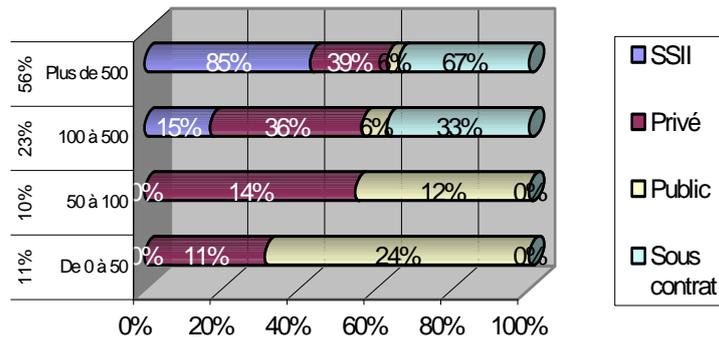


Figure 9 : Répartition des rôles par secteur (stakeholders)

6.1.2 La communication avec la hiérarchie

Sur les aspects liés à la communication avec la hiérarchie, les premiers résultats montrent des orientations plutôt positives.

Globalement, une bonne majorité d'acteurs de projets SI (36%) pensent que leur hiérarchie a un rôle de « facilitateur » dans le circuit de communication ; en affinant l'analyse on s'aperçoit que :

- Dans les SSII 38% d'acteurs trouvent contraignant le rôle de la hiérarchie et 31% le trouve « facilitant »
L'ambiguïté viendrait du fait **que les consultants SSII se trouvent soumis à deux hiérarchies, celle du client et celle de son employeur principal**. Dans ce cas peut-être aurait-il fallu subdiviser cette question pour avoir une meilleure précision de la part des sondés.

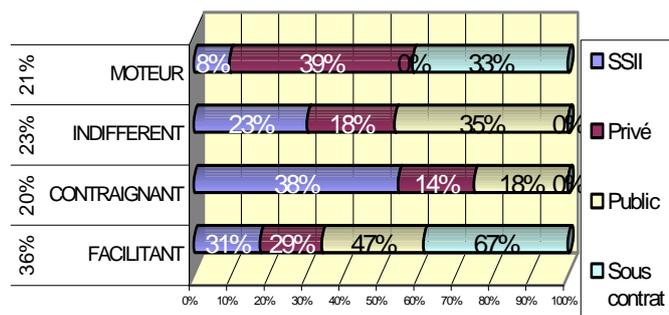


Figure 10 : Perception du rôle de la hiérarchie par secteur

- Dans le secteur privé une large majorité (plus de 68%) a un regard positif sur le rôle de leur hiérarchie dans la fluidité et efficacité du circuit de communication.

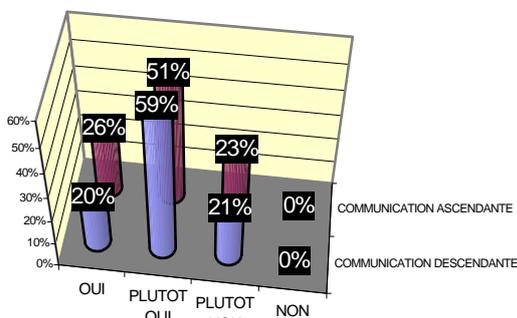


Figure 11 : Fluidité de la communication avec la hiérarchie

Quand on prend en compte les notions de « communication descendante » et de « communication ascendante » ; on a 59% de « plutôt Oui » pour la question relative à la bonne qualité de la communication descendante et 51% de sondés pensent de même s'agissant de la communication ascendante.

A rebours des idées reçues sur la lourdeur qu'imposerait la hiérarchie ; **les premiers retours montrent un ressenti très positif du rôle des responsables et ce quel que soit le secteur**



d'activité ciblé. Une confirmation de cette information sur un échantillon plus important serait à n'en pas douter une réelle avancée dans la chasse aux à priori.

6.1.3 La communication inter-équipe

Au sein de l'équipe projet, le mode de communication privilégié tous secteurs confondus reste le contact informel (34%) et les nouvelles technologies de l'information (nTICs) du type groupware¹⁰ ne sont pas représentées.

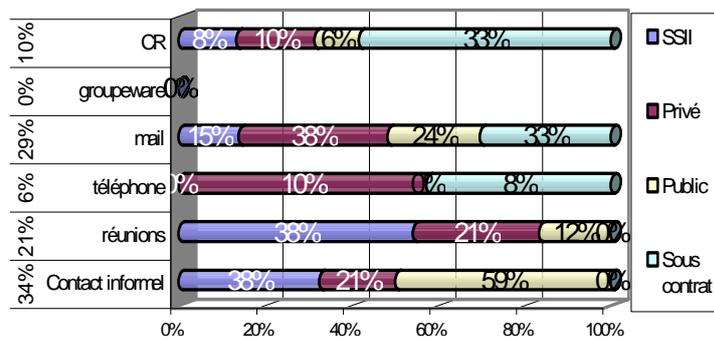


Figure 12 : Les outils les plus utilisés pour communiquer avec l'équipe

38% des SSII privilégient par contre les réunions comme mode de communication. Leur fonctionnement traditionnel veut qu'ils interviennent généralement de façon ponctuel et à différents moments de la vie d'un projet, nécessite souvent un transfert d'information massif, rapide, de plusieurs sources parfois et un certain formalisme. **Les SSII communiquent de façon informelle (38%) généralement pour maintenir un contact humain afin d'assurer une présence commerciale auprès de leurs clients.**

Dans le secteur public, avec 59% de sondés qui disent avoir recourt à des contacts informels, les relations interpersonnelles sont un facteur prépondérant de la circulation de l'information au sein des projets.

La faible représentation de la communication via les comptes rendus (10%) trouve manifestement sa raison dans l'utilisation de plus en plus massive des mails (29%) au sein des entreprises tous secteurs confondus. **Les mails permettent la traçabilité et un certain niveau de formalisme tout en assurant la rapidité de diffusion de l'information et sa concision.**

Concernant la facilité à communiquer au sein des équipes, le sentiment général est très positif car plus de 77% des sondés disent « OUI » ou « Plutôt OUI ». Le bémol à apporter et qu'un plus large échantillon viendra confirmer ou infirmer concerne les SSII et les services publics qui ont quelques retours assez négatifs.

Pour les SSII cette perception négative (15%) a-t-il pour origine le turn-over parfois important que connaissent les équipes projets ou/et le faible sentiment d'attachement à l'entreprise très présent dans ce secteur d'activité.

Bien que marginal les 12% des sondés issus du secteur public qui ont des réticences mériteraient ; si la suite de l'enquête confirme cette orientation ; une étude sociologique plus poussée à rattacher au fort relationnel pourtant présent dans ces entités. Fort relationnel qui peut aussi être le facteur parasite de relations plus professionnelles et distancées.

¹⁰ Ensemble des technologies et des méthodes de travail associées qui, par l'intermédiaire de la communication électronique, permettent le partage de l'information sur un support numérique à un groupe engagé dans un travail collaboratif et/ou coopératif

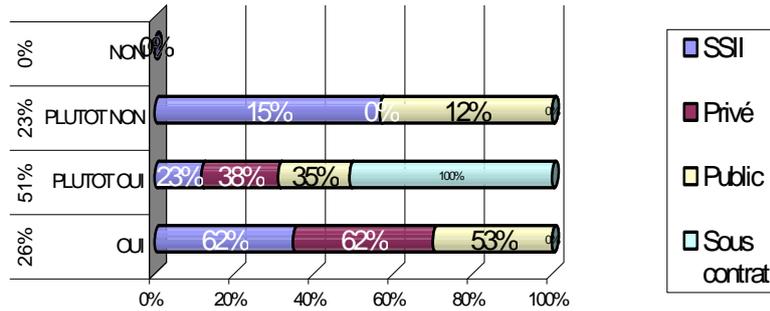


Figure 13 : Fluidité de la communication au sein de l'équipe

Globalement aucune réelle différence n'apparaît sur la satisfaction de la communication inter-équipe selon les secteurs d'activité. Tous secteurs confondus, plus de 60% de personnes sont satisfaites de la circulation de l'information au sein des équipes projet.

6.1.4 La communication avec le client

Les premiers résultats sont assez inattendus car 46% des acteurs des SSII estiment ne pas avoir d'obligation forte à communiquer avec le client, quand dans le même instant le secteur public (à 59%) se sentirait plus concerné par l'information au client.

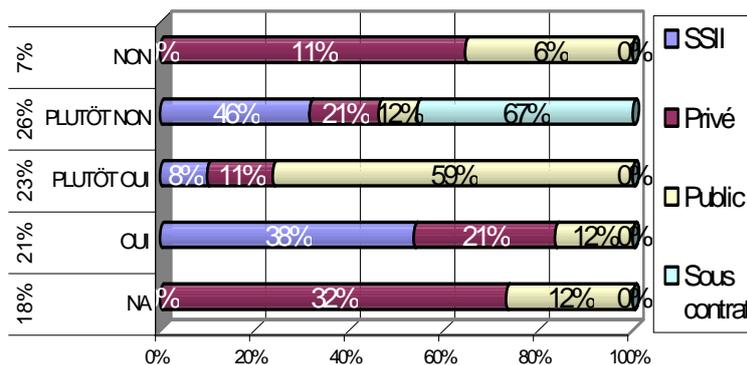


Figure 14 : Obligation de communiquer avec le client

Entre les 18% des sondés qui répondent « NA » (pour « Non applicable ») et les 23% qui disent « plutôt NON » à cette question ; **c'est près de 41% des acteurs projets toutes fonctions confondus qui ne se sentent pas concernés par la communication au client au sein des projets !**

Ces résultats sont d'autant plus préoccupants que 62% de chefs de projets estiment ne pas avoir d'obligations fortes à informer leurs clients !

Les 100% de directeurs de projet qui ressentent plus ou moins fortement cette obligation est un résultat attendu, de même pour les gestionnaires de projet qui ont généralement des fonctions opérationnelles qui les soumettent à l'obligation d'informer le responsable du projet avant tout.

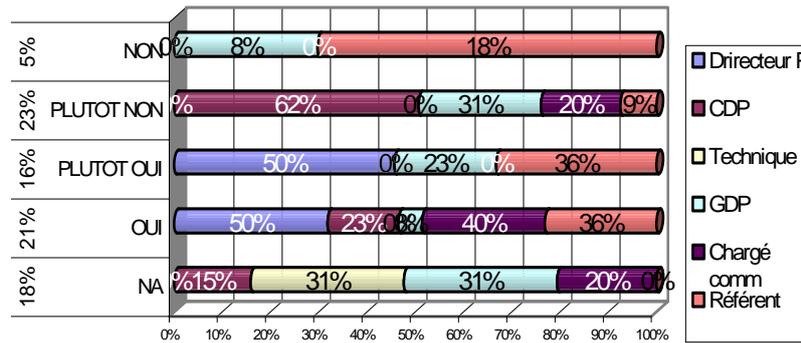


Figure 15 : Obligation forte de communiquer avec le client

6.1.5 La communication avec les utilisateurs

L'obligation d'information aux utilisateurs est très peu ressentie comme un facteur essentiel par les sondés. 39% répondent « plutôt oui » pour 26% de « plutôt non » à la question de savoir si dans leur activités les acteurs projets ont cette obligation de communiquer. Pire, les SSII semblent être déconnectés du contact avec le client car beaucoup ne se sentent pas concernés (38% de NA). **Le fait que bien souvent ce soit le donneur d'ordre (client) qui sert d'interface avec ces utilisateurs peut expliquer cela.**

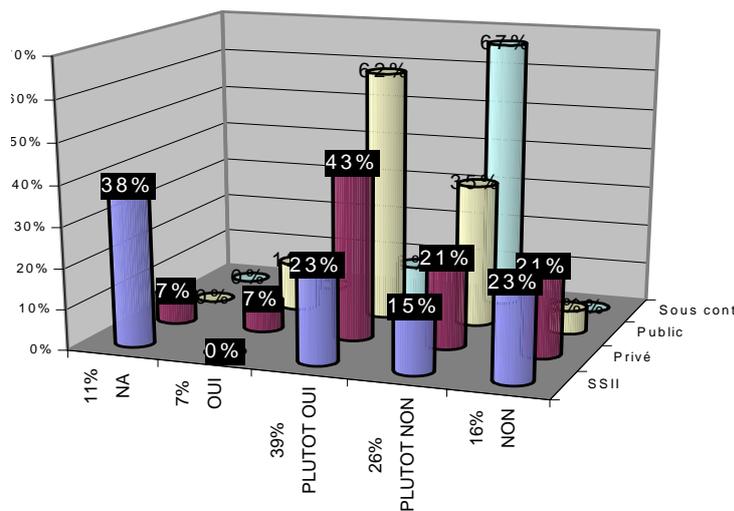


Figure 16 : fluidité de communication avec les utilisateurs

Ces résultats se confirment quand les acteurs issus des SSII pensent à 38% que l'utilisateur a un rôle dit « Indifférent » dans le circuit de communication.

Dans le même temps 54% des répondants issus des entreprises du secteur privé voient le rôle de l'utilisateur comme un élément « Facilitant » de la communication sur le projet. Et à 46% ils estiment avoir l'obligation d'informer l'utilisateur de façon régulière.

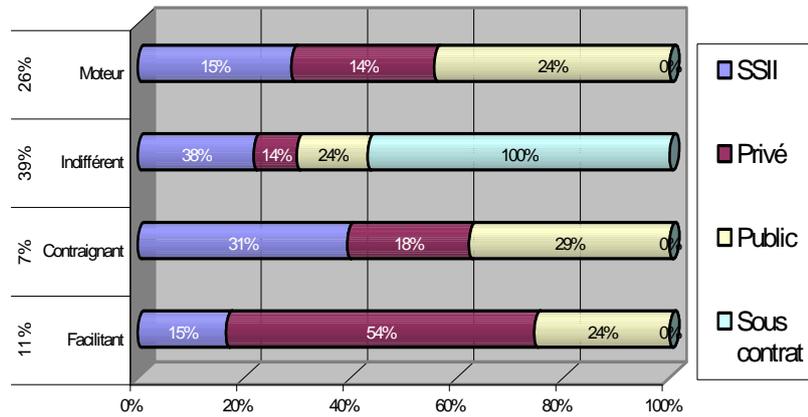


Figure 17 : Impacte de l'utilisateur sur la fluidité de la communication

Manifestement, pour l'instant, les retours montrent que c'est le secteur privé qui appréhende le mieux la notion de client-utilisateur et son rôle central dans un éventuel succès des projets en systèmes d'information.

6.1.6 Perceptions générales sur la communication

D'une façon générale les sondés ont des ressentis plutôt positifs (49%) quant à la fluidité de la circulation de l'information au sein de leur entreprises.

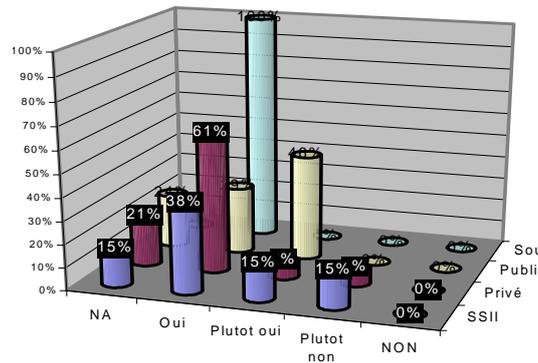


Figure 18 : Fluidité de communication par secteur d'activité

L'information à confirmer par un échantillon d'acteurs plus important est la légère réserve (15%) exprimée par les acteurs du secteur public quant à la faiblesse du circuit de communication au sein de leurs structures de travail.

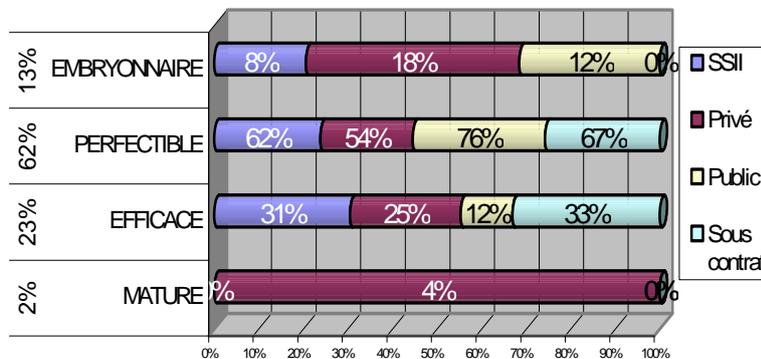


Figure 19 : Maturité du management de la communication par secteur

Une écrasante majorité (62%) de répondants à l'enquête considère cependant que le circuit de communication de leur entreprise reste largement perfectible.

7 Bibliographie

Livres

Titre	Auteur	Édition
L'utopie de la communication	Philippe Breton	La Découverte; Édition : Nouvelle
La tyrannie de la communication	Auteur Ignacio Ramonet	Gallimard
Sauver la communication	Dominique Wolton	Flammarion
Penser la communication	Dominique Wolton	Flammarion
Management des SI - aligner le parc applicatif sur la stratégie d'entreprise. Modéliser l'urbanisme des processus	Didier Joliot	Lavoisier
Performance des SI - vérifications, comparaisons, test et mesures au service du management de l'entreprise	Didier Joliot	Lavoisier
Le projet d'urbanisation du SI Démarche pratique avec cas concret	Christophe Longépé	Dunod - Management des système d'information
Système d'information et management de crise	Pilippe Tassin	Lavoisier
Project Server 2003 - Solution pour la gestion de projets d'entreprise	Drifa Seba	Eni - Ressources informatique
Système d'information, obstacles et succès La pensée aux prises avec l'informatique	Laurent Bloch	Vuibert
Les clefs de l'E-administration – Vade mecum de l'administration électronique	D. Gerbod et F. Paquet	Ems – Management et société
Pour une administration électronique citoyenne – Méthodes et moyens	Thierry Carcenac	Rapport au ministre – Centre de documentation du MEDAD

Sites internet :

Titre	URL
Survey Poor communication causes most IT project failures	http://www.computerworld.com/action/article.do?command=viewArticleBasic&taxonomyName=software&articleId=9012758&taxonomyId=18&intsrc=kc_top
01net. - Recherche de communication dans les projets	http://www.01net.com/recherche/01net.php?searchstring=communication+dans+les+projets&type=01net&system=windows
AFCI - Association Française de Communication Interne	http://www.afci.asso.fr/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=137&Itemid=213
Communication - Wikipédia	http://fr.wikipedia.org/wiki/Communication
http://www.lucfayard.info-2007-03-communication_d.html	http://www.lucfayard.info/2007/03/communication_d.html
Management - Wikipédia	http://fr.wikipedia.org/wiki/Management
Quand les DSI communiquent avec les utilisateurs	http://www.indexel.net/doc.jsp?fid=9&sfid=36&docid=2647
Système d'information - Wikipédia	http://fr.wikipedia.org/wiki/Syst%C3%A8me_d%27information
Toute l'actualité secteur public - Le Monde Informatique	http://www.lemondeinformatique.fr/flux-rss/secteur-public/page-1.html
b-spirit.com » DSI le tournant	http://b-spirit.com/blog/index.php?p=838

BMC Software	http://www.bmc.com/BMC/News/CDA/hou_PressRelease_detail_intl/0,3824,4841423_0_40349950,00.html
Communication de la DSI Communication des projets informatiques, Plan de communication de la D	http://www.dhid.com/communication/communication_DSI.php
Communication training - innovative comedy improv - freewriting workshops North Carolina	http://dsicommunication.com/
Formation Best Practices de la DSI en 2007 - Séminaire CapGemini Institut	http://www.institut.capgemini.fr/index.php?p_id=28&formation=les-best-practices-de-la-dsi-en-2007
La communication, clé de voûte pour séduire les métiers - Club des Maîtres d'ouvrage des Systèmes	http://www.clubmoa.asso.fr/article.php?sid=158
Le Portail des chefs de projets	http://www.rad.fr/indexRAD.htm
Plan de communication du projet	http://www.gestiondeprojet.net/articles/plan_communication.html
QUATRE VENTS La communication interne au service des DSI - Cabinet Conseil en Communication et	http://www.quatrevents.fr/site/MARKETING_RH/La_communication_interne_au_service_des_DSI/
Réflexions sans prétentions d'un DSI	http://letinevez.blogspot.com/
Solic présente la formation Mieux communiquer avec ses utilisateurs pour mieux les satisfaire.	http://www.solic.fr/sitev4/02_3_4_mieux-communiquer.asp
Systèmes d'information et de communication (SIC)	http://www.geneve.ch/co/former/sic.html



8 Annexes

Etude commanditée ETCO

Tableaux statistiques récapitulatifs de l'étude

Texte sur « Transformation du paysage économique français vu par un néophyte »

8.1



Etude commanditée « Olsen network »

Panorama des enquêtes sur le management de projet (Sondages accessibles en ligne)

De quoi s'agit-il :

Les sondages sur Internet foisonnent. L'objectif du projet est de parvenir à un recensement significatif des sondages sur le thème de management de projet.

Quelles sont les limites ? Quelles sont les thèmes qui émergent ? Les grands absents ? Leur intentionnalité ?

Apporter un peu de clarté dans le paysage de ces sondages ! Certainement une démarche ambitieuse. Il ne s'agit là qu'une première approche, puisqu'un groupe étudiant du [Mastère Spécialisé ITMP](#) s'est jeté à l'eau afin d'effectuer un recensement des sondages ainsi que des synthèses et des classifications par thème. Ils avaient dix jours pour faire ce travail.

Voici la synthèse sur les enquêtes traitant du management de projet et des organisations Il existe sur le site www.management-projet.org 6 autres enquêtes qui résultent de ce travail.

C'est d'ailleurs un projet auquel vous pouvez participer. Il ne fait que commencer. Une condition cependant il s'agit de publier vos résultats sous licence [creative commons](#) : Paternité - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 2.0 France.



Résumé

A partir des enquêtes trouvées sur Internet et des thèmes dans lesquels ils ont été repartis, d'importantes notions sont apparues comme étant les préoccupations majeures des initiateurs d'enquêtes autour du management de projet.

La représentation visuelle de l'étude sur le « panorama des enquêtes sur le management de projet » conçue sous la forme de réseau relationnel, montre que le thème du PMO et celui tournant autour des « Facteurs de succès » font fait l'objet d'un grand nombre de travaux d'investigation. Les « Aspects humains » dans les activités de management de projet ainsi que les « Pratiques » observées dans le pilotage opérationnel étant les thèmes « parents pauvres » des études sur le management de projet.

Cinq niveaux d'analyse de la cartographie aident à la compréhension, à savoir : des liens forts et directs entre grands thèmes de recherche mais aussi entre les thèmes principaux et les notions autour desquelles s'agrègent les préoccupations des auteurs d'enquêtes ; des liens forts et indirects entre les thèmes via des notions qui leurs sont communes et qui les corrélient ; des liens implicites qui n'ont pas fait (encore) l'objet d'enquête. Et des pans entiers du management de projet n'ont pas encore fait l'objet d'études spécifiques.

Préalables

Pour cette étude visant à faire un panorama des enquêtes (surveys) existant et tournant autour des problématiques liées au management de projet, la démarche choisie consiste à se limiter aux sondages présents sur Internet.

Il s'agit ici avant tout de mettre en lumière les travaux aisément accessibles à tous ceux concernés par le management de projet, choix qui limite donc la portée de l'étude.

Il s'agit donc ici de répertorier et de commenter uniquement les études pour lesquels les auteurs ont menés une action de sondage auprès de personnes physiques ou morales, dans le but d'obtenir des données statistiques dors et déjà analysées ou non.

Le regroupement sous différents thèmes à pour but de rendre plus lisible les résultats de l'étude, permettant ainsi une meilleure représentation graphique.



Liste des auteurs

Une liste qui permet de suivre les évolutions de ce document publié sous licence Copyleft Creative Commons : Paternité - Partage des Conditions Initiales à l'Identique 2.0 France.

- Eldridge LOUMETO – mars 2006 - Première synthèse + Révision.
- Li Chen – mars 2006 - Première synthèse + Révision.
- Karthik Iradjassegarane – mars 2006 - Première synthèse + Révision.
- Jean-Paul BONNY – mars 2006 - Première synthèse + Révision.
- Stefan Csoz – avril 2006 – Amélioration du rendu – Ajout de « De quoi s'agit-il ? » - Ajout des informations copyleft et du Kangourou.

Cartographie

Des différentes synthèses issues de l'étude ETCO, thématiques en fonction des axes de recherche des surveys trouvés, il ressort (Cf tableau) qu'un certain nombre de notions constituent la préoccupation principale des initiateurs de ces études, soit à travers des sondages spécifiques, soit à travers un certains nombres de questions contenues dans les formulaires et qui reviennent régulièrement.

Le tableau montre donc les différents thèmes ainsi que les notions fortes qui leur sont associées.

Il en ressort une cartographie conçue sur un mode de « réseau relationnel » et qui a l'avantage de préserver la richesse des informations tirées de l'étude.

La structure du graphe

- Les enquêtes ont été groupées en six grands thèmes représentés par les bulles vertes
- Les notions principales ayant fait l'objet de questionnaire précis sont représentées dans les rectangles jaunes.
- Les lignes vertes représentent les liens directs existants entre les grands thèmes
- Les lignes noires représentent les liens directs entre un thème et axes forts de recherche
- Les lignes en pointillés représentent les liens implicites, attendus.

■ Niveau 1 : liens explicites directs inter-thèmes

A partir des six thèmes répertoriés, le réseau " enquêtes " fait ressortir des corrélations directes et fortes entre la notion de PMO en entreprise et les facteurs de succès d'une activité de management de projet ; Liens de même nature avec les pratiques mises en œuvre dans le management de projet ; avec les notions « d'organisation » vue d'une manière générale. Une corrélation tout aussi évidente entre l'organisation en PMO et le domaine d'activité dans lequel est conduit le projet.

Les liens forts et directs sont donc centrés autour de la notion de PMO quasi exclusivement tandis que les autres notions jouissent d'une certaine « indépendance » les unes par rapport aux autres.

Les enquêtes trouvées montrent un vide existant dans le traitement des problématiques liées au PMO et aux aspects humains du management de projet.

■ Niveau 2 : liens explicites directs intra thèmes

Chacun des thèmes majeurs qui regroupent les enquêtes font apparaître un certain nombre de notions qui leurs sont fortement liées car ayant fait l'objet de questionnaire précis.

Aspects humains

Les enquêtes répertoriées dans ce thème renvoient à des notions de *confiance*, de *leadership*, de *motivation*, sur lesquels des sondés ont été interrogés.

Facteurs de succès

Des enquêtes montrent distinctement que les *facteurs de succès* dans le management des projets sont liés à des aspects de *taille de projet*, d'*implication de l'équipe projet*, de *compétence du chef de projet* ainsi qu'à la *motivation de l'équipe* au cours de l'activité.

Les pratiques

Dans le pilotage de projet en général, un certain nombre de pratiques ont été répertoriées et il existe un certain nombre de sondages qui tentent de quantifier l'importance et la réalité de certains d'entre eux, notamment les « In house methods » (méthodes standards interne à l'entreprise) ainsi que le mode de gestion de la relation avec le *client*.

Les organisations

Autour de la problématique liée au management de projet et aux aspects d'*organisation*, gravitent essentiellement des notions de *capitalisation* et de *taille de projets* sur lesquels un certain nombre d'enquêtes se sont penché.

■ Niveau 3 : liens explicites indirects inter thèmes

Certaines notions reviennent régulièrement de façon transverse entre deux thèmes, impliquant ainsi des liens indirects.

La *motivation* est un des facteurs qui corrèle les *aspects humains* du management de projet aux facteurs de succès associés aux activités de management de projet.

La notion de *client* lie fortement les *facteurs de succès* et les *pratiques* des sondés notamment en terme de gestion de la relation. (Exemple : relation MOA/MOE)

Il apparaît qu'au travers des méthodes de capitalisation de l'expérience mises en place dans l'organisation, le PMO est indirectement impacté.

La notion de capitalisation sert de pont entre les facteurs de succès et la structure d'organisation de l'entreprise.

■ Niveau 4 : liens implicites inter thèmes

Certaines relations n'apparaissent pas au travers de l'analyse des synthèses réalisées mais qui pourtant semblent évidentes et pertinentes. Aucun sondage n'a été trouvé par l'équipe ETCO allant dans le sens d'une étude de ces liens implicites. Cette pauvreté, si ce n'est ce vide ; montre le champ d'investigation encore large qui s'offre aux acteurs du management de projet. Quelques exemples sont mis en exergues :

La notions de culture d'entreprise ne devrait-elle pas impacter les aspects liés à la structure organisationnelle de l'entreprise et par conséquent, associer celle-ci aux Aspects humains du management de projet ?

La mise en place d'un PMO a, entre autre, pour conséquence de décomplexifier les projets ayant une taille critique importante.

Le lien entre ces deux aspects et donc la corrélation entre Facteurs de succès et PMO au travers la Taille des projets menés par l'entreprise peut-elle faire l'objet d'investigations ?

En fonction de leur mode d'organisation (matriciel, fonctionnel, ...) les entreprises n'adoptent-t-elles pas des Modes de management spécifiques ? Quelles sont-elles ? Et quels sont leurs effets en terme d'efficience ?

La littérature dédiée montre que la maturité d'une entreprise dans le pilotage de ses projets est un facteur de succès prépondérant ; cependant existe-il une (des) enquête(s) pouvant étayer cette assertion ?

■ NIVEAU 5 : Attentes en « stand by »

Dans la recherche entreprise par l'équipe ETCO certains grands thèmes d'investigations qui semblaient « naturels » n'ont pas rencontré le succès escompté car aucune enquête digne de ce nom n'a été trouvée.

Dans le thème « DOMAINES », aucune enquête n'a été trouvée concernant le management de projet dans le secteur du BTP, pourtant grands pourvoyeurs de gros travaux complexes.

De même aucune enquête n'exploite spécifiquement des problématiques reliées au secteur industriel.

Un grand nombre d'enquêtes concernent le thème du PMO mais très peu traitent des conséquences de la mise en place d'un PMO et surtout d'aucune de manière fine sur le retour d'expérience des managers avec le recul des années.

De manière générale, aucune des enquêtes trouvées sur propriété intellectuelle traitent spécifiquement du management de projet des produits/services liés à l'innovation technologique si ce n'est autour de systèmes d'information plus ou moins complexes.

La littérature fait part d'un certain nombre d'approches (méthodes agiles par exemple) appliquées dans les projets mais qui n'ont pas encore fait l'objet d'une enquête auprès des professionnels



8.2 Tableau statistique récapitulatif

8.2.1 Identification des sondés

REPARTITION SECTORIELLE PAR RÔLE DES SONDES

	Nombre		Dont MOA		AMOA		MOE		Utilisateur	
		%		%		%		%		%
SSII	13	21%	5	38%	2	15%	6	46%		0%
Privé	28	46%	7	25%	4	14%	9	32%	6	21%
Public	17	28%	2	12%	4	24%	9	53%	2	12%
Sous contrat	3	5%		0%	2	67%	2	67%	1	33%
NA										
% total	61		14	23%	12	20%	24	39%	9	15%

REPARTITION SECTORIELLE EN FONCTION DES RÔLES SUR LES PROJETS

	Nombre		DP		CDP		INFO		GDP		Ccom		REF	
		%		%		%		%		%		%		%
SSII	13	21%	1	8%	6	46%	2	15%	3	23%		0%	1	8%
Privé	28	45%	2	7%	7	25%	8	29%	5	18%		0%	6	21%
Public	17	27%	3	18%		0%	3	18%	3	18%	5	29%	3	18%
Sous contrat	3	5%		0%		0%		0%	2	67%		0%	1	33%
NA	1													
% total (sur 62)	62		6	10%	13	21%	13	21%	13	21%	5	8%	11	18%

REPARTITION DES RÔLE PAR RAPPORT AUX FONCTIONS OCCUPES

	Nombre		DP		CDP		INFO		GDP		Ccom		REF	
		%		%		%		%		%		%		%
MOA	14	24%	2	14%	6	43%	0	0%	2	14%	2	14%	2	14%
AMOA	12	20%	2	17%	1	8%	0	0%	6	50%	1	8%	1	8%
MOE	24	41%	1	4%	6	25%	10	59%	3	13%	2	8%	2	8%
Utilisateur	9	15%	0	0%	0	0%	2	12%	2	22%	0	0%	5	56%
NA														
% total	59		5	8%	13	22%	12	20%	13	22%	5	8%	10	17%

Nombre de personne travaillant sur le projet

	Nombre		Moins de 10		10 et 30		30 et 50		Plus de 50	
		%		%		%		%		%
SSII	13	21%	10	77%	0	0%	1	8%	2	15%
Privé	28	46%	16	57%	4	14%	1	4%	7	25%
Public	17	28%	13	76%	2	12%	2	12%	0	0%
Sous contrat	3	5%	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%
NA		0%								
% total	61		40	66%	8	13%	4	7%	9	15%

Nombre de personne touchées par le projet (stakeholders)

	Nombre		De 0 à 50		50 à 100		100 à 500		Plus de 500	
		%		%		%		%		%
SSII	13	21%	0	0%	0	0%	2	15%	11	85%
Privé	28	46%	3	11%	4	14%	10	36%	11	39%
Public	17	28%	4	24%	2	12%	1	6%	1	6%
Sous contrat	3	5%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%
NA		0%								
% total	61		7	11%	6	10%	14	23%	34	56%

8.2.2 La communication avec la hiérarchie

PERCEPTION DU RÔLE DE LA HIERARCHIE DANS LE CIRCUIT DE COMMUNICATION

	Nombre		FACILITANT		CONTRAINANT		INDIFFERENT		MOTEUR	
SSII	13	21%	4	31%	5	38%	3	23%	1	8%
Privé	28	46%	8	29%	4	14%	5	18%	11	39%
Public	17	28%	8	47%	3	18%	6	35%	0	0%
Sous contrat	3	5%	2	67%	0	0%	0	0%	1	33%
NA										
% total	61		22	36%	12	20%	14	23%	13	21%

REPONSE CROISE ENTRE COMMUNICATION ASCENDANTE ET DESCENDANTE

		COMMUNICATION ASCENDANTE									
COMMUNICATION DESCENDANTE		Nombre		OUI		PLUTOT OUI		PLUTOT NON		NON	
	OUI	12	20%	8	67%	4	33%	0	0%	0	0%
	PLUTOT OUI	36	59%	8	22%	22	61%	6	17%	0	0%
	PLUTOT NON	13	21%	0	0%	5	38%	8	62%	0	0%
	NON	0	0%	0	0%	1	100%	2	200%	0	0%
% total	61		16	26%	31	51%	14	23%	0	0%	

8.2.3 La communication inter équipe

TYPAGE DE SUPPORT DE COMMUNICATION UTILISES PAR SECTEUR

	Nombre	Contact informel	réunions	téléphone	mail	groupeware	CR
SSII	13 21%	5 38%	5 38%	0 0%	2 15%	0 0%	1 8%
Privé	29 47%	6 21%	6 21%	3 10%	11 38%	0 0%	3 10%
Public	17 27%	10 59%	2 12%	0 0%	4 24%	0 0%	1 6%
Sous contrat	3 5%	0 0%	0 0%	1 8%	1 33%	0 0%	1 33%
NA							
% total	62	21 34%	13 21%	4 6%	18 29%	0 0%	6 10%

LA COMMUNICATION AU SEIN DE L'EQUIPE EST-ELLE AISEE ?

	Nombre	OUI	PLUTOT OUI	PLUTOT NON	NON
SSII	13 21%	8 62%	3 23%	2 15%	0 0%
Privé	29 47%	18 62%	11 38%	0 0%	0 0%
Public	17 27%	9 53%	6 35%	2 12%	0 0%
Sous contrat	3 5%	0 0%	3 100%	0 0%	0 0%
NA		0			
% total	62	35 26%	23 51%	4 23%	0 0%

SUPPORT DE COMMUNICATION EN FONCTION DES SECTEUR x FACILITE A COMMUNIQUER

	OUTILS	Nombre réponses		Dont OUI		PLUTOT OUI		PLUTOT NON		NON
SSII	Informel	5	38%	3	60%	2	40%	1	20%	
	Réunions	5	38%	3	60%	1	20%	1	20%	
	Téléphone	2	15%	1	50%		0%	1	50%	
	Mail	1	8%	1	100%		0%		0%	
	Groupware	1	8%	1	100%		0%		0%	
	CR	13		8	62%	3	23%	2	15%	0
Privé	Informel	6	21%	4	67%	2	33%			
	Réunions	6	21%	4	67%	2	33%			
	Téléphone	3	10%	3	100%		0%			
	Mail	11	38%	6	55%	5	45%			
	Groupware	3	10%	1	33%	2	67%			
	CR	29	100%	18	62%	11	38%	0		0
Public	Informel	10	59%	6	60%	3	30%	1	10%	
	Réunions	2	12%	2	100%		0%		0%	
	Téléphone	4	24%	1	25%	3	75%		0%	
	Mail	1	6%		0%		0%	1	100%	
	Groupware	1	6%		0%		0%	1	100%	
	CR	17	100%	9	53%	6	35%	2	12%	0
Sous contrat	Informel		0%							
	Réunions		0%							
	Téléphone	1	33%			1	100%			
	Mail	1	33%			1	100%			
	Groupware		0%							
	CR	3	33%	0	0%	3	100%	0		0

8.2.4 La communication avec le client

OBLIGATION DE COMMUNIQUER AVEC LE CLIENT PAR SECTEUR

	Nombre		Dont NA		OUI		PLUTÔT OUI		PLUTÔT NON		Non	
SSII	13	21%	0	0%	5	38%	1	8%	6	46%	0	0%
Privé	28	46%	9	32%	6	21%	3	11%	6	21%	3	11%
Public	17	28%	2	12%	2	12%	10	59%	2	12%	1	6%
Sous contrat	3	5%	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	0	0%
% total	61	100%	11	18%	13	21%	14	23%	16	26%	4	7%

LES OBLIGATIONS D'INFORMER LE CLIENT SONT-ELLES FORTES ?

	Nombre		Dont NA		OUI		PLUTÔT OUI		PLUTÔT NON		NON	
Drirecteur P	6	10%	0	0%	3	50%	3	50%	0	0%	0	0%
CDP	13	21%	2	15%	3	23%	0	0%	8	62%	0	0%
Technique	13	21%	4	31%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
GDP	13	21%	4	31%	1	8%	3	23%	4	31%	1	8%
Chargé comm	5	8%	1	20%	2	40%	0	0%	1	20%	0	0%
Référent	11	18%	0	0%	4	36%	4	36%	1	9%	2	18%
% total	61	100%	11	18%	13	21%	10	16%	14	23%	3	5%

NECESSITE DE COMMUNIQUER PAR SECTEUR PAR FONCTION

41

Fonction	Nombre réponses	Dont		OUI		PLUTÔT OUI		PLUTÔT NON		NON		
		NA										
SSII	Drirecteur P	1	8%		0%	1	100%		0%		0%	
	CDP	6	46%		0%	3	50%		0%	3	50%	
	Technique	2	100%			1	50%		0%	1	50%	
	GDP	3	43%		0%		0%	1	33%	1	33%	
	Chargé comm		0%									
Privé	Référent	1	20%	1	100%		0%		0%		0%	
	Drirecteur P	13		1	8%	5	38%	1	8%	5	38%	
	CDP	2	7%		0%	2	100%		0%		0%	
	Technique	7	25%	2	29%		0%		0%	5	71%	
	GDP	8	29%	4	50%		0%	2	25%		0%	
Public	GDP	5	18%	3	60%	1	20%		0%	1	20%	
	Chargé comm		0%			2	33%	1	17%		0%	
	Référent	6	21%		0%	2	33%	1	17%		0%	
	Drirecteur P	28		9	32%	5	18%	3	11%	6	21%	
	CDP	3	18%		0%		0%	3	100%		0%	
Sous contrat	Technique	3	18%		0%		0%	2	67%		0%	
	GDP	3	18%	1	33%		0%	2	67%		0%	
	Chargé comm	5	29%	1	20%	2	40%		0%	2	40%	
	Référent	3	18%		0%		0%	3	100%		0%	
	Drirecteur P	17		2	12%	2	12%	10	59%	2	12%	
Sous contrat	CDP		0%				0%					
	Technique		0%				0%					
	GDP	2	67%						2	100%		
	Chargé comm		0%							0%		
	Référent	1	33%							0%	1	
Sous contrat	Drirecteur P	3			0%		0%		2	67%	1	33%
	CDP											
	Technique											
	GDP											
	Chargé comm											
Référent	1	33%								1	100%	
Sous contrat	Drirecteur P	3			0%		0%		2	67%	1	33%
	CDP											
	Technique											
	GDP											
	Chargé comm											
Référent	1	33%								1	100%	

8.2.5 La communication avec les utilisateurs

L'OBLIGATION D'INFORMER L'UTILISATEUR EST-ELLE FORTE ?

	Nombre		Dont NA		OUI		PLUTOT OUI		PLUTOT NON		NON	
SSI	13	21%	5	38%	0	0%	3	23%	2	15%	3	23%
Privé	28	46%	2	7%	2	7%	12	43%	6	21%	6	21%
Public	17	28%	0	0%	2	12%	8	62%	6	35%	1	6%
Sous contrat	3	5%	0	0%	0	0%	1	8%	2	67%	0	0%
NA												
% total	61		7	11%	4	7%	24	39%	16	26%	10	16%

QUEL EST LE RÔLE (IMPACT) DE L'UTILISATEUR DANS LE CIRCUIT DE COMMUNICATION

	Nombre		Dont Facilitant		Contraignant		Indifférent		Moteur	
SSI	13	21%	2	15%	4	31%	5	38%	2	15%
Privé	28	46%	15	54%	5	18%	4	14%	4	14%
Public	17	28%	4	24%	5	29%	4	24%	4	24%
Sous contrat	3	5%	0	0%	0	0%	3	100%	0	0%
NA										
% total	61		7	11%	4	7%	24	39%	16	26%

8.2.6 Perceptions générales sur la communication

FLUIDITE DU CIRCUIT DE COMMUNICATION

	Nombre		Dont NA		Oui		Plutot oui		Plutot non		NON	
SSII	13	21%	2	15%	5	38%	2	15%	2	15%	0	0%
Privé	28	46%	6	21%	17	61%	2	7%	2	7%	0	0%
Public	17	28%	4	24%	5	29%	6	46%	0	0%	0	0%
Sous contrat	3	5%	0	0%	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%
NA												
% total	61		12	20%	30	49%	10	16%	4	7%	0	0%

MATURITE DU MANAGEMENT DE LA COMMUNICATION

	Nombre		Dont MATURE		EFFICACE		PERFECTIBLE		EMBRYONNAIRE	
SSII	13	21%	0	0%	4	31%	8	62%	1	8%
Privé	28	46%	1	4%	7	25%	15	54%	5	18%
Public	17	28%	0	0%	2	12%	13	76%	2	12%
Sous contrat	3	5%	0	0%	1	33%	2	67%	0	0%
NA										
% total	61		1	2%	14	23%	38	62%	8	13%

8.3 « Transformation du paysage économique français vu par un néophyte »

Chercheur d'emploi régulier (snif !) depuis des années en France, et très intéressés par l'économie en général, je vois petit à petit le paysage de l'emploi changer. Au travers de mes lectures mais aussi de mes conversations avec des responsables de formations, des managers en SSII (parfois en plein entretien d'embauche !), des gérants de TPE¹¹ de ma connaissance, etc... je me suis forgée ma petite idée de ce qui se passe aujourd'hui. Sans la prétention de vous livrer une vérité universelle, je vous expose ma vision.

¹¹ Très petites entreprise

Faillite de l'état, réforme des retraites, trou de la sécurité sociale, Autant de thèmes qui font la une de tous les journaux, économiques ou non. Et parmi les mots les plus pointés du doigt revient sans cesse la "rigidité du marché de l'emploi". Culturellement la France est un pays qui prône la stabilité de l'emploi, des revenus avant toutes choses. D'où le règne du désir d'emploi à la fonction public, la course au contrat en CDI (contrat à durée indéterminée) avant toute considération d'intérêt intellectuelle ou financier de l'emploi. Les détracteurs de ce système mettent en opposition les systèmes anglo-saxons où la protection du salarié est très faible, ce qui assurerait à ces pays un plus grand dynamisme économique.

Outre les demandes incessantes des chefs d'entreprises visant à légiférer sur des assouplissements des conditions de ruptures de contrat entre autres ; les grands donneurs d'ordre ont mis en place des systèmes de contournement, de sorte qu'en réalité les problématiques liées à la souplesse des contrats de travail sont plus un souci pour les petites et moyennes entreprises que pour les multinationales.

Des entreprises qui contournent la législation

Un des axes "d'évitement" pris par les grands donneurs d'ordre consiste à recourir de façon de plus en plus régulière aux sociétés de prestation de service. Au départ cantonnées à des interventions ponctuelles sur du court terme ; une sorte d'intérim mieux structuré et de haut niveau généralement ; ces sociétés de services intellectuels sont de plus en plus sollicités pour occuper des emplois pérennes. En remplacement de poste vacant ou pour reconstituer parfois des équipes entières.

L'avantage de ce mode de fonctionnement pour les grandes entreprises alors que manifestement le prix facial d'un prestataire facturé à la journée est très largement supérieur à une embauche directe ?

- D'un point de vue comptable d'abord, on transforme une grande partie de sa charge fixe (charges de fonctionnement) en charges

d'investissement. Les experts sauront mieux entrer dans les détails de cette gymnastique comptable, mais il faut simplement retenir que cela permet ainsi aux entreprises de bénéficier de conditions fiscales plus favorables. Mais surtout, en s'épargnant la gestion des charges salariales lourdes et d'une administration des ressources humaines parfois gourmande en effectif, ils tirent profit d'économies induites non négligeables.

- Le second point d'importance qui favorise l'utilisation massive des "prestataires de services" réside dans la notion de « transfert de risque social ». En se délestant de la charge de personnel au profit des sociétés de services (et dans une moindre mesure aux sociétés d'intérim), les donneurs d'ordres ne sont plus soumis aux aléas du marché. C'est-à-dire, quand le contexte économique devient morose il leur est facile de mettre un terme à un contrat de prestation. Ils s'évitent ainsi d'éventuels chômage techniques mais plus important, ils peuvent ainsi jouer sur la masse salariale comme leviers pour maintenir leurs marges bénéficiaires.

De plus tous les risques de potentiels conflits sociaux sont délégués aux sociétés prestataires.

Le rôle ambigu des sociétés de services

L'appel à la prestation de service permet donc déjà à bien d'entreprises de contourner la très décriée "protection sociale excessive" des salariés. Les conséquences pour le salarié sont implorantes. Les sociétés de prestation de service prenant en charge tous les risques liés à la gestion des ressources humaines, cela induit un fonctionnement auquel les salariés se doivent de s'adapter.

En premier lieu, le phénomène constaté est le boom sur le marché de l'emploi des recrutements d'employés au profil « RH ». Ceci n'est pas contradictoire avec le recul économique actuel car les sociétés de

service « produisent » des services intellectuels et leurs seuls actifs sont les actifs humains. D'où le bonheur des profils issus de formations tournées vers la gestion des ressources humaine.

Le marché n'étant pas un lieu d'utopie, les sociétés de prestation se prémunissent des risques sociaux et des risques liés aux fluctuations du marché économique en recourant parfois à des pratiques plus ou moins avouables. Parmi les pratiques les plus usitées, il y a le saucissonnage de la société en une multitude de petites filiales. Cette filialisation est officiellement propice à une meilleure souplesse, une moindre lourdeur hiérarchique et donc favorise des structures plus réactives et plus compétitives. Les gains moins avouables sont une taxation fiscale moindre (chiffre d'affaire plus faible, échelle de bénéfices plus faible et donc imposition plus faible); s'exonérer de comité d'entreprise (pour les entreprises de moins de cinquante personnes) propice à une syndicalisation trop importante.

Ces pratiques très discutables sont nées des dérives qu'entraînent la course à la performance financière additionnée à la pression sur les prix exercée par les donneurs d'ordre. Un management humain parfois plus que défaillant consistant à considérer ces employés, actifs humains, comme de simples produits de l'entreprise. Trop souvent règne un mode de fonctionnement « capitalistique » caricatural.

Quand le marché est au beau fixe pour les employés, le turn-over (taux de rotation des employés dans l'entreprise) atteint des sommets car la course à l'échalote monétaire règne en maître. A contrario, sur les marchés plus que « bouchés » économiquement, des pressions sont exercées sur les salariés afin qu'ils fassent place nette. Les services des prudhommes ne comptent plus le nombre de plaintes pour licenciement abusif à l'encontre de ces sociétés.

Cependant dans cette « modernisation » du paysage français, les sociétés de prestation ne sont pas seules responsables des dérives constatées à l'encontre des salariés d'une manière générale.

Comme dit plus haut, dans le modèle classique français, avec une culture très étatiste, les entreprises recrutent leurs collaborateurs sur leur « potentiel ». Le recrutement était fait avant tout sur la base du potentiel de progression et d'une base de connaissance nécessaire; puis l'apprentissage du « métier » était réalisé au sein de l'entreprise. Les grands donneurs d'ordre se délestent de plus en plus de ces impératifs de formation interne en sous-traitant les embauches et donc la gestion des carrières et des compétences indispensables. Les sociétés de service doivent alors faire face à des demandes de plus en plus exigeante pour des profils « prêt-à-l'emploi » sur un marché où certaines compétences se font rares.

Les sociétés de service sont donc entre le marteau des rémunérations qui s'envolent (conséquence, sur d'autres profils elles reculent voir stagnent); et l'enclume des donneurs d'ordre qui tirent les prix vers le bas. Par conséquent se développe une sorte de « jeux » du qui perd gagne entre sociétés concurrentes qui débauchent chacun son tour les compétences clefs du voisin. Et les salaires s'envolent d'autant.

Pour un bon nombre de société la situation est frustrante quand elles entrevoient un candidat au potentiel prometteur à qui il manque le chouïa de connaissance de ci ou de ça. Les clients exigent cette compétence marginale et eux-mêmes sont dans l'impossibilité de faire réellement monter en compétence ces candidats. Seuls les structures (sociétés de services) les plus grosses peuvent se permettre une politique de formation interne soit en profitant de leur contrat « au forfait » gérés en interne, soit en bénéficiant d'une large confiance de leur client qui acceptent des profils par ailleurs jugés exotiques.

Pour les plus petites structures le salut réside dans la perle rare qu'est le jeune diplômé ayant à son actif LE bon stage dans LE bon environnement technique et qui serait dans l'urgence financière !

L'autre solution, pas si rare, consiste à « doper » le curriculum vitae des candidats en croisant les doigts pour que le

« collaborateur » sache rapidement s'adapter avant que le client ne découvre le pot-aux-rose.

Les futurs employés appelés à s'adapter

Le panorama fait ci-haut renvoi à des changements auxquels les futurs salariés vont devoir se résoudre et s'adapter car de l'avis général à moyen terme, l'emploi est voué à connaître plus de flexibilité.

La première révolution culturelle est dans la disparition progressive de l'idée d'appartenance à une entreprise. Par définition le prestataire de service, ou le titulaire d'un contrat court, est voué à travailler dans une entreprise qui n'est pas la sienne (locaux du client) pour un employeur dont il sera souvent éloigné au moins physiquement. La notion de « culture d'entreprise » devient donc de plus en plus brumeuse et il s'agit pour les employés de cultiver une très forte capacité d'adaptation à des environnements nouveaux. La « caméléonite aigu » est désormais une pathologie fortement recommandée.

Cette disparition de l'attachement est réciproque entre entreprise et employés. Il faut donc pour ces derniers adopter une attitude beaucoup plus volontariste et individuelle dans la conduite de sa carrière professionnelle. L'évolution de carrière devient une démarche à imposer à son employeur face aux désirs « business » qui consiste pour la société, à faire faire à l'employé ce qu'il sait déjà faire ad vitam aeternam ou plutôt tant que l'on en tire des deniers stables.

Cependant cette nouvelle donne confère aussi des possibilités nouvelles en termes d'évolution de carrière. On sort ainsi du carcan traditionnel des "grilles de salaires", des "indices d'évolution" etc... Seul le marché et la capacité de chaque employé à se "battre" conditionneront sa progression en responsabilité et en rémunération.

Le nouveau paysage économique qui semble se mettre en place pose d'énormes problèmes mais ouvre aussi des portes pour les futurs salariés. Malheureusement les bouleversements actuels ressemblent à une montée trop rapide de la marée et n'est pas assez accompagnée. Trop peu d'actions d'information, de communication, dans le cadre d'un vrai accompagnement au changement de la population sont mis en place pour aider les employés mais aussi les employeurs à changer leur culture de fonctionnement.

Abandonner la stabilité de l'emploi, l'appartenance à l'entreprise pour plus de liberté mais aussi plus d'instabilité et d'incertitude pour le salarié. Renoncer à des employés fidèles et concernés personnellement par le succès de l'entreprise, intégrer les problèmes dû au turn-over incessant pour gagner en souplesse dans le pilotage de son entreprise et surtout s'exonérer des contraintes sociales et humaines.

Entreprises comme employés ont à perdre et à gagner par rapport à l'inexorable changement de mœurs du marché français si les deux parties ont l'intelligence de maintenir les équilibres.