



HAL
open science

L'accompagnement au changement dans une démarche de gestion de projet : mise en place d'une GEIDE à Transpole

Marie Ozarowski

► **To cite this version:**

Marie Ozarowski. L'accompagnement au changement dans une démarche de gestion de projet : mise en place d'une GEIDE à Transpole. Sciences de l'information et de la communication. 2009. dumas-01619886

HAL Id: dumas-01619886

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01619886>

Submitted on 9 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Marie OZAROWSKI

Master 2 – GIDE

(Gestion de l'Information et du Document de l'Entreprise)

**L'ACCOMPAGNEMENT AU CHANGEMENT
DANS UNE DEMARCHE
DE GESTION DE PROJET**

Mise en place d'une GEIDE à



Sous la Direction de :

Madame Claire Boulet, responsable professionnel

Monsieur Alain Davignon, responsable universitaire

Soutenu le 17 septembre 2009

UFR IDIST

Université Charles de Gaulle – Lille III



Année universitaire 2008-2009

Remerciements

A **Transpole**, et plus particulièrement **la DQDD**, pour l'accueil chaleureux dont j'ai bénéficié ;

A l'**Equipe Projet GEIDE Transpole** pour les échanges d'idées;

A **André Davignon** pour ses encouragements et ses conseils avisés ;

A **Claire**, pour tout ce qu'elle m'a apporté tant professionnellement qu'humainement ;

A ma **Famille et mes Ami(e)s** pour leur soutien sans faille tout au long de ma « carrière scolaire ».

Un grand merci à tous !

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
1. Le contexte de stage : Transpole, son système d'information, son projet de GEIDE.....	4
1.1 Histoire et spécificités de Transpole	4
1.2 Genèse du projet GEIDE à Transpole	5
1.2.1 Etat des lieux et définition du projet.....	6
1.2.2 Organisation du projet de GEIDE Transpole.....	8
1.3 Une stagiaire GEIDE au « 908 »	13
1.3.1 Cahier de bord	13
1.3.2 Missions	16
2. Le processus d'accompagnement et de communication dans la mise en place d'un projet de GEIDE	23
2.1 Définitions.....	23
2.2 La gestion de projet en entreprise	27
2.3 L'accompagnement au changement	31
3. Le cas de la GEIDE Transpole.....	38
3.1 Retour sur le projet	38
3.2 Le point de vue du chef de projet	41
3.3 Les réalisations du périmètre 2009	44
CONCLUSION	49
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	

INTRODUCTION

Un stage de longue durée est une opportunité de vivre une expérience professionnelle dans une entreprise, de découvrir des domaines d'activités hors du cadre théorique qu'offre l'Université, tout en conservant un lien avec cette dernière. Les apports théoriques servent alors à analyser et à construire la mission dans l'optique d'atteindre les objectifs fixés conjointement par le stagiaire et l'entreprise qui l'accueille. Le choix de la mission est déterminant pour l'avenir professionnel du stagiaire, qui peut renforcer ou développer des compétences. En parallèle, c'est une occasion d'appliquer les théories abordées au cours du cursus universitaire. La recherche de stage peut être compliquée pour des étudiants en Sciences de l'Information et de la Communication, dont le domaine est souvent peu connu des entreprises lorsqu'elles ne possèdent pas de système d'information structuré, soutenu par un service commun de documentation ou une direction du système informatique.

Dans une entreprise comme Transpole, l'accent est mis sur l'exploitation du réseau et le rôle des directions supports est de veiller à la cohérence de l'ensemble en apportant les outils nécessaires pour structurer l'entreprise. Lorsqu'il a été constaté que le système d'information comportait des failles importantes risquant de provoquer un manque d'efficacité, un projet d'optimisation du système d'information a été initié. Ce type de projet nécessite des compétences en structuration de l'information et en gestion de la documentation d'entreprise, et c'est pour cette raison que la Direction Qualité et Développement Durable de Transpole a choisi de renforcer les compétences de son équipe projet avec un stagiaire issu d'une formation en Sciences de l'Information et de la Communication. La mission de stage proposée par l'entreprise est principalement centrée sur la gestion d'un projet de GEIDE, dont l'objectif principal est de renforcer la cohérence du système d'information de Transpole et de développer la communication et la circulation des documents en interne.

La démarche de réflexion sur la mission de stage s'est construite suite à une période d'observation du fonctionnement de l'entreprise Transpole, couplée à une lecture active des documents de cadrage du projet GEIDE Transpole. La volonté de développer la transversalité entre les nombreuses directions de l'entreprise attire l'attention sur les modes de fonctionnement de chacune d'elle. Le déploiement de la GEIDE est une grande nouveauté de la circulation des informations avec pour conséquence des changements d'ordre organisationnel pour toutes les directions impactées. Le changement est parfois mal perçu dans une entreprise, surtout s'il remet en cause des méthodes de travail jugées satisfaisantes. C'est pour cette raison que la gestion de projet porte une grande attention à cette problématique en intégrant à ses démarches l'accompagnement au changement.

Ce mémoire a donc pour objet l'accompagnement au changement occasionné par le déploiement d'un projet de GEIDE. Il est structuré en trois parties permettant tout d'abord de situer les éléments de contexte tels que la présentation de l'entreprise, du projet de GEIDE, du stage et de ses missions.

La seconde partie pose les bases théoriques de la gestion de projet, en écho avec les éléments de structuration présentés en première partie, comme l'organisation de l'équipe projet ou le planning du projet. L'accent est porté sur les théories de l'accompagnement au changement en tant que volet essentiel de la démarche de gestion de projet.

Finalement, à partir du contexte et des apports théoriques, le propos sera illustré par l'exemple de la mise en place de l'application de GEIDE au sein de l'entreprise Transpole. L'état d'avancement du projet sera l'occasion de faire un premier bilan du projet, à travers les différents sous-projets et les démarches d'accompagnement mises en place.

1. Le contexte de stage : Transpole, son système d'information, son projet de GEIDE

Afin d'appréhender la problématique de ce mémoire, il est nécessaire de présenter les éléments de contexte du stage, que ce soit l'entreprise d'accueil ou les missions de stage. Cette partie s'attachera donc à poser les bases contextuelles nécessaires au développement de la problématique liée à la conduite de changement dans un contexte de gestion de projet.

1.1 Histoire et spécificités de Transpole

Transpole est la société de transport historique de la métropole lilloise. Son activité comprend l'exploitation des lignes de bus, métro et tramway, mais aussi des modes comme le vélo, ou le Segway, et les autres services annexes.¹

Le premier mot qui vient à l'esprit pour décrire Transpole c'est : « Atypique ». Déjà, il s'agit d'une institution historique, qui n'a cessé de se développer depuis que le réseau de transport de la métropole lilloise a été créé en 1874. Transpole porte son nom depuis 1994, mais reste fort et fier de son héritage. Pour preuve, les trombinoscopes noir et blanc des employés du passé ornent les murs de certains sites et dépôts, comme marque de pérennité du réseau, rappelant les origines alors même que les employés du présent emménagent dans des locaux modernes et design.

Les locaux sont justement ce qui peut surprendre le plus lorsque l'on arrive à Transpole pour la première fois. Pour une société de transport il est normal de posséder plusieurs sites, notamment pour les dépôts bus, métro et tramway². Mais la particularité de Transpole réside dans l'implantation du siège à Marcq-en-Barœul. Le siège social est, comme indiqué sur le plan des sites de Transpole, situé au 908 avenue de la République à Marcq-en-Barœul. A cette adresse se trouvent plusieurs directions³ dont la Direction Qualité & Développement Durable, direction support du projet GEIDE à Transpole. On y trouve aussi la Direction Générale, le Secrétariat Général et la Direction des

¹ Annexe n°1 : Réseau de Transpole

² Annexe n°2 : Plan des sites de Transpole

³ Annexe n°3 : Organigramme général de Transpole

Ressources Humaines. En revanche, la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine, la Direction de l'Action Commerciale, la Direction Contrôle Sureté Environnement se trouvent également à Marcq-en-Barœul, mais à d'autres adresses de Marcq-en-Barœul. Au total, avec tous ses sites délocalisés, tous modes et services confondus, Transpole compte plus de 2000 employés.

L'entreprise bénéficie depuis quelques années du soutien d'un géant du transport, puisqu'elle fait partie du groupe Kéolis. Cependant, Transpole, contrairement aux autres entreprises réunies sous l'égide de Kéolis, conserve une relative indépendance, à commencer par son nom.

1.2 Genèse du projet GEIDE à Transpole

Tout au long de son activité, une entreprise est productrice d'une masse considérable de documents. La majorité de ces documents peuvent être qualifiés de « documents de travail », et souvent nécessaires à la prise de décision. Par conséquent, la gestion et la conservation des documents au sein de l'entreprise sont des activités essentielles. Elles répondent à des objectifs d'ordre juridique et légal, à des enjeux patrimoniaux et à des enjeux stratégiques.

A Transpole, outre l'usage d'un service interne de courrier, il existe des solutions informatiques, comme l'usage de la messagerie électronique ou des servers partagés. Malheureusement, avec des sites éloignés géographiquement, ces solutions montrent rapidement leurs faiblesses : saturation des messageries électroniques, usage de versions périmées, difficultés à localiser l'information en temps réel, etc. Ainsi donc, les spécificités de Transpole pourraient rapidement devenir une faiblesse dans la maîtrise de l'information.

De ces réflexions sur le système d'information existant est né le projet de GEIDE de Transpole. Le but étant de centraliser l'information pour la rendre accessible tout en la conservant de manière sûre, tout en conservant les modes de travail à distance grâce à un accès délocalisé à l'outil. L'objectif général est lui d'améliorer le travail collaboratif à l'intérieur des directions mais aussi, et surtout, entre les directions.

Claire B., Ingénieure Qualité à la Direction Qualité & Développement Durable, a été missionnée sur la gestion documentaire de l'entreprise. Sa démarche de travail l'a amenée à recenser tous les documents de toutes les

directions de Transpole, afin de déterminer les besoins et la solution à envisager pour plus d'homogénéité et de partage.

1.2.1 Etat des lieux et définition du projet

Du diagnostic de Claire B. est ressorti les problèmes évoqués plus avant : un problème de gestion et de maîtrise de l'information principalement dû à la disparité du traitement de l'information sur des sites délocalisés et à l'absence d'un outil permettant de fédérer les bonnes pratiques en matière de documentation.

La situation avant projet est la suivante : les règles d'écritures, de mise à jour, de gestion des enregistrements, d'approbation et de diffusion ne sont pas clairement définies. En outre, la multiplicité des supports (électronique, papier), des lieux de stockage et des types de documents rendent difficile l'accès à l'information en vigueur. De plus, certains circuits documentaires de travail complexes pourraient être automatisés et optimisés.

La situation à l'issue du projet devra permettre d'avoir une vision complète et thématique des principaux documents en utilisation régulière dans l'entreprise, la réduction significative de la redondance des supports pour une même information en privilégiant le stockage par voie électronique et la connaissance des règles de gestion par le plus grand nombre pour rendre aisément accessible les documents pour l'actualisation ou tout simplement la consultation.

La solution retenue pour optimiser le système d'information de Transpole est la mise en place d'une Gestion Electronique de l'Information et des Documents d'Entreprise permettant de gérer les documents organisationnels et métiers, avec en supplément la possibilité d'optimiser certains flux de travail.

Dans le document de cadrage du projet les objectifs à atteindre pour la GEIDE sont ⁴ :

- *La gestion du cycle de vie des documents avec l'automatisation des circuits de validation*
- *L'indexation automatique des documents*
- *La diffusion électronique des documents*
- *La mise à disposition et le classement des documents*
- *L'archivage des documents permettant de garder une traçabilité conforme à la législation et aux normes en vigueur*
- *L'automatisation des flux documentaires liés à des process métiers et transversaux*
- *La recherche efficace des documents*

Pour l'année 2009, le périmètre comprend la conception et la mise en place de l'outil de GEIDE, avec gestion et partage des documents à la Direction Bus et développement de flux automatisés pour la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine – pour les documents de projets et gestion des courriers, pour la Direction Qualité & Développement Durable, mais aussi pour la gestion des Réclamations Clients, transversale à plusieurs directions. Pour 2010-2011, il est prévu d'étendre le portail GEIDE en gestion et partage des documents à toutes les Directions de Transpole, ainsi que la gestion des courriers entrants et sortants.

⁴ Eléments tirés du document de cadrage du projet GEIDE Transpole

1.2.2 Organisation du projet de GEIDE Transpole

Voici à présent la présentation du projet de GEIDE tel que pensé et organisé à son commencement en janvier 2009. Les modifications et évolutions en termes de tâches, fonctions et planning seront présentées dans la troisième partie de ce mémoire.

ORGANISATION

Le projet est porté par la Direction Qualité & Développement Durable, avec l'appui du Comité de Direction de Transpole.

Les membres de l'équipe projet font partie des directions impactées par les sous-projets attachés au projet général de GEIDE, ainsi que du service informatique – rattaché au Secrétariat Général – garant de la mise en place technique de l'application. Chaque membre de l'équipe projet reste sous l'autorité de sa hiérarchie ordinaire, et n'est pas entièrement détaché de ses tâches courantes.

Les responsables des sous-projets peuvent réunir des groupes de travail afin de mener une réflexion efficace sur le sous-projet dont ils ont la charge.

EQUIPE PROJET

- **Pilote du projet** : Thierry D. (Directeur Qualité & Développement Durable)
- **Chef de Projet** : Claire B. (Ingénieur Qualité à la DQDD – responsable de la Gestion Documentaire)

Chaque membre de l'équipe projet a une ou plusieurs fonctions bien définies, parfois en supplément du sous-projet dont il a la charge.

Membres de l'équipe Projet ⁵	Rôles particuliers dans l'équipe
Claire B. (DQDD)	Coordination de l'équipe et des activités Interlocuteur privilégié du Comité de Direction Suivi des investissements Suivi du plan de formation Suivi des indicateurs de pilotage du projet
François C. (SG)	Conseiller technique pour l'intégration de la GEIDE dans le S.I. Transpole Mise en œuvre des investissements
Thierry J. (SG)	Conseiller technique technologie « SharePoint » Interlocuteur privilégié du prestataire extérieur
Stéphanie B. (RH)	Communication du projet Conseiller technique interface utilisateur-portail GEIDE
Hervé D. (SG)	Suivi du macro-planning projet Représentant « Utilisateur » de l'outil GEIDE
Maxime C. (DAC)	Responsable du sous-projet « Gestion des réclamations voyageurs »
Dominique L. (DIP)	Responsable du sous-projet « Gestion des demandes d'avis » Responsable du sous-projet « Référencement du courrier DIP » Conseiller technique pour le déploiement de la GEIDE
Christophe L. (DQ)	Responsable du sous-projet « Actions Correctives/Actions Préventives »
David G. (DBUS)	Responsable du sous-projet « Gestion documentaire processus PR6 »

SUPPORT INFORMATIQUE

Si le projet de GEIDE à Transpole est porté par la Direction Qualité & Développement Durable, il bénéficie du support du service informatique interne de Transpole, avec en représentants François C., membre de l'équipe projet, et de Thierry J., détaché par François C. – son supérieur – au projet. Thierry J. est l'interlocuteur privilégié des prestataires sur le projet pour les questions d'ordre technique.

Le Service Informatique fait partie du Secrétariat Général de Transpole. Il gère l'ensemble du parc informatique de Transpole et participe à de nombreux projets en interne.

⁵ Note : Pour les abréviations des directions, cf. annexe « Organigramme général de Transpole »

SOUS-PROJETS du périmètre 2009

Pour le périmètre 2009, six sous-projets ont été déterminés. La démarche choisie consiste à créer le portail support, commun à toutes les directions, puis de développer le site de la Direction Bus dans le portail. En parallèle il est intéressant de créer des workflows à dimension transversale (impliquant plusieurs directions) ainsi que de tester la gestion du courrier entrant à l'échelle direction.

Les sous-projets et plus particulièrement ceux touchant à la gestion documentaire sont développés en fonction des processus qualité de l'entreprise.

GESTION DOCUMENTAIRE PR6

Responsable du sous-projet : David G.

Objectif : mise en place d'un espace de gestion documentaire pour la Direction Bus et ses interfaces. Le PR6 est le Processus de Réalisation d'Exploitation du réseau.

RECLAMATIONS CLIENTS

Responsable du sous-projet : Maxime C.

Objectif : mise en place d'un workflow transversal aux directions de Transpole permettant la gestion des Réclamations Client dans les délais contractuels.

ACTIONS CORRECTIVES/PREVENTIVES

Responsable du sous-projet : Christophe L.

Objectif : dans le contexte des actions transversales de progrès, prioriser ces action et en faire le suivi automatique via des workflows pré-paramétrés.

REFERENCEMENT DU COURRIER DIP

Responsable du sous-projet : Dominique L.

Objectif : remplacer le système existant qui ne permet ni de faire un suivi sur les réponses aux courriers, ni d'effectuer des recherches efficaces sur les courriers numérisés et indexés.

GESTION DES DEMANDES D'AVIS

Responsable du sous-projet : Dominique L.

Objectif : automatiser un flux de travail permettant à ses acteurs de faire circuler des documents pour avis ou validation dans un contexte de documentation de projet.

STRUCTURE ET GRAPHISME DU PORTAIL GEIDE

Responsable du sous-projet : Claire B.

Objectif : donner une identité au portail GEIDE, en adéquation avec la charte graphique de Transpole, dans une optique de simplicité et de convivialité.

La structure du portail est d'autant plus importante que c'est elle qui va soutenir l'ensemble des sites des directions, ainsi que toutes les applications et fonctionnalités supplémentaires, amenées à être créées en cours de projet, et même une fois le projet clôturé.

Les sous- projets ont été programmés sur le périmètre 2009. Ils se décomposent en deux phases : la phase « étude et analyse », qui comprend le recueil des besoins en interne et l'audit du besoin par le prestataire, et la phase « mise en œuvre » où seront effectués maquettage, recette, etc.

MACRO PLANNING 2009 (Projet Geide Transpole) ⁶

Nom du sous-projet	Prestations	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	juillet	août	Septembre
Création du portail	Etude et analyse	■								
	Mise en œuvre		■	■						
Demandes d'avis DIP	Etude et analyse		■	■	■					
	Mise en œuvre			■	■					
Gestion documentaire PR6	Etude et analyse			■	■					
	Mise en œuvre				■	■				
Réclamations clients	Etude et analyse					■				
	Mise en œuvre						■			
Référencement des courriers DIP	Etude et analyse					■				
	Mise en œuvre						■			
Actions correctives et préventives	Etude et analyse					■				
	Mise en œuvre						■			
Retour d'expérience								■	■	■

LA SOLUTION GEIDE

En ce qui concerne l'outil GEIDE, Claire B. a rencontré plusieurs prestataires proposant différentes solutions. En fonction du périmètre, du budget, des besoins et plus généralement du document de cadrage, le choix s'est porté sur l'entreprise Scotler France, Golden Partner Microsoft, qui propose l'application GEIDE via Microsoft SharePoint Services 2007 (MOSS).

Pour le projet de GEIDE de Transpole, les interlocuteurs sont Mathieu V., qui supervise le projet en amont et participe aux comités de pilotage, et un binôme de chefs de projet ; François D. est spécialiste SharePoint, et Julien S.P. est spécialiste Nintex (éditeur de Workflows).

⁶ Planning tiré du document de cadrage du projet GEIDE Transpole – janvier 2009

1.3 Une stagiaire GEIDE au « 908 »

Cette partie est un résumé du stage effectué à Transpole. Elle se base sur une période s'étalant du 1^{er} avril au 14 août 2009. La date de fin de stage est le 30 septembre 2009, mais il est apparu nécessaire, pour la cohérence de ce mémoire, de poser une limite de temps.

1.3.1 Cahier de bord

Le stage a débuté le 1^{er} avril 2009, soit quatre mois après le lancement du projet. La première semaine a donc été consacrée à la familiarisation avec le projet, comprenant la lecture active des documents de cadrage, la découverte de l'outil via une maquette (sur machine virtuelle), la rencontre des différents acteurs du projet (internes ou externes à Transpole).

Très vite, il a fallu maîtriser les différents aspects du projet et se familiariser avec les différents acteurs, tout en gardant une certaine distance vis-à-vis de l'outil, afin de conserver les avantages que peut apporter un œil neuf sur cet aspect du projet. La première semaine a donc été consacrée à la lecture des documents de projet comme le document de cadrage, les spécifications détaillées du tronc commun et de l'espace documentaire de la Direction Bus, les comptes-rendus des différents comités de pilotage et réunions d'équipe projet. Le service informatique, m'a donné accès au site collaboratif du projet. Cet espace contient les principaux documents du projet, le calendrier des réunions, l'annuaire des membres de l'équipe projet et quelques autres outils utiles pour la gestion de projet.

En parallèle, j'ai assisté aux dernières séances de l'audit des besoins de la Direction Bus dans le cadre du sous-projet Espace Documentaire de la Direction Bus, et j'ai été invitée à participer à des réunions de présentation des choix organisationnels dans l'outil à la Direction Bus. Lorsque l'occasion de tester la maquette s'est présentée, Thierry J. m'a expliqué les principales caractéristiques techniques, ce qui m'a permis découvrir l'environnement Microsoft Office SharePoint Services 2007 (MOSS 2007). Après cela, il m'a donc été possible de donner mon avis sur l'outil et les choix de paramétrage. L'aspect ergonomique m'a paru essentiel pour un outil destiné à des publics variés, au rapport aux nouvelles technologies contrasté. C'est donc très rapidement que Claire B. m'a

missionnée sur l'aspect communication du projet, avec planification de sessions de sensibilisation dans les différents locaux de la Direction Bus, avec le soutien de la responsable de la communication interne, Stéphanie B., dont l'aide a été très précieuse (et continue de l'être). Ces sensibilisations ont été prévues en amont des sessions de formations planifiées pour la fin du mois de juin 2009. La réflexion sur les formations a fait l'objet d'un travail de préparation rigoureux, tant au niveau technique que logistique, avec la participation du Service Informatique, du service formation de la Direction des Ressources Humaines. Il a été décidé que les formations se dérouleraient comme suit : formation des administrateurs et des référents GEIDE par le prestataire Scotler France, et formation des personnels de la Direction Bus par Claire B. et moi-même, avec le soutien des référents de la Direction Bus, David G. et Valérie D.

Cette préparation aux formations a donné lieu à des séances de sensibilisation sur les différents sites de la Direction Bus. C'est ainsi que j'ai pu aller à la rencontre des futurs usagers, me présenter et présenter l'outil GEIDE. A chaque intervention, nous avons laissé des flyers expliquant les objectifs d'une GEIDE, les bénéfices attendus et les coordonnées des référents et de Claire B., pour le moment Administratrice Fonctionnel de la GEIDE. Les sensibilisations ont fortement inspiré mon travail sur les cahiers de formation, qui sont aussi simples, ergonomiques et utiles que possible.

Avant de former à l'utilisation de la GEIDE, entre-temps baptisée ADOC (@doc, la doc en un clic !), les référents de toutes les directions, l'administrateur technique, l'administrateur fonctionnel et moi-même avons suivi une formation de trois jours pour maîtriser les principales fonctionnalités de paramétrage de la GEIDE et du moteur de workflow Nintex. Claire B. et moi avons pu, à l'issue de notre formation, compléter et finaliser notre cahier de formation. Ces sessions de formation ont été très chronophages : impossible de travailler à l'organisation du projet pendant les deux semaines qu'ont duré les formations. Les référents n'ont pas pu dégager plus d'une demie journée d'accompagnement, et leur propre formation n'était pas suffisante pour prétendre connaître assez l'outil pour former d'autres personnes. Néanmoins, l'expérience a été très enrichissante, et a permis de capitaliser sur les commentaires et questions des stagiaires, l'utilisation quotidienne de l'application GEIDE et le format des cahiers de formation. Le bénéfice de cette capitalisation sera répercuté sur les sessions de formations

prévues pour la fin septembre, mais aussi pour les autres sous-projets en cours de réalisation et à venir.

Les formations se sont achevées fin juin. Le mois de juillet a sonné le début des départs en congés. Claire B. absente pour trois semaines, j'ai été missionnée sur le bilan des formations, le suivi du projet et l'organisation des recettes de l'espace projet de la Direction Bus et de la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine. Le soutien de Thierry D. a été très appréciable pour communiquer avec des personnes que mon statut de stagiaire rend plus difficile à approcher, ou à manager. Un planning des tâches a été défini avec Claire B. en priorisant les tâches. Cela m'a permis de m'organiser dans mon travail, entre projet GEIDE et mémoire universitaire.

Le projet a connu une période de calme pendant les congés. Au retour de l'équipe projet, une réunion d'équipe projet est programmée pour faire le bilan sur le projet à un peu plus de deux semaines du déploiement de la GEIDE à la Direction Bus. L'ordre du jour comprend un point sur la communication, un zoom sur chaque sous-projet en cours et le prochain projet à démarrer, un point sur le budget, l'avancée du paramétrage pour le lancement de la GEIDE, et finalement le déroulement des sessions de formation et d'accompagnement au démarrage.

La réunion d'équipe projet est déterminante pour la suite du projet, et permettra de faire un premier bilan du projet avant le retour d'expérience de décembre 2009, marquant la fin du périmètre 2009.

Quant à mon propre retour d'expérience, après quatre mois et demi de stage, il est très riche. Ce qui m'a beaucoup étonnée en débutant le stage c'est la variété et la multiplicité des tâches à accomplir. En suivant Claire B. dans son organisation des différentes étapes du projet, j'ai eu la possibilité d'apercevoir la complexité du rôle du chef de projet. La difficulté majeure réside dans la multiplicité des sous-projets et dans leur enchaînement.

1.3.2 Missions

Pour résumer les activités et missions du stage, un macro planning prévisionnel des missions de stage détaille les différents lots de tâches définis avec Claire B. Les missions confiées lors du stage peuvent être découpées en trois thématiques principales.

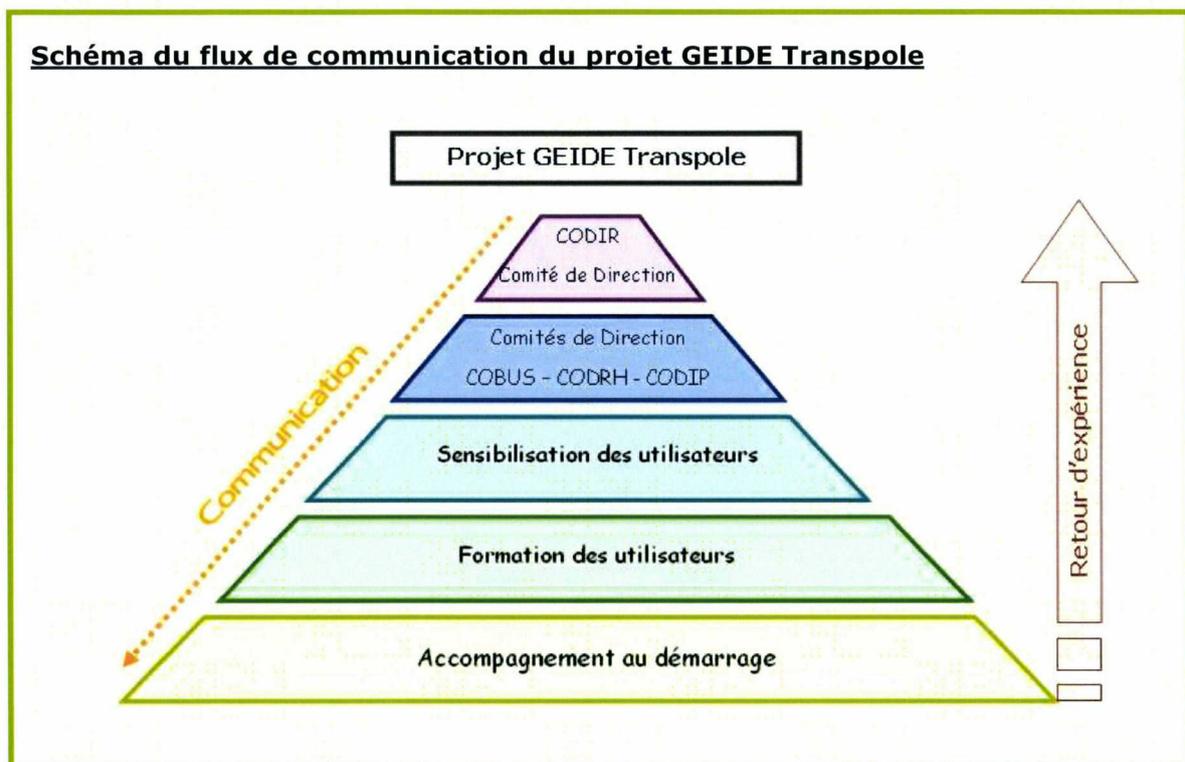
MACRO PLANNING DES MISSIONS

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre
Conseil						
Audit du besoin (sur les différents sous-projets)						
Aide à la validation des spécifications						
Recette des sous projets						
Communication						
Présentations dans les Comités de Direction						
Sensibilisations auprès des contributeurs						
Identité de la GEIDE (choix d'un nom et d'un logo)						
Formations						
Conception des cahiers de formation						
Sessions de Formation						
Assistance au démarrage						

Le tableau ci-dessus présente en substance les tâches et missions par grands lots. Il ne concentre que les missions principales, et peut être amené à évoluer en fonction du planning du projet GEIDE Transpole. Le détail qui suit donne une idée plus précise du travail accompli au cours du stage.

Premièrement, la mission de conseil consiste à apporter un point de vue fonctionnel sur les différents sous-projets et plus généralement le projet. Les tâches reliées concernent la présence lors des audits des besoins des différents sous-projets, l'aide à la validation des spécifications techniques et fonctionnelles et les tests permettant d'effectuer la recette.

La seconde partie du stage comporte une mission en rapport avec la communication sur le projet, que ce soit pour l'équipe projet ou à destination des futurs usagers de la GEIDE. Cette partie de la mission est variée et touche aussi bien les instances de décision que les usagers. Le schéma ci-après illustre d'ailleurs le flux de communication descendant.



Le principe de la communication est d'élargir le nombre de personnes à qui communiquer en fonction des avancées du projet. A chaque nouveau palier, le retour d'expérience permet de faire un bilan des réactions suscitées par le projet.

Enfin le troisième volet « formation » concerne directement les usagers – contributeurs et lecteurs – puisqu'il s'agit de les former à l'utilisation de la GEIDE, mais aussi de les accompagner dans les premiers tant de la mise en production de l'application.

Chacune de ces missions a donné lieu à la rédaction de livrables et à la création de nombreux documents, de natures et formes différentes.

LES LIVRABLES

L'ensemble des missions confiées ont donné lieu à des livrables et restitutions, sous des formes diverses. EN voici quelques exemples, classés par type de mission.

Volet Conseil

Pour la partie conseils, les livrables sont moins nombreux que pour les autres volets du stage. Il s'agit principalement de comptes-rendus des audits des besoins réalisés par Scotler France mais aussi des documents de recette : cahier de recette (non fourni par le prestataire), fiches recette, captures d'écran.

Modèle de fiche recette		
 Transpole <i>Direction Qualité & Développement Durable</i>	Fiche De Recette	Date :
	GEIDE	Fiche N°
Réf. Cahier de Recette :		
Description du test :		
Description de l'anomalie détectée : <i>(joindre une copie d'écran en cas de message d'erreur)</i>		
Gravité de l'anomalie : Bloquant <input type="checkbox"/> / Non Bloquant <input type="checkbox"/>		
Commentaire :		

Volet Communication

Les activités autour de la communication ont été diverses et variées, permettant de compléter ma formation alors même que cet aspect n'a été que très peu abordé dans mon cursus universitaire.

Bon nombre des documents ont été rédigés avec ou à destination du service de communication interne de Transpole, qui a géré les relations avec les prestataires en communication (commande du logo et du bandeau têtère de l'application GEIDE). Ces documents ont notamment servi à la préparation de supports de communication sous forme de flyers – petits dépliant ludiques – en prévision des séances de sensibilisation à la GEIDE.

Document de préparation du brief de réalisation des flyers

SUPPORTS COMMUNICATION GEIDE

FLYERS : échéance Mi mai 2009 (idéalement semaine 19)

Format : 1/2 A4 plié en 2

Extérieur

Phrase d'accroche

Tag Tag
Tag  Tag
Tag Tag

Logo Transpole

4ème

Infos Pratiques & Contacts

Adresse Intranet
Dates de formation

Double page intérieure

<p style="text-align: center;">Qu'est-ce que la GEIDE ?</p>	<p style="text-align: center;">Attendus</p>
<p style="text-align: center;">Texte Explicatif</p>	<p style="text-align: center;">Bénéfices</p>

Liste de mots possibles pour le nuage de Tags

Technologie – Collaboratif – **Transpole** – Convivialité

Efficace – Gestion – Pilotage – Rapide

Application – Intranet – **Accessibilité**

Transport – Qualité – Bus – Réseau – Métro – Tramway

Projets – Avenir – **Partage** – Documentation – Instructions

Processus – Procédures – Workflow – **Diffusion**

Recherche – **Transversalité** – Réglementation

Formulaire – Format – Fichier – Tâche – **Sécurisation**

Navigation – Intuitif – Visuel – Messagerie – Organisation – Création

Portail – GEIDE – Archive – Classement – **Information** – Données

Valoriser – Actualiser – Sur – Facile

Exemples de nuages de Tag




Ces missions ont aussi été l'occasion de réaliser des présentations sous forme de Powerpoint à destinations des comités de direction (comités Direction Bus, Direction Ingénierie du Patrimoine, Direction des Ressources humaines, et Comité de Direction). Il s'agit principalement ici de communication destinée à l'externe, c'est-à-dire aux personnes qui ne font pas partie de l'équipe projet, mais qui vont être impactées – dans un avenir plus ou moins proche – par la GEIDE de Transpole.

La partie communication interne – à destination de l'équipe projet – a aussi été très riche, que ce soit au niveau de la diffusion par e-mail d'informations, de la préparation des réunions de projet ou de l'enrichissement de la plateforme d'échange du projet.

Site Projet GEIDE Transpole

Accueil

Documents

- PLANNING
- SP Portail DBUS
- SP Réclamations DAC
- SP Actions Préventives/Correctives DQDD
- SP Demande d'Avis DIP
- SP Gestion courrier DIP
- Projet GEIDE
- SP Tronc Commun

Images

- Divers

Listes

- Contacts
- Tâches à effectuer
- Calendrier des réunions

Discussions

- FAQ

Enquêtes

Annonces

@doc : compte à rebours jusqu'au 15 septembre 31/07/2009 11:27
par Marie OZAROWSKI
Vous le savez, la mise en production d' @doc à la DBUS est prévue pour le **15 septembre 2009**. Il reste beaucoup de tâches à accomplir d'ici là pour être opérationnels dans les temps, mais nous avons bon espoir que le lancement soit un succès !

Réunion de Projet ! 31/07/2009 11:23
par Marie OZAROWSKI
La prochaine réunion de projet est programmée pour le 28 août. Elle est d'autant plus importante qu'elle se tient 15 jours avant la mise en production d' @doc le 15 septembre 2009...
Nous comptons sur votre présence et votre participation !
...

Recette du tronc commun 05/05/2009 09:34
par Claire BOULET
À partir du 30 avril? NOUS RECETTONS LA PARTIE TRONC COMMUN BIENTOT EN LIGNE LE CAHIER DE RECETTE !
Ajouter une nouvelle annonce

Calendrier des réunions

28/08/2009 14:00 Réunion Projet
Ajouter un nouvel événement

Mes tâches urgentes

Il n'y a aucun élément à afficher dans cet affichage de la liste « Tâches à effectuer ». Pour créer un nouvel élément, cliquez sur « Nouvel élément » ci-dessus.

Contacts

Nom	Prénom	Téléphone professionnel	Adresse de messagerie
BOULET	Claire	03.20.81.43.89	cboulet@transpole.fr
CHASSIGNET	François	03.20.81.43.96	fchassignet@transpole.fr
DUC	Thierry	03.20.81.43.58	tduc@transpole.fr
GOORMACHTIGH	David	03.20.4038.27	DGOORMACHTIGH@transpole.fr
JACQUET	Thierry	03.20.81.43.94	tjacquet@transpole.fr
JOVENEUX	Olivier	03.20.40.41.26	ojoveneux@transpole.fr
LALANDE	Dominique	03.20.81.3799	dialande@transpole.fr
OZAROWSKI	Marie	03 20 81 43 45	mazarowski@transpole.fr

Groupe de Projet GEIDE

Liens

- Intranet Transpole
- http://www.transpole.fr
- Ajouter un nouveau lien

Plan du site

- Sites
- Calendrier des réunions
- Contacts
- Divers
- FAQ
- PLANNING
- Projet GEIDE
- SP Actions Préventives/Correctives DQDD
- SP Demande d'Avis DIP
- SP Gestion courrier DIP
- SP Portail DBUS
- SP Réclamations DAC
- SP Tronc Commun
- Tâches à effectuer

Volet Formations

Le volet formation est le plus riche en matière de production de documents. Outre les cahiers des charges à remettre au prestataire pour les formations des administrateurs et à la responsable des formations à la Direction des ressources humaines, il faut anticiper sur les formations en interne des différents profils d'utilisateurs et donc créer des cahiers de formation personnalisés pour chaque profil et chaque direction.

Pour la bonne utilisation de la GEIDE – indexation, recherche, etc. – il est nécessaire de fournir aux utilisateurs des annexes des cahiers de formation, sous forme de glossaire, de tableau d'aide à l'indexation ou encore de fiches pratiques, sortes de mémo permettant de récapituler des points importants du cahier de formation.

La construction du mémo est basée sur un système de fiches reliées entre elles par des liens hypertextes. L'objectif est de retrouver rapidement la fiche dont on a besoin, et le cas échéant de l'imprimer pour la garder à portée de main lors de l'utilisation de la GEIDE. Les fiches sont présentées ci-dessous de manière à préserver la structure du document.

2. Le processus d'accompagnement et de communication dans la mise en place d'un projet de GEIDE

Cette seconde partie sert de support aux réflexions qui ont pu apparaître au cours du stage, depuis le premier entretien jusqu'aux différentes missions accomplies ou à venir. C'est pourquoi il est important de définir quelques idées et concepts liés à la gestion de projet et aux systèmes d'information.

Suite à cela, il sera possible d'enrichir la réflexion sur l'accompagnement au changement et les moyens de la mettre en place, en théorie, avant de l'appliquer à un cas pratique.

2.1 Définitions

Dans le cadre de la gestion de projet, un certain nombre de termes et concepts est à définir, comme ce qu'est un projet et ce qu'il conditionne, ce qu'est un système d'information et quel peut être l'outil qui tend à optimiser sa maîtrise dans une organisation.

Projet

Il existe de nombreuses subtilités dans les définitions du terme « projet », à cause des origines de ce concept.

La définition la plus courante provient du Petit Robert et définit un projet par « image d'une situation, d'un état que l'on pense atteindre ». Ceci définit le concept « moderne » de projet, depuis l'apparition du mot en 1549.

L'autre définition est la norme ISO 9000 de 1993, qui définit le projet comme :

« Un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

L'AFNOR décrit le projet comme « une action spécifique, nouvelle, qui structure méthodiquement et progressivement une réalité à venir, pour laquelle on a pas encore d'équivalent ».

Roger Aïm⁷ résume ces définitions du mot projet par les concepts de réalisation unique, sans précédent équivalent, et qui s'inscrit dans une durée donnée.

Pour être mené à bien, un projet a besoin d'être porté et piloté. Pour se faire, il existe des instances de gestion de projet, représentées par le comité de pilotage et l'équipe projet. La personne qui sera en interface de tous les aspects du projet et garant de sa conduite est le chef de projet.

Le chef de projet

Acteur principal du projet, il est choisi en fonction de la nature du projet. Son choix va être déterminant pour le projet, en fonction de son profil⁸ et de ses compétences. Il a une vision transversale sur le projet et peut déléguer certains aspects de la gestion de projet nécessitant des compétences qu'il ne possède pas.

GEIDE

La **G**estion **E**lectronique des **I**nformations et de la **D**ocumentation d'**E**ntreprise est un système informatisé de gestion de documents archivés. Il s'appuie sur un ensemble de serveurs de conservation des documents numérisés, un portail d'accès sécurisé à ces informations et des mécanismes de mémorisation de contenus permettant de faciliter les recherches multicritères des utilisateurs.

Il s'agit d'une solution possible pour organiser ou réorganiser un système d'information au sein d'une entreprise, qu'elle possède ou non un centre de documentation et d'information.

⁷ AÏM Roger. L'essentiel de la gestion de projet. Paris : Gualino, 2007.

⁸ CHAMBON Martine. Conduire un projet dans les services. Lyon : Chronique sociale, 2003. p 63.

Culture collaborative

Nécessaire à tout développement d'un outil qui se veut transversal, la culture collaborative n'est pourtant pas naturelle dans les organisations⁹. Il s'agit de mettre en œuvre des structures et de processus « aboutissant à la création d'une compétence collective interdisciplinaire orientée vers un seul objectif ».

Cette notion prend toute sa dimension appliquée au management des connaissances ou à la conduite de projet. Les compétences individuelles alimentent le réseau de compétences interdisciplinaire de l'organisation, optimisant ainsi le niveau de compétence global de l'organisation. Dans le cadre d'un projet, cela permet de réunir une équipe projet dont les acteurs aux capacités complémentaires permettent d'optimiser la réussite du projet.

Travail collaboratif

C'est un modèle de production de contenu dans lequel se joignent différentes personnes au moyen d'outils de communication adaptés dans le cadre de projets transversaux d'entreprise. Le travail collaboratif est donc au cœur d'une organisation de travail par projet, et permet à terme de développer la culture collaborative.

Système d'information Organisationnel

« On considère comme tels les systèmes d'information qui sont propres à une organisation. »¹⁰.

Ces systèmes sont mis en place par l'organisation elle-même et font l'objet du lancement d'un projet en rapport avec le système d'information. Les projets peuvent être de différente nature : mise en place ou refonte d'un outil existant, création de procédures de traitement de l'information, etc.

⁹ TANGA Brigitte. S'approprier un outil de travail commun: capitaliser les connaissances et accéder à l'information. <http://memsic.ccsd.cnrs.fr/>

¹⁰ Encyclopédie de l'Informatique et des Systèmes d'Information. Paris : Vuibert, 2006. p 1291

Structure organisationnelle

Pour se développer, les entreprises ont besoin de construire des projets à même de renforcer leur structure. Les projets concernant les systèmes d'information sont essentiels Roger Aïm se penche sur la typologie des structures organisationnelles¹¹. Pour ce, il cite Henry Mitzberg qui définit une structure organisationnelle comme étant « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches »¹². Il existe de nombreuses typologies de structures organisationnelles illustrant le point de vue de l'auteur. Nous ne retiendrons que les notions de structure transverse et structure verticale, qui définissent la notion de responsabilité hiérarchique et opérationnelle.

Changement

Dans le domaine de la physique, le changement est le passage d'un état A à un état B. Cependant cette définition ne permet pas de rendre compte du passage entre les deux états, qui fait toute la complexité de la mise en place d'un changement¹³.

La conduite de changement implique de définir une démarche d'accompagnement permettant le passage de l'état A à l'état B, en prenant en compte les différentes variables conditionnant le changement.

En gardant à l'esprit ces définitions, nous allons à présent aborder la question de la gestion de projet en entreprise, et plus particulièrement lorsqu'elle touche le système d'information de l'organisation. Comme nous l'avons dit dans l'introduction de cette deuxième partie, ces théories seront illustrées par un cas concret de gestion de projet du système d'information au sein de l'entreprise Transpole.

¹¹ AÏM Roger. L'essentiel de la gestion de projet. Paris : Gualino, 2007. p57

¹² MITZBERG Henry. [cité par Aïm R, ibid.]

¹³ MARSAN Christine. Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Paris : De Boeck Université, 2008.

2.2 La gestion de projet en entreprise

La gestion de projet est une méthode de management à l'origine utilisée pour des projets de grande envergure, comme l'aéronautique, puis le processus s'est démocratisé pour devenir un mode de management et d'évolution de structure beaucoup plus modestes avec par exemple de PME ou encore des associations.

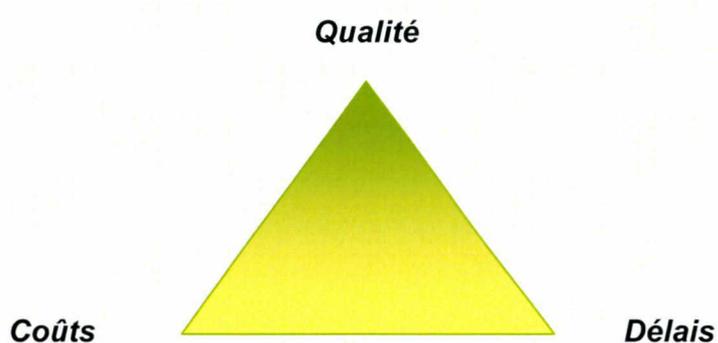
Ce qu'il faut avant tout prendre en compte dans la gestion de projet, c'est à quel point il peut être en rupture avec les modes de fonctionnement traditionnel de l'entreprise¹⁴. Il s'agit de faire évoluer une organisation grâce à un processus dynamique, souvent transversal à plusieurs services et par conséquent qui se repose sur les personnes qui vont participer au projet, de manière plus ou moins active. Il est important de penser très tôt dans la construction du projet à impliquer les acteurs, et le plus souvent dans la durée. Il faut donc déterminer par avance les modalités de travail dans l'équipe projet¹⁵.

Pour un projet visant à développer, refondre ou tout simplement créer un système d'information formalisé, il s'agit bien souvent de développer la culture collaborative de l'entreprise. L'enjeu est double dans ce domaine puisqu'il s'agit au niveau « micro » de développer le travail collaboratif au niveau de l'équipe projet pour développer un outil ou des procédures permettant de favoriser le travail collaboratif au niveau « macro », soit à l'ensemble de l'organisation. Il s'agit d'organiser autour d'un objectif commun le travail de personnes qui, seules, n'arriveraient pas à l'atteindre si ce n'est avec beaucoup de difficultés. Le fait de décloisonner le mode de travail est une manière de favoriser l'innovation au sein de l'organisation, en encourageant les initiatives et en mettant en œuvre tous les moyens nécessaires pour les mettre en place. Cependant la volonté d'innover et de partager n'est pas suffisante en elle-même pour mener à bien un projet. La préparation est considérée comme une des clef de la réussite d'un projet. Pour cela il existe des outils et des démarches à suivre en amont. La première étape consiste à choisir un chef de projet, qui, comme nous l'avons

¹⁴ CHAMBON Martine, *op. cit.* p21

¹⁵ BARJOU Bruno. *Manager par projet : Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique.* Paris : ESF éditeur, 1998. p47

défini, sera l'acteur principal du projet, garant des réussites et des échecs. C'est au chef de projet qu'appartient la tâche d'organiser son équipe projet, à commencer par la sélection rigoureuse de ses membres, en fonction de leur disponibilité, de leurs compétences et de leur niveau d'expertise dans le domaine du projet. Pour un projet où le chef de projet n'est pas le supérieur hiérarchique des membres de l'équipe projet il faudra veiller à la disponibilité des personnes pour le projet mais aussi à leur statut au sein de leur propre hiérarchie. Il est intéressant d'avoir des personnes influentes au sein de leur service ou direction. Une fois l'équipe choisie, il faut découper le projet en sous-projets – pour le cas où le projet est de grande envergure relativement à l'organisation qui en bénéficie – ou en lots si le projet est plus modeste. Il est important de fixer des échéances, pour que le projet en reste un et ne devienne pas un nouveau mode d'organisation de l'entreprise. Reste à organiser et prioriser les tâches à accomplir dans une optique de conception, développement, réalisation et finalement mise en production du produit du projet. Bien évidemment il existe de nombreuses contraintes qu'il faut respecter sous peine d'échec ou d'abandon du projet. Parmi elle figurent la maîtrise du budget et des délais, ou planning de projet. L'ensemble doit correspondre à des exigences de qualité. En résumé, il s'agit d'établir un équilibre entre tous les paramètres et de veiller – là encore il s'agit de la charge du chef de projet – à ce que cet équilibre soit maintenu tout au long du projet. Le schéma ci-dessous est la représentation courante de l'équilibre entre les différentes phases de projet.



Il faut également veiller à ce que le projet aboutisse, si possible dans les délais impartis. La crédibilité est un facteur qu'il ne faut pas sous-estimer : une fois terminé, il est plus que probable que le projet n'affecte pas uniquement l'équipe projet qui l'a porté. C'est pourquoi il faut tabler sur une stratégie de communication où la transparence autour du projet lorsque cela est possible. Une bonne stratégie de communication est un atout indéniable surtout s'il s'agit d'un projet ayant trait au système d'information de l'entreprise. Le tri des informations est nécessaire si l'on veut éviter de noyer les différents acteurs avec des données inutiles et favoriser une information¹⁶ :

- Précise et illustrée d'exemples ;
- Synthétique ;
- Imagée ;
- Adaptée à la logique de la tâche à accomplir ;
- Interactive – favorable à l'appropriation du projet par les acteurs ;
- Attractive et originale

Une communication efficace favorise la responsabilisation : les acteurs, bien informés, sont capables de prendre des décisions, d'accomplir des tâches avec plus d'efficacité, dès lors que la circulation des informations pertinentes est assurée.

Outre la communication, de nombreux outils permettent de faciliter la conduite de projet. Mais bien sûr, il ne s'agit pas ici de détailler une démarche de conduite de projet dans son ensemble, avec sa structure matricielle ou ses tableaux de bords indicateurs de la qualité. Le volet de la conduite de projet qui nous intéresse est en lien avec la communication pour et autour du projet, mais surtout l'accompagnement à développer pour que le projet soit accepté et dont la communication n'est qu'un outil. Après tout, le but d'un projet n'est-il pas d'apporter un changement, une évolution à une procédure de travail, à un système d'information, etc. ?

¹⁶ D'après BARJOU Bruno. op. cit. p71

Depuis quelques années, la notion de gestion de projet va de paire avec celle de conduite de changement ou accompagnement au changement. En effet, il paraît difficilement concevable de mettre en place un nouveau système d'information sans l'adhésion des futurs usagers. Nous allons donc nous attacher à comprendre pourquoi il est si important de gagner l'adhésion des acteurs, et surtout des pistes afin d'y parvenir.

2.3 L'accompagnement au changement

En gestion de projet une des plus grandes difficultés est de réussir à mobiliser les acteurs, et ce pendant toute la durée du projet. Une fois les acteurs principaux fédérés autour du projet, il devient plus aisé de le faire avancer. Il ne faut toutefois pas oublier qu'un projet donne lieu à des changements de structure et d'organisation au sein de l'entreprise qui le supporte.

Il est difficile de faire accepter cette évolution par le plus grand nombre, car les bénéfices créés pour l'organisation ne sont pas visibles dans les premiers temps du projet, tant que la nouvelle structure organisationnelle n'est pas définitivement mise en production. Pourtant, Peter Drucker avance que « la raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires ». La mise en place ou l'évolution d'un système d'information dans une organisation demande donc une forte implication des acteurs pour assurer son bon développement et sa pérennité.

Néanmoins les risques de non-adhésion sont omniprésents, mais ne se révèlent généralement qu'une fois le projet terminé, ou abandonné. Ainsi, Lionel Schwartz¹⁷, professionnel en science de l'information, propose sur son blog des billets sur la gestion de projet et des témoignages post-projet permettant aux chefs de projet d'anticiper certains problèmes liés à l'adhésion des acteurs. Fort de sa propre expérience, il met ainsi en avant l'importance de l'accompagnement au changement au cœur d'une démarche de projet. Son point de vue est de favoriser au maximum l'écoute des acteurs avant et pendant le projet. L'accent est donc mis sur la communication, le relationnel et la prise en compte du facteur humain – notamment la psychologie – afin de réduire le plus possible le risque de non-adhésion au projet et à l'éventuelle réorganisation qu'il entraîne. Les méthodes qu'il préconise ont été testées sur le terrain au cours de sa carrière, et on apparemment donné des résultats probants.

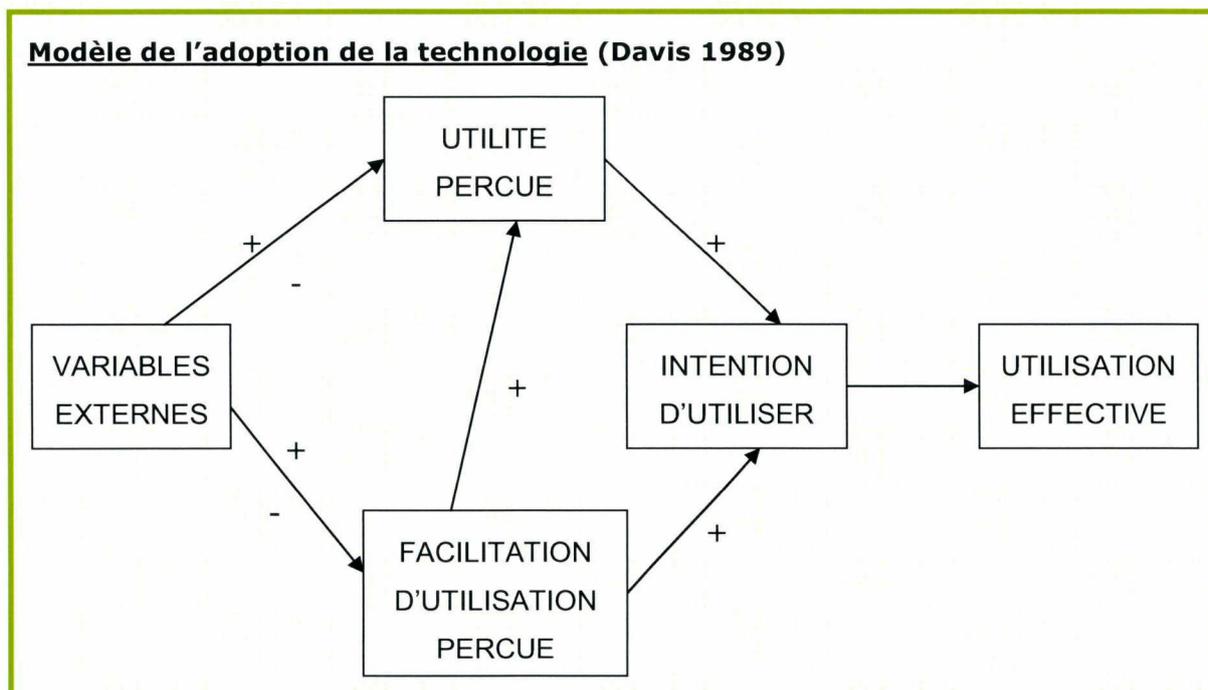
¹⁷ Lionel Schwartz, Accompagnement au changement. [en ligne] <http://lionelschwartz.blog.estjob.com/index.php/tag/accompagnement%20au%20changement>

Entre autres, Lionel Schwartz recommande, cinq « points clés » à suivre qui favorisent la réussite du projet :

- Susciter l'adhésion des acteurs en les informant régulièrement ;
- Communiquer autour du projet, surtout au Comités de Direction, afin de conserver l'adhésion de la hiérarchie ;
- Faire preuve de psychologie en repérant les acteurs-clé favorables au projet, et diffuser les informations par d'autres biais que le numérique afin de toucher un maximum de personnes, parfois peu sensibles aux nouvelles technologies ;
- Coordonner les actions de sorte à éviter la contradiction des informations ;
- Mettre en place des indicateurs pour s'assurer du suivi et pouvoir faire un reporting efficace aux instances de direction.

En prenant en compte les différents points ci-dessus, on s'aperçoit que la mise en place d'un nouveau système d'information et de gestion des documents est toujours délicate, surtout si on prend en compte les questionnements que peuvent soulever un projet lié aux nouvelles technologies. Les changements peuvent paraître radicaux pour des personnes peu familiarisées avec l'informatique, et il faut avant tout éviter de promettre des miracles de facilité et rester réaliste. Le meilleur moyen d'aider les personnels à adhérer à un tel projet consiste à être honnête : oui la mise en place va demander du travail ; oui le système nécessite de suivre une formation ; et oui, cela risque d'impacter l'organisation du travail. Il ne faut néanmoins pas paraître défaitiste et mettre en avant les avantages : si dans un premier temps le système mis en place demande un surcroît de travail, une fois les acteurs formés et leurs tâches organisées, la charge de travail sera allégée – tout au moins au niveau documentaire – ce qui permet d'avancer sur d'autres tâches du métier. Il faut prendre en compte les difficultés à assimiler la technologie pour des personnels dont le cœur de métier n'est pas directement en rapport avec l'informatique. Les innovations organisationnelles basées sur la mise en place d'une application de

gestion électronique des informations et documents de l'entreprise¹⁸. Le schéma de l'adoption de la technologie de Davis, repris par Robert Reix, exprime le processus d'adoption d'une nouvelle application informatique. Ce schéma part des « variables externes » pour arriver à l'« utilisation effective ». Ce qu'il faut principalement retenir, c'est que ce sont ces « variables externes » qui vont déterminer auprès de l'utilisateur son adhésion ou sa résistance.



Pour pallier aux problèmes liés à la technologie, il faut encourager l'utilisation de l'application. La communication autour de l'outil est importante, tout autant que la formation sur l'outil. Il faut aussi s'intéresser à la mécanique du changement, et surtout l'appliquer au monde de l'entreprise. Le premier pallier pour qu'un changement s'opère de manière satisfaisante consiste à acquérir l'adhésion de personnes « moteur », issues de l'encadrement, et qui pourront ainsi faciliter l'implication à des niveaux inférieurs. Il est nécessaire de trouver un argumentaire juste en équilibrant la communication et la prise en

¹⁸ REIX Robert. Systèmes d'information et management des organisations. Paris : Vuibert, 2004. p329

compte des réticences pour bénéficier de ces appuis précieux pour l'acceptation et la pérennité d'un changement. Christine Marsan développe sur ce point la théorie que le changement en soi n'est pas générateur d'obstacle à l'évolution, puisque l'homme est génétiquement programmé pour évoluer¹⁹. La résistance au changement est une illusion provoquée par la peur d'abandonner une situation où les personnes se sentent à l'aise pour tendre vers la nouveauté et par là même vers l'inconnu. En somme ce sont les représentations erronées de la situation d'arrivée par rapport à la situation de départ qui est source de blocage. L'auteur utilise une analogie très intéressante concernant cet état de fait : la marche.

Un autre point est de rester crédible est un objectif majeur dans la conduite du changement : il faut montrer aux personnes susceptibles d'être touchées par le changement que tous les moyens sont mis en place – au niveau matériel ou en termes de ressources diverses – et ainsi prouver qu'une amélioration du système actuel est possible. On pourra toutefois s'interroger sur la rupture avec les habitudes qui peut être provoquée par le changement, et alors envisager de limiter cette rupture autant que faire se peut en partant des points positifs de l'existant. Ne pas dénigrer l'existant est valorisant pour les personnes qui n'ont pas ainsi l'impression que jusqu'à l'aboutissement d'un projet de restructuration, par exemple, leur travail a été vain. Une fois ces paramètres pris en compte, il faut compter sur la capacité d'adaptation de l'être humain pour s'habituer au changement et finalement s'approprier le nouvel outil proposé. Cette acceptation ne pourra toutefois se faire que si l'outil correspond effectivement aux personnes auxquelles il est destiné. Pour s'en assurer, il faut communiquer tout au long du projet, et ce de manière pluridirectionnelle, car s'il est important pour le chef de projet et son équipe projet de communiquer entre eux, il est tout aussi important de s'ouvrir à l'extérieur de ce Cosme, et d'écouter les craintes et appréhension des personnes qui devront à terme changer leur habitude de travail, comme il est important de jouer la transparence et de mettre en avant les atouts stratégiques auprès des dirigeants dont l'adhésion ou le rejet peuvent faciliter ou de freiner le projet.

¹⁹ MARSAN Christine. op. cit.

Si la technologie peut paraître effrayante, une fois acceptée par le plus grand nombre, il faut veiller à ce que les personnels utilisent les outils mis à leur disposition de façon optimale. Cette idée est développée par Lynne Marcus dans un article des Echos Management.²⁰ La ligne conductrice de l'article s'appuie la difficulté non pas à faire accepter une nouvelle technologie, mais plutôt à l'utiliser correctement. Il existe toutefois des facteurs de rejet qu'il ne faut pas négliger. Le lancement opérationnel d'un outil, passée la phase de rodage, abandonne rapidement l'outil s'il ne répond pas aux attentes, ou semble impossible à prendre en main. Le juste milieu entre technologie et convivialité de l'interface doit être respecté, sous peine de pénaliser l'outil. En d'autres termes, si l'outil est ultra performant et puissant mais que les conditions d'accès ou de navigation laissent à désirer, le risque de rejet est sensiblement augmenté. Penser à l'ergonomie fait donc partie intégrante de la gestion de projet pour un outil basé sur une nouvelle technologie et participe à la démarche d'accompagnement au changement.

Dans la même optique il ne faut pas négliger l'importance des formations, qui doivent prendre en compte trois dimensions : les fonctionnalités de l'outil, les raisons organisationnelles qui motivent son utilisation et la dimension de partage. Ce dernier point est essentiel pour toute démarche de travail collaboratif, si l'on considère que les informations saisies par une personne doivent pouvoir être utilisées par une autre alors même que les métiers sont différents. Cette étape est cruciale du point de vue de l'accompagnement au changement. Laisser les utilisateurs d'un nouveau système seuls face à l'outil serait une erreur dans le processus d'acceptation du changement. Bien sûr les formations sont de grandes consommatrices de ressources financières et humaines, sans oublier de temps. Mais n'est-il pas plus stratégique d'initier les utilisateurs aux bonnes pratiques dès le lancement de l'outil plutôt que de déplorer l'abandon d'une technologie parce que personne ne sera en mesure de l'utiliser au maximum de son potentiel ?

²⁰ MARCUS Lynne. Les salariés face aux technologies. Les Echos Management [en ligne], L'art du management de l'information 8/12 – 19/11/1999

http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_8_1.htm

Le seul bémol commun à la formation sur un outil et à l'outil lui-même tient à la nature même de l'outil. Pour des raisons souvent économiques les solutions techniques choisies s'appuient des progiciels aux fonctionnalités certes très variées et offrant des performances remarquables mais qui, contrairement à des solutions développées sur mesure, demandent d'adapter les procédures de travail à l'outil plutôt que l'inverse. Seuls un paramétrage réfléchi et une formation complète et efficace peuvent réduire les risques de non-adhésion à un outil dépassant parfois les besoins.

En un sens, on peut dire qu'un projet en entreprise est un moyen de faire évoluer une organisation. Cela est d'autant plus probant dans le cas d'un projet de structuration du système d'information, à l'heure où les technologies de l'information sont devenues un enjeu stratégique dans les entreprises.

D'ailleurs, les entreprises s'organisent de plus en plus en fonction de ces enjeux stratégiques et les projets en sciences de l'information bénéficient très souvent du support de la Direction du Système Informatique, direction dont les missions principales consistent à fournir le support nécessaire au bon déroulement d'un tel type de projet. Dans l'idéal, le support d'une DSI (Direction du Système Informatique) permet de relever les défis posés par le développement des systèmes d'information des organisations humaines. D'ailleurs Robert Reix aborde ces notions dans L'Encyclopédie de l'Informatique et des Systèmes d'Information²¹. Travailler avec un chef de projet informatique en interne permet de faire le lien entre le chef de projet fonctionnel et les éventuels prestataires, si le projet n'est pas uniquement développé en interne. Les besoins des usagers peuvent ainsi rester au cœur des préoccupations du chef de projet fonctionnel, qui ne doit plus se focaliser sur les spécificités techniques de l'outil choisi. En d'autres termes, il est plus facile de se focaliser sur l'accompagnement des futurs usagers, en termes de sensibilisation et de formation. De plus avoir une Direction du Système d'Information indépendante – c'est-à-dire directement rattachée à la Direction Générale – est tout majeur dans la définition de la stratégie de l'entreprise. Cela conditionne une vision globale des projets de système d'information dans l'entreprise, tout en restant à l'écart de l'influence d'une autre direction. Le rôle de la DSI est alors de prioriser les projets non pas

²¹ REIX Robert. op. cit. p 1290

pour le bénéfice d'une direction mais pour celui de l'ensemble de l'entreprise. De plus la gestion des budgets est plus claire , et les retours sur investissement plus visibles, puisque les résultats peuvent être centralisés. La tendance suggère qu' « Il est [...] nécessaire de trouver de meilleures réponses à l'adaptabilité [des systèmes informatisés], l'idée étant de produire des applications spécifiques au prix d'applications standards, dans la qualité attendue, adaptables aux environnements dans lesquels elles seront insérées, et dans des délais courts »²². Cette définition des bénéfices attendus de la part d'un nouveau système informatisé laisse entrevoir la problématique de la rentabilité des systèmes d'information. Les coûts générés sont mis en balance avec les bénéfices escomptés²³. Le risque encouru serait de devenir trop dépendant de la DSI. Il faut noter qu'il s'agit d'une direction support, et que les idées et les initiatives de projets émanant des autres directions doivent être préservées.

En résumé, l'accompagnement au changement dans une démarche de projet d'amélioration du système d'information est un processus qui demande de l'organisation et de l'écoute, si l'on souhaite voir le fruit d'un projet adopté. Les paramètres principaux à prendre en compte sont le recensement des besoins des futurs utilisateurs, la communication tout au long du projet aux différents niveaux de l'organisation, la formation des utilisateurs et leur accompagnement dans les premiers temps de la mise en production.

²² Ibid.

²³ Ibid p 1623

3. Le cas de la GEIDE Transpole

A partir des bases contextuelles et théoriques que nous venons de présenter, nous pouvons développer l'étude du cas de l'implantation d'une application GEIDE à Transpole. Cette étude s'attachera à relever les forces et les faiblesses de la gestion de projet dans le cadre du projet de GEIDE à Transpole afin de les capitaliser pour la suite du projet, mais aussi et surtout à souligner l'importance d'une démarche d'accompagnement au changement dans la mise à disposition d'un outil documentaire.

3.1 Retour sur le projet

En première partie de ce mémoire, nous avons posé les bases du projet, tel que défini avant lancement des différents sous-projets. Il s'agit donc d'un projet de structuration, de valorisation, d'échange et de conservation des documents de Transpole par la mise en place d'une application de GEIDE.

Parce qu'un projet est majoritairement dépendant des acteurs qui l'animent, le planning a dû être modifié, et après huit mois de projet et une première mise en production imminente, l'heure est aux premiers bilans. Ainsi, les deux principales faiblesses du projet de GEIDE Transpole sont : la transversalité et le planning.

Par transversalité, on comprendra le fait qu'à terme, la GEIDE sera étendue à toutes les directions de Transpole qui possèdent chacune leur propre mode de fonctionnement. Toute la difficulté du paramétrage de la GEIDE réside dans la volonté de pouvoir satisfaire les besoins de chaque direction, tout en développant la communication et le partage entre ces directions. Bien sûr à terme, l'objectif est de pouvoir transformer cette faiblesse en véritable valeur ajoutée pour l'entreprise Transpole. Le pari est d'autant plus risqué que la Direction Bus n'est pas la plus transversale à l'entreprise, et qu'il faut distinguer les documents de travail des documents techniques, qui eux sont gérés dans une GEDT ou GED Technique, en cours de refonte. Un des sous-projet le plus transversal – le flux de « Gestion des Réclamations Clients » – a été reporté à 2010, pour cause de manque de temps et de moyens humains pour son développement dans des conditions satisfaisantes. Toute la difficulté après la première mise en production à la Direction Bus va consister à développer

progressivement les interfaces avec les autres directions, pour éviter que la GEIDE de Transpole ne devienne uniquement que l'outil de la « DBUS ». Il faudra également que le chef de projet, Claire B., négocie son temps entre cette fonction, la nouvelle fonction d'administrateur fonctionnel de la GEIDE et ses missions en tant que membre de la Direction Qualité et Développement Durable. Il faudra donc veiller à la cohérence du planning de projet pour la gestion des ressources.

En effet, le planning de départ était très optimiste comparé à l'ampleur du projet. Il ne prenait en compte ni les périodes de congés, ni les éventuels retard liés à aux problèmes d'implantation de l'environnement de production sur les servers de Transpole, ou encore le manque de disponibilité du prestataire. En ce qui concerne Transpole, Hervé D., en charge du suivi du planning n'a pas tenu sa fonction et ne fait désormais plus partie de l'équipe projet. Personne n'a repris cette fonction à ce jour. Du côté du prestataire, un le planning devait également être suivi. Cependant, des problèmes organisationnels chez Scotler France a rendu quasi impossible le suivi du planning dans des délais raisonnables.

Il a été décidé en Comité de Direction de privilégier la qualité de l'outil de GEIDE plutôt que le respect du planning initial. Voici donc l'évolution du macro planning pour le périmètre 2009 :

Nom du sous-projet	étapes	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Portail tronc commun	Création												
	Recette												
Gestion documentaire DBUS	Création DBUS												
	Recette DBUS												
	Sensibilisation DBUS												
	Formation DBUS												
	Création Interfaces DBUS												
	Formation interfaces												
Demandes d'avis DIP	Création												
	Recette												
	Sensibilisation												
	Formation												
Réclamations clients	Création												
	Recette												
	Sensibilisation												
	Formation												
Référencement des courriers DIP	Création												
	Recette												
	Sensibilisation												
	Formation												
Actions correctives et préventives	Création												
	Recette												
	Sensibilisation												
	Formation												
Retour d'expérience													

On remarque donc que deux sous-projets ont été reportés. Cette décision n'incombe pas uniquement au manque de temps ou de ressources : pour privilégier la qualité des différents sous-projets, il est préférable de limiter le nombre de projets en cours. Dans le cas contraire, il devient difficile de suivre tous les projets à la fois avec la même vigilance et la même efficacité. Surtout que la mise en production à la Direction Bus a soulevé la question de l'ouverture des espaces d'interface, et la nécessaire formation des personnels situés à ces interfaces. Ce paramètre doit impérativement être pris en compte et les tâches inhérentes doivent être programmées au plus vite, pour composer avec l'avancée des autres sous-projets.

A présent nous allons nous intéresser plus particulièrement nous intéresser au rôle du chef de projet pour la mise en place de la GEIDE Transpole, en insistant sur la dimension relationnelle avec les acteurs du projet. Cette dimension conditionne la démarche d'accompagnement au changement.

3.2 Le point de vue du chef de projet

L'objectif principal de la mission de stage est d'assister voire parfois de suppléer le chef de projet dans les diverses tâches inhérentes à sa fonction. Cette position permet de faire partie du projet tout en adoptant une vision plus globale que les responsables des sous-projets ou le reste de l'équipe projet du fait des résultats des apports théoriques reliés au travail universitaire.

Au vu de la difficulté à fédérer les personnes autour d'un projet du système d'information – comme la GEIDE – le rôle de chef de projet de Claire B. a rapidement pris une dimension sortant de la définition stricte de chef de projet. Le principal problème provient de la structure matricielle²⁴ choisie pour mener à bien le projet. Il s'agit d'un mode d'organisation où le chef de projet est désigné et les membres de son équipe projet restent attachés à leur hiérarchie d'origine, c'est-à-dire la direction ou le service auquel ils appartiennent en premier lieu. Cela induit que la conduite du projet peut être impactée par cet aspect, dans le cas où le chef de projet n'est pas suffisamment soutenu par sa propre hiérarchie. Pour le projet de GEIDE Transpole, Claire B. bénéficie du soutien de son directeur Thierry D., également pilote du projet. L'avantage est de pouvoir dialoguer plus aisément avec les autres directions, de hiérarchique à hiérarchique, et de débloquer la majorité des situations bloquantes dans des délais raisonnables².

Afin de faciliter encore ces échanges et d'impliquer davantage d'acteurs, il a été décidé en réunion d'équipe projet de demander à chaque direction de proposer un ou deux référents GEIDE. Leur rôle étant d'être l'interface entre leur direction et l'équipe projet avant le lancement opérationnel de l'outil. Après celui-ci, ils deviendront les interlocuteurs privilégiés de leur direction concernant les problèmes ou interrogations liés à la GEIDE, et également l'interface entre les utilisateurs de leur direction et les administrateurs fonctionnels et techniques de la GEIDE. Le choix des référents, quoique laborieux, a permis comme prévu de décharger un peu Claire B. pour être en mesure de reprendre sa place en tant que chef de projet, avec la vision transversale et toute la hauteur nécessaire à la fonction. De plus la présence d'une stagiaire « assistante de projet » a permis de travailler en binôme et de se « dédoubler » sur certaines tâches, sans oublier

²⁴ CHAMBON Martine, op. cit. p49

la capacité de continuer le suivi du projet même en période de congés. La perspective de l'aboutissement du sous-projet de la Direction Bus et le début du travail avec la Direction des Ressources Humaines a permis d'envisager un mode de travail différent, en favorisant l'implication des référents et des responsables de sous-projet.

De même, le fonctionnement des réunions de projet tend à évoluer. Il s'agit de faire passer l'équipe projet de l'état de simples auditeurs à celui de participant. Jusqu'à présent les réunions de projet étaient quasiment exclusivement animées par Claire B., qui devait alors, en plus de la gestion de l'ordre du jour, veiller à ce que chaque point de celui-ci soit documenté. Désormais avant chaque réunion de projet, un ordre du jour personnalisé sera envoyé aux membres de l'équipe projet, avec les sujets à aborder, le temps imparti et l'ordre de passage. L'objectif est de responsabiliser chacun sur les tâches et les sous-projets confiés, tout en rendant la réunion plus vivante par un changement d'orateur régulier. Cependant cela ne devrait gêner en rien les interventions spontanées, mais plutôt permettre de cadrer la réunion et d'en limiter la durée. Dans une telle configuration, le chef de projet prend la place d'animateur, recadrant les sujets, lançant les débats et régulant les interventions.

D'autres évolutions organisationnelles sont prévues et à l'avenir la possibilité que le rôle de Claire B. en tant que chef de projet se limite à des tâches de supervision, et de s'occuper d'aspects comme la gestion du planning, le suivi du budget, et les grandes décisions en comité de pilotage ou en réunion d'équipe projet est plus que probable. Son rôle d'administrateur fonctionnel serait également transféré à une autre personne, qui reprendrait les tâches de gestion de projet de terrain effectuée jusque là par le chef de projet. Dans cette configuration, chef de projet et administrateur technique travailleraient en binôme, se partageant les tâches de gestion de projet. Et bien sûr, pour que le binôme fonctionne, il faut que la structuration de la diffusion d'informations soit finement pensée, pour conserver un maximum de cohérence pour le projet. L'administration de la GEIDE serait la mission principale de l'administrateur technique, dont le poste serait créé spécialement.

L'arrivée d'une personne dédiée à l'administration fonctionnelle de la GEIDE est à mon sens une évolution positive pour la pérennité du projet. Deux

raisons à cela : le cumul des tâches et fonctions par une seule et même personne risque de provoquer un sentiment de lassitude et, lorsqu'on est chef de projet, il n'est guère aisé de motiver son équipe s'il on est soi-même désabusé ; pour l'instant, le projet est déployé par la Direction Qualité et Développement Durable, et l'administrateur y serait rattaché, en tout cas provisoirement. En réalité ce poste anticipe sur l'éventuelle création d'une Direction du Système Informatique, qui deviendrait le support de projets tels que la mise en place d'une GEIDE.

Le rôle de chef de projet est une expérience unique à vivre en entreprise, surtout lorsque cette fonction n'est pas systématiquement en lien avec le cœur de métier de la personne choisie pour conduire le projet. Il ne faut néanmoins pas sous-estimer la charge horaire nécessaire pour effectuer une mission de chef de projet sérieusement, d'autant plus que manager une équipe projet en dehors de toute relation de hiérarchie demande un grand sens de la diplomatie et une affinité forte pour les concessions et les consensus.

Ces éléments vont nous permettre de dresser un bilan critique sur les réalisations du périmètre 2009 du projet de GEIDE de Transpole.

3.3 Les réalisations du périmètre 2009

Cette partie est l'occasion de faire le point sur les réalisations du projet depuis son lancement en janvier 2009 jusqu'au 14 août 2009. Cela permet également d'anticiper sur les tâches à réaliser avant la fin du périmètre 2009. Cependant, il est possible que le périmètre 2009 soit redéfini lors de la réunion d'équipe projet du 28 août 2009, qui fera suite à un Comité de Pilotage de rentrée après les congés estivaux.

Mise en production et accompagnement à la Direction BUS

La première mise en production est prévue pour le 15 septembre 2009. Il est très important de fournir un produit fini, tant au niveau des fonctionnalités que de l'aspect graphique. Pour atteindre cet objectif il reste encore des tâches à effectuer, dont le paramétrage des droits sur les bibliothèques de la Direction Bus, le contrôle de tous les points de vigilance sur le portail. En terme de graphisme, il faut vérifier si le logo Transpole est bien visible sur toutes les pages, et finaliser la commande à un prestataire externe de graphisme et communication des nouveaux bandeaux et logos.

Cependant si l'environnement de production ne remplit pas les conditions définies, cette échéance peut et doit être repoussée. Il faut veiller à ne pas discréditer l'application GEIDE auprès des utilisateurs en leur proposant un produit inachevé ou inutilisable. Dans cette optique il faut que les paramétrages prennent fin une semaine avant la mise en production pour organiser des séances de test sur le terrain – c'est-à-dire sur les différents dépôts et sites de la Direction Bus.

Une fois la mise en production effective, des séances d'accompagnement au démarrage seront programmées, sur site, pour être au plus près des utilisateurs et de leurs interrogations. En prévision, des documents d'accompagnement sont en cours de réalisation. En ce qui concerne les référents GEIDE de la Direction Bus il faudra mettre en place avec eux des procédures leur permettant de répondre aux différents problèmes liés aux premières semaines d'utilisation, puis sur le long terme, liés à tous les problèmes que peuvent rencontrer les utilisateurs. Lorsque les problèmes et les questions dépassent les

capacités des référents, il appartient à ces derniers de faire remonter l'information à l'administrateur fonctionnel. En cas de problème lié à la technique, il est tout de même préférable que seul l'administrateur fonctionnel soit l'interlocuteur, et que ce soit lui qui soit en interface avec l'administrateur technique ;

Avancement à la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine

Le projet sous-projet « Demandes d'avis » prend du retard. La recette est toujours en cours, à cause de problèmes techniques – expiration de la licence d'essai et échec de la relance au supérieur hiérarchique – mais aussi et surtout à cause d'une incompréhension des responsables du sous-projet « Demandes d'avis » concernant l'optique générale du projet de GEIDE à Transpole et le choix de l'outil. Catherine F. et Olivier J., qui remplacent Dominique L. initialement chef du sous-projet, ont du mal à placer les « Demandes d'avis » dans un contexte plus général, en tant que flux de travail spécifique attaché au portail GEIDE. Cet état de chose est dû à plusieurs facteurs : le changement de responsable de projet avant la mise en route du sous-projet et la mise en route du sous-projet, lors de laquelle ni le responsable informatique, ni le prestataire et ni le chef de projet n'ont pensé à expliciter le mode de fonctionnement du portail SharePoint, et l'intégration de la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine dans ce portail. La situation ne paraît pourtant pas insoluble, et des réunions d'échange et de reprise du sous-projet sont programmées pour le début du mois de septembre 2009. Cela permettra en outre de ne pas répéter l'erreur dans les autres directions, et d'être attentif au ressenti des équipes de sous-projet sur l'application GEIDE.

Le second sous-projet de la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine, la gestion des courriers, est dans les temps. Le seul problème réside dans la difficulté, déjà rencontrée lors du sous-projet « Demandes d'avis », du recueil des besoins auprès des acteurs de la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine. A cause de cela la dernière réunion d'audit du besoin a été suspendue jusqu'à ce que décision soit prise concernant le procédé de numérisation du courrier et de son intégration automatisée, ou non, dans la GEIDE. Si ce sous-projet va servir de test pour un éventuel déploiement de la gestion des courriers à tout Transpole, ce sous-projet à la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine ne concerne

qu'un nombre réduit d'utilisateurs, pour un nombre réduit de courrier (environ mille courriers par an) et surtout, la saisie n'est effectuée que par les deux assistantes. La question devrait être résolue prochainement.

En revanche la question de l'ouverture d'un espace documentaire pour la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine est laissée en suspend jusqu'au déploiement du flux « Demandes d'avis ». L'accueil du projet dans cette direction n'est pas aussi chaleureux qu'à la Direction Bus. Cette différence réside dans le besoin : la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine possède déjà une structuration de son système d'information interne, grâce aux servers partagés et à un système de courrier interne en version papier.

La communication autour du projet

L'expérience à la Direction de l'Ingénierie du Patrimoine montre à quel point il est important de continuer à communiquer sur le projet, en interne et en externe. La communication en interne peut intervenir à différents niveaux, comme présenté dans le schéma en première partie de ce mémoire. Il faut continuer à faire des retours au niveau du Comité de Direction tout comme il faut continuer à présenter le projet dans tous les comités de direction. Le but est de bénéficier du soutien des comités de direction afin de faciliter l'acceptation de l'ajout d'un nouvel outil dans l'environnement de travail par l'ensemble des employés. Cependant, tous les utilisateurs n'auront pas la même utilisation de la GEIDE et en conséquence il est nécessaire d'adapter le discours en fonction des attentes.

Pour le mois d'octobre 2009 une réunion de tous les cadres de Transpole est prévue. Le CIE est une réunion mensuelle et son thème varie en fonction de l'actualité de Transpole et de Kéolis. La communication interne est en charge de l'organisation. Le CIE d'octobre aura pour thème la GEIDE de Transpole ; une Newsletter ponctuelle fera état de l'avancée du projet et en donnera les dates de déploiement dans les différentes directions. Pour ne pas noyer les personnels avec des informations inutiles et garder le capital crédit du projet GEIDE, il a été décidé que la Newsletter serait ponctuelle et ne paraîtrait que lorsqu'il serait nécessaire de communiquer sur un point précis du projet, une avancée majeure, comme l'ouverture d'un nouvel espace ou l'ajout d'une nouvelle fonctionnalité.

Capitalisation sur le périmètre 2009

L'objectif après la première mise en production à la Direction Bus est de développer les interfaces de cette direction avec les autres directions de Transpole. Dans un premier temps, il faut se concentrer sur les besoins de la Direction Bus en termes de documents : de quels documents ont-ils besoin, qui les émet, etc. Il apparaît que les principales interfaces avec la Direction Bus sont la Direction des Actions Commerciales et la Direction des Ressources Humaines.

En réalité, la Direction des Ressources Humaines est en interface avec toutes les directions de Transpole. Il s'agit d'une direction support qui représente l'objectif de transversalité défini dans le projet de GEIDE. Lors de l'organisation du projet, il aurait été souhaitable que l'ouverture de la Direction des Ressources Humaines soit l'objet d'un sous-projet à part entière, plutôt que de n'être seulement une partie du sous-projet d'espace documentaire de la Direction Bus. Cela aurait favorisé la construction des arborescences des autres directions, surtout en ce qui concerne l'ouverture des bibliothèques à l'ensemble de Transpole. Toutefois, il était difficilement imaginable en début de projet que la définition des lots aurait un tel impact sur le déploiement de l'outil et surtout sur la stratégie d'accompagnement.

Afin de ne pas être pénalisé par le manque d'ouverture de la GEIDE – pour que chaque direction possède son espace documentaire finalisé, il faudra attendre jusqu'à 2011 – une solution satisfaisante a été trouvée. Il s'agit d'ouvrir la GEIDE en lecture à toutes les directions de Transpole pour le premier semestre 2010. Les bénéfices de cette décision sont : éviter que la GEIDE ne devienne l'outil exclusif de la Direction Bus et permettre à l'ensemble des salariés de Transpole de se familiariser avec l'application GEIDE, au moins en mode lecture, avant l'ouverture de l'espace de leur direction.

Réflexions pour l'avenir du projet GEIDE

La perspective d'une ouverture en lecture a soulevé un certain nombre d'interrogations. La première est en rapport avec les licences SharePoint à acquérir pour que toutes les sessions informatiques de l'entreprise puissent avoir un accès à l'application GEIDE en toute légalité. Il faut prévoir que tous les employés auront à terme besoin d'un accès, car certains documents de la

Direction des Ressources Humaines jusqu'alors disponibles sur l'Intranet de l'entreprise seront transférés dans la GEIDE. Il n'est pas acceptable de créer des doublons dans les deux outils. Par ailleurs, après le basculement de toutes les directions dans la GEIDE, l'Intranet sera entièrement dédié à la communication interne de Transpole. Son seul lien avec la GEIDE sera l'onglet d'accès à l'application sur sa page d'accueil.

Le second angle de réflexion concerne l'archivage des documents. Bien sûr, cette fonction est prise en charge par la GEIDE, mais tant que le système ne fonctionne pas en production, il n'est pas possible de prévoir l'évolution de l'application avec des milliers de documents créés, consultés, modifiés. Certains types de documents, comme le reporting, sont des documents dont la fréquence peut être quotidienne, sans toutefois faire l'objet d'un versionning. Il est par conséquent envisageable d'établir une politique d'archivage sur un serveur externe à ceux dédiés à la GEIDE.

L'archivage sur serveur pose une troisième piste de réflexion : la maintenance de la GEIDE. L'administrateur technique de la GEIDE, Thierry J., fait partie du service informatique, chargé de la gestion de l'application en terme de technique. Néanmoins, la GEIDE n'est pas son unique tâche attribuée. En cas d'absence il est nécessaire de pouvoir s'adresser à un autre interlocuteur. De plus, puisque la version 2007 de SharePoint n'est pas encore maîtrisée, il paraît opportun de signer un contrat de maintenance avec le prestataire Scotler France, à même de dépanner rapidement le système en cas de panne.

Grâce à l'expérience apportée par les huit premiers mois du projet et le suivi des premiers sous-projets, il est possible d'entrevoir le potentiel d'une application de Gestion de l'Information et du Document de l'Entreprise. Le chemin à parcourir est encore long pour un déploiement complet à toutes les directions de Transpole, mais la tâche, malgré son ampleur, n'est pas irréalisable. Le déploiement opérationnel à la Direction Bus, puis l'ouverture en lecture vont déterminer le degré d'adoption de ce nouvel outil.

CONCLUSION

Le stage de longue durée est la somme de la rencontre entre le monde universitaire et le marché du travail. Il s'agit en premier lieu de découvrir un contexte professionnel souvent inconnu. Cela permet aussi de faire des rencontres avec des professionnels dont les pratiques et le mode d'organisation ont été éprouvés sur le terrain, ce qui permet de bénéficier de leur expérience pour se former la sienne avec l'objectif de devenir soi-même un professionnel. Un stage, c'est l'occasion d'élargir ses connaissances et de les appliquer sur le terrain. Le choix du stage à Transpole s'est révélé positif pour moi comme pour l'entreprise. Pourtant la prise de risque était réelle : le projet de mise en place d'une GEIDE ne bénéficiant ni du support d'un service commun de documentation, ni d'une Direction du Système Informatique, le rattachement à la Direction Qualité et Développement Durable a été quelque peu déroutant pour une personne habituée à travailler avec des professionnels de la documentation et des technologies de l'information. Pour la première fois, j'ai bénéficié d'un statut « d'expert » en documentation et en sciences de l'information et de la communication, toutes proportions gardées, évidemment.

Le contexte de stage de fin d'étude permet de déterminer un équilibre entre le domaine universitaire et le domaine professionnel. Ce statut hybride permet un travail très riche sur deux niveaux parallèles. Les recherches viennent enrichir la réflexion et sont un apport incontestable dans les pratiques professionnelles. Il s'agit d'une relation bidirectionnelle qu'il est difficile de reproduire hors contexte de stage, la documentation de projet étant souvent négligée par manque de temps ou par manque de moyens – les budgets serrés laissent la priorité aux réalisations liées au projet plutôt qu'à sa mise en place.

Dans cette optique, le stage à Transpole a été également une occasion formidable de découvrir la conduite de projet, non plus de manière quelque peu artificielle – comme lors de la formation – mais de façon concrète, avec une durée sur le long terme, des partenaires et interlocuteurs multiples, et surtout avec toute la structuration qu'un projet implique. Sous cet angle la gestion de projet s'est révélée être une activité passionnante et enrichissante, surtout lorsque l'on adopte le point de vue du chef de projet. Son rôle de garant de la

mise en place et de l'aboutissement du projet sur lequel il a été missionné rend l'expérience d'autant plus formatrice que les enjeux sont forts. Tout l'intérêt d'une problématique sur l'accompagnement au changement lors de la mise en place d'un projet de structuration du système de documentation et d'information d'une entreprise réside dans la participation au projet pour en comprendre les objectifs, les enjeux et l'organisation pour une mise en production optimale. Cela demande un travail important en amont, en prévoyant les différentes étapes de développement, de communication, de sensibilisation, de formation et d'accompagnement. L'accompagnement signifie être présent sur le terrain pour rencontrer et écouter les personnes qui vont utiliser un outil conçu pour améliorer leurs modalités de travail mais qu'ils n'ont pourtant pas, à l'origine, demandé. Il s'agit donc de promouvoir un projet grâce à des outils proposés par les règles du management par projet. L'objectif étant de proposer un outil abouti et fonctionnel, en passant outre le peu d'intérêt que le projet suscite auprès des personnes destinataires dans la phase pré opérationnelle.

Le projet de GEIDE Transpole est ambitieux parce qu'innovant, en rupture avec les habitudes de l'entreprise. C'est pour cette raison que l'accompagnement au changement est une phase cruciale du projet ; car le projet de GEIDE possède toutes les qualités pour remplir pleinement ses objectifs d'amélioration du système d'information de l'entreprise, et ce tant qu'il sera porté par l'équipe projet, et soutenu par la Direction de Transpole.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

AÏM Roger. L'essentiel de la gestion de projet. Paris : Gualino, 2007. 3^e édition. 119 p. coll. Les carrés

BARJOU Bruno. Manager par projet : Méthodes et comportements pour animer hors statut hiérarchique. Paris : ESF éditeur, 1998. 134p. Coll. Formation permanente

CHAMBON Martine. Conduire un projet dans les services. Lyon : Chronique sociale, 2003. 219 p.

Encyclopédie de l'informatique et du système d'information. Ouvrage coordonné par Jacky Akoka et Isabelle Comyn-Wattiau. Paris : Vuibert, 2006.

MARSAN Christine. Réussir le changement : comment sortir des blocages individuels et collectifs ? Paris : De Boeck Université, 2008. 296 p.

REIX Robert. Systèmes d'information et management des organisations. Paris : Vuibert, 2004. 486 p.

RESSOURCES EN LIGNE

Article

MARCUS Lynne. Les salariés face aux technologies. *Les Echos Management* [en ligne], L'art du management de l'information 8/12 - 19/11/1999 [consulté le 16/07/2009].

<http://www.lesechos.fr/formations/manag_info/articles/article_8_1.htm>

Mémoire

TANGA Brigitte. S'approprier un outil de travail commun: capitaliser les connaissances et accéder à l'information : apport du traitement documentaire. [en ligne] 08/11/2007. [consulté le 20/07/2009].

<http://memic.ccsd.cnrs.fr/index.php?halsid=plboir31ohr5mus7rn4knj6vf0&view_this_doc=mem_00000650&version=1>

Blog

SCHWARTZ Lionel. Blog estjob.com [en ligne] Tag Accompagnement au changement, 10/09/2007. [consulté le 05/07/2009].

<<http://lionelschwartz.blog.estjob.com/index.php/>>

ANNEXES

Annexe N°1 : Le réseau Transpole

> LE RÉSEAU

> LA MÉTROPOLÉ LILLOISE

Nombre de communes : 87
Nombre d'habitants : 1.091.438
Superficie : 612 Km²

> MÉTRO AUTOMATIQUE : 2 lignes de VAL

Longueur totale : 45 km
Nombre de rames : 143 rames de 2 voitures
Nombre de stations : 60

> TRAMWAY : 2 lignes en Y

Longueur totale : 22 km dont 4 Km de tronc commun
Nombre de rames : 24 rames de 4 voitures
Nombre d'arrêts : 36

> BUS (réseau urbain)

Longueur des lignes : 525 km
Nombre de lignes : 47 + 7 de soirée
Nombre de véhicules : 281 bus standards
dont 193 au gaz et 57 bus articulés dont 21 au gaz.
Soit 338 bus dont + de 60% au gaz.
Les bus au gaz sont accessibles aux personnes
à mobilité réduite.

> AUTOCAR (réseau suburbain)

Longueur des lignes : 617 km
Nombre de lignes : 43
Nombre de véhicules : 101

> POINTS D'ARRÊTS

Bus et autocars : 1.400

> SERVICES À LA DEMANDE

Clair de Lune Roubaix : tous les soirs de 22h à 0h30
Itinéo : 26 communes desservies tous les soirs
et le dimanche
Ligne 39 : Liaison entièrement à la demande
Ligne 38, 63 et 64 : renfort des horaires réguliers
sur réservation téléphonique
Handipole : service spécialisé pour personnes
à mobilité réduite

> INTERMODALITÉ :

Des connexions avec le réseau TER

25 gares SNCF en correspondance avec le réseau
(cf guide intermodal)

Une première borne intermodale combinant
l'ensemble des informations utiles aux voyageurs
en correspondance entre les réseaux TER, Transpole
et Tadao (Lens).

Parkings Relais

6 parkings relais en correspondance avec le métro,
1500 places gratuites et surveillées

2 Parkings Relais en correspondance avec la navette
Citadine, 2000 places surveillées et offrant accès
à des services plus : Relais Colis, Euromaster ...

Des modes doux

Vélopole,

1 site de gardiennage et location de vélo

Oxygène,

2 sites de location de segway et de e-bike
(vélo électriques)

Annexe N°2 : Plan des sites de Transpole

L'implantation des sites



Garage Atelier des Rouges Barres
 Direction Bus (PC Bus, Voirie, Maintenance des points d'arrêt...)
 PC Tramway + exploitation et atelier Tramway...



Garage du Grand But Lomme
 Entretien des équipements des infrastructures métro et tramway (ascenseurs, escalators, voies...)



Garage Atelier du CH Dron Tourcoing
 Entretien des rames Ligne 2



PCC Métro + PC Sécurité



Dépôt Faidherbe
 Desserte Bus Nord et Est Lillois, Villeneuve d'Ascq et Sud Roubaix



Dépôt Wattrelos
 Desserte bus Roubaix et Tourcoing



Dépôt Sequedin
 Desserte Bus Centre Sud et Ouest Lillois



Siège social - Marcq-en-Barœul
 Direction Générale, Secrétariat Général,
 Direction Qualité & Développement Durable,
 Direction des Ressources Humaines,
 Direction de l'Action Commerciale,
 Direction Métro Tramway,
 Direction Contrôle Sécurité Environnement,
 Direction de l'Ingénierie et du Patrimoine



Garage Atelier des 4 Cantons
 Entretien des rames Ligne 1

Annexe N°3 : Organigramme général de Transpole

