

Comité de lecture:

Nicolas BARDOS-FELTORONYI

Michel CAPRON

Claude CASTIAU

Daniel CORNEROTTE

Florence DEGAVRE

Catherine LAVIOLETTE

Danielle RUQUOY

Publié avec le soutien du Ministère de l'Éducation, de la Recherche et  
de la Formation de la Communauté française de Belgique

Par la présente collection, " **CAHIERS de la FOPES - Questions de politique économique et sociale** ", la FOPES (Faculté Ouverte de Politique Économique et Sociale) tient à mettre à la disposition des publics intéressés, des synthèses de mémoires de licence, récemment défendus à la FOPES. Cette collection comprend d'une part des mémoires liés aux problématiques plus spécifiques à la société belge et d'autre part des mémoires liés à des thèmes concernant les sociétés africaines. Dans la perspective de la FOPES, ces mémoires visent à élaborer des outils pour l'action - en mettant en lumière aussi bien les contraintes limitant l'action que les ressources mises à la disposition des acteurs - ou à servir d'instrument de formation pour les acteurs de changement social dans le domaine analysé. C'est ce type d'approche du mémoire qui constitue une des spécificités de la formation d'adultes à la FOPES.

Les études retenues concernent des thèmes relevant aussi bien des domaines de la politique économique et sociale proprement dite que, par exemple, de la sociologie politique, de l'enseignement ou de l'économie de l'entreprise.

Un Comité de Lecture sélectionne parmi les mémoires retenus ceux qui lui paraissent susceptibles d'être publiés sous forme d'une synthèse d'une vingtaine de pages. Via ce processus, nous estimons pouvoir publier quelques trois à six synthèses chaque année, qui pourront intéresser des publics spécifiques, qu'il s'agisse de professionnels du secteur, d'étudiants ou de chercheurs universitaires. Quant aux opinions et analyses exprimées dans ces synthèses, elles n'engagent que leurs auteurs.

Pour toute information relative à ces Synthèses de Mémoires, veuillez vous adresser au Service Matériau Pédagogique (SMP) de la FOPES, Rue de la Lanterne Magique, 32 - 1348 LOUVAIN-LA-NEUVE. - Tél.: 010 / 47.39.10 .  
Fax : 010 / 47.81.59. – e-mail : capron@opes.ucl.ac.be

Michel CAPRON  
SMP – FOPES

## ***Table des matières***

1. Objet de la recherche et objectifs .....	1
2. Brève présentation du cas analysé .....	3
3. Les hypothèses qui ont nourri la recherche .....	5
4. Le cadre théorique pressenti .....	9
• 4.1. Le modèle de la planification stratégique (focalisation sur la formalisation du contenu) .....	13
• 4.2. Le modèle de la contingence (focalisation sur les rapports contenu-contexte externe) .....	14
• 4.3. Le modèle politique ou stratégique (focalisation sur les rapports contenu-processus) .....	16
• 4.4. Le modèle incrémental (focalisation sur les rapports contexte interne-processus).....	20
• 4.5. Le modèle de l'analyse constitutive d'une solution technologique (focalisation sur les rapports contexte interne-contenu) .....	22
5. Le cadre théorique construit pour et par l'analyse du cas .....	25
6. Retour sur les spécificités du groupware .....	29
• 6.1. Le group'quoi ? .....	29
• 6.2. Les causes des problèmes rencontrés par le groupware .....	30
• 6.3. Un modèle d'improvisation pour gérer le changement .....	33
• 6.4. Conclusions .....	38
7. Conclusion générale .....	41
• 7.1. Conclusions .....	41
• 7.2. Représentation d'un processus d'informatisation .....	45
• 7.3. Pour terminer .....	47
Bibliographie .....	49

# PREVENIR LES REJETS ORGANISATIONNELS D'UNE GREFFE INFORMATIQUE: SOLUTIONS ?

Paul LAURENT

mémoire défendu en septembre 1999

sous la direction du Professeur

Christian Maroy.

## 1. OBJET DE LA RECHERCHE ET OBJECTIFS

---

Toute nouvelle technologie a toujours bouleversé l'organisation dans laquelle elle était introduite. L'informatique n'a pas échappé à la règle et particulièrement dans sa phase actuelle de développement de réseaux maillés et d'outils micro-informatiques de plus en plus performants. Loin de l'informatique centralisée visant à automatiser le traitement standardisé de gros volumes d'informations, la micro-informatique administrative est aujourd'hui insérée au cœur de toutes les tâches quotidiennes des membres des organisations. Et ce d'autant plus qu'elle n'est plus seulement un support à la production au sens strict mais qu'elle vise aussi à supporter le maillage complexe du tissu collaboratif.

Aussi, comme l'implantation de ce type de solution s'appuie sur ses utilisateurs et sera soumise à leur verdict, comme elle s'inscrit nécessairement dans des contextes où les rapports de pouvoir et les compromis, les modes de communication et de collaboration, les stratégies personnelles et collectives sont souvent aussi déterminants que les capacités intrinsèques de la solution, il faut, si l'on veut donner à cette implantation les meilleures chances d'aboutir, qu'elle ne soit ni abordée, ni menée de manière « désincarnée ».

Or la formation des analystes informatiques ne comporte pas ou peu de sensibilisation à cette réalité. En conséquence l'échec de projets d'informatisation peut s'expliquer par la trop grande conformité de leur démarche avec l'une des deux propositions du « dilemme

du décideur » (CROZIER et FRIEDBERG, 1977): soit le développement du projet est mené en se focalisant seulement sur les désirs du donneur d'ordre, il est alors perçu par les acteurs comme « imposé d'en haut » et risque lors de sa mise en œuvre d'être, au mieux, détourné, au pire, rejeté; soit il est mené en respectant le jeu organisationnel et court alors le risque d'être dénaturé, dissous par les stratégies des acteurs.

Ce constat montre ainsi que chaque processus d'informatisation est particulier parce qu'il s'inscrit dans un contexte organisationnel et humain particulier. Sa gestion réclamera donc inventivité et créativité afin de le situer le plus adéquatement possible entre les deux pôles extrêmes du « dilemme du décideur ». Pour autant, étant donné l'enjeu et les nombreux écueils, il n'est pas question de pouvoir naviguer à vue, de piloter au « feeling ». Il faut au contraire se doter d'instruments de navigation qui ne pourront se substituer au pilote mais qui seront à sa disposition pour l'aider dans le choix de sa route.

Aussi l'objectif de la présente recherche était d'élaborer un cadre théorique possible, qui constituerait en l'occurrence ce poste de pilotage rempli d'instruments. Dans cette optique, la démarche choisie fut de commencer par l'analyse d'un cas à l'aide de modèles théoriques pressentis pour leur valeur explicative reconnue dans certains domaines de ce type de problématique. De la sorte, leurs valeurs, leur complémentarité mais aussi leurs faiblesses, toujours par rapport à cette problématique, pouvaient être identifiées et permettraient, en retour, d'indiquer quels autres modèles devaient être sollicités voire construits. Cette construction s'est donc opérée progressivement, sur un mode itératif et par affinements successifs sur base d'aller et retour constants entre l'empirie et le domaine conceptuel.

La structure de cet article sera calquée sur cette démarche. Dans un premier temps, le cas analysé sera brièvement présenté. Ensuite seront exposées les hypothèses qui ont émergé de l'observation de ce cas et qui, au long de la recherche, ont permis de constituer progressivement le cadre théorique explicatif. Ce cadre, ce premier tableau de bord, pour reprendre notre métaphore navigationnelle, sera ensuite exposé, justifié, mais aussi critiqué. Nous nous mettrons alors à la recherche d'autres modèles, d'autres instruments, aptes à répondre à ces critiques puis nous terminerons par une synthèse proposant des pistes de solution, un « tableau de bord » possible.

## 2. BREVE PRESENTATION DU CAS ANALYSE

---

Le cas analysé fut le projet, que nous nommerons « PI », développé au sein de la filiale belge d'une multinationale. Cette filiale, que nous nommerons « FIL », est responsable des activités de vente et de marketing liées à la distribution, sur les territoires belge et luxembourgeois, des appareils électroniques produits par le groupe dans d'autres pays. Pendant des années les moyens informatiques de cette filiale étaient orientés uniquement vers la gestion administrative et comptable des activités de vente et supportés par un gros ordinateur central. Par contre, les informations sur les activités de vente elles-mêmes, c'est-à-dire les informations de marketing, les informations concernant les relations avec les clients, les personnes de contact chez ces clients ou encore le matériel concurrent installé chez eux, etc. étaient disséminées dans des fichiers « papier » voire dans la mémoire des membres du personnel et n'étaient, de ce fait, pas partagées. Petit à petit cette carence est apparue pesante et source d'inefficacité aux yeux du personnel chargé directement de l'activité de vente, c'est-à-dire principalement les vendeurs et les membres du marketing.

Le projet PI est né de cette volonté de recenser ces informations disséminées et de les enregistrer dans une base de données afin de leur conférer une certaine cohérence, de pouvoir les partager et de pouvoir aussi gagner en efficacité en permettant aux membres du personnel directement concernés par la vente de se transmettre constamment des informations utiles. Les vendeurs pourraient ainsi transmettre des informations de terrain au marketing afin de lui permettre de cibler ses actions et, inversement, le marketing pourrait « tuyauter » les vendeurs et cibler leur travail afin de leur permettre de retirer un maximum de chiffre d'affaires avec un minimum de démarches.

Bien que la volonté existait depuis longtemps de créer ce type d'outil, sa mise en œuvre va être déclenchée par deux événements : d'abord l'installation d'un réseau et de moyens micro-informatiques, permettant aux vendeurs de disposer d'ordinateurs portables connectables à distance au réseau de la société, mais surtout la naissance d'un projet informatique très ambitieux, projet initié par la « maison mère » établie en Hollande, et qui nécessitait que la filiale belge dispose de fichiers électroniques contenant les informations sur sa clientèle et sur ses activités de vente. PI représentait ainsi à la fois la mise en

œuvre d'un désir partagé par le personnel concerné par la vente et le moyen de préparer l'implantation d'un projet plus vaste qui allait être imposé par la maison mère.

La personne qui sera chargée d'encadrer l'analyse, le développement et la gestion de PI semblait rallier la majorité des suffrages car son profil et son expérience offraient à priori des garanties de représentativité pour chacune des parties: c'était un vendeur qui acceptait pour la cause de se sédentariser et de travailler au sein du marketing, il était automaticien de formation et informaticien autodidacte. Il développa ainsi le projet PI qui se concrétisa sous la forme d'une petite base de données micro-informatique, tournant en réseau, et permettant principalement au marketing et aux vendeurs de se supporter mutuellement.

Pourtant, après le recensement des informations et leur introduction dans PI, et malgré tous les atouts qui ont présidé à la naissance de cette base de données, c'est le désenchantement. Au bout de quelques mois, le marketing est quasiment le seul à continuer à alimenter PI. Par contre, les vendeurs, s'ils la consultent encore, l'alimentent de moins en moins. Ses concepteurs ne peuvent qu'en tirer un constat d'échec.

### 3. LES HYPOTHESES QUI ONT NOURRI LA RECHERCHE

---

La première hypothèse qui pouvait être formulée au début de l'analyse était que PI était mal conçue, qu'elle souffrait de tares conceptuelles qui la rendaient inutilisable. En effet, puisque le projet faisait l'objet d'un consensus et disposait de pas mal d'atouts au départ, il pouvait sembler que c'était dans sa réalisation que le bât blessait. Si cette hypothèse semble logique, elle était par contre très insuffisante, car même à supposer qu'elle se confirme après investigation, à quoi cela m'avancerait-il ? Tout au plus jetterait-elle le discrédit sur ses concepteurs. Mais déjà, comment vérifier cette hypothèse ? Comment pouvoir diagnostiquer qu'une application est mal conçue si, par contre, elle « fonctionne » techniquement et répond à son cahier des charges ? Quelles références utiliser ? Ensuite, même si l'on arrivait à poser ce diagnostic, et en supposant que ses concepteurs étaient compétents, comment et pourquoi étaient-ils arrivés à ce résultat ? Il fallait donc s'intéresser à l'histoire de PI, et d'abord à la motivation de sa conception: elle n'avait pas été développée sans raison, suite à une envie subite au saut du lit. Elle ne s'était pas non plus développée en un jour. Est apparue ainsi la nécessité de s'intéresser à l'histoire de PI et à ses relations avec l'organisation qui avaient présidé à sa naissance, à sa conception et avaient accompagné, influencé, sa réalisation.

La seconde hypothèse était alors que, même « bien conçue » intrinsèquement, PI ne convenait pas à l'organisation, elle ne lui était pas adaptée. Mais si ses concepteurs avaient respecté le cahier des charges autour duquel semblait d'ailleurs s'être dégagé un consensus, pourquoi n'était-elle pas adaptée ? Et qu'est-ce que voulait dire « adaptée » ? A nouveau, comment pouvait-on le déterminer ?

S'il s'avérait qu'elle était adaptée, peut-être alors était-ce les membres de l'organisation qui refusaient de l'utiliser, mais alors pourquoi, qu'est-ce qui autorisait ce refus ? Cela me conduisit à ma troisième hypothèse: l'échec tenait-il uniquement dans les jeux de pouvoir ? Si oui, quelles en étaient les origines, les justifications ? Etaient-ils spécifiques à l'organisation étudiée ou pouvait-on en retirer des enseignements généraux ?

Démarrant mes investigations de la sorte, je me rendis ainsi vite compte que l'échec n'était pas dû à une raison unique, à un chaînon faible, ni à un enchaînement séquentiel,

mécanique, de raisons qui, partant de ce maillon faible auraient abouti au « déraillement ». La raison tenait plutôt dans un subtil entrelacs de causes contextuelles, organisationnelles, humaines, culturelles, politiques et techniques qui se construisit au cours du temps, associant tantôt certaines causes, tantôt certaines autres, mobilisant tantôt certains faits du passé, tantôt une certaine vision de l'avenir, associant des relations passées et présentes entre acteurs...

En conséquence, il apparaissait déjà clairement que les domaines de focalisation de ma recherche devaient être au moins la solution en elle-même, le contexte organisationnel qui l'avait vue se développer et les « attitudes » des acteurs au sein et autour du projet. Il apparaissait clairement aussi qu'il fallait pouvoir retracer les liens dynamiques et constants qui s'étaient tissés entre ces domaines, et ce, par conséquent, dans une perspective historique. Autrement dit, pour répondre aux deux objectifs de cette recherche, il fallait retracer et analyser le processus d'interaction de ces domaines depuis sa source, c'est-à-dire depuis le contexte qui a vu émerger l'idée de concevoir PI, jusqu'à son échec en passant par ses tribulations.

Ces concepts de temporalité, de processus à investiguer dans une perspective historique, apparaissent ainsi comme fondamentaux. D'autant qu'ils se trouvaient aussi inscrits au cœur de tous les ouvrages de référence consultés durant ce travail. Leurs auteurs en effet, même s'ils ne font pas toujours explicitement référence à ces concepts, dénotent tous par leurs analyses et leurs conclusions combien ils sont centraux. Ainsi, pour ne citer que quelques exemples, PAVE (1989) qui démontre combien il faut être attentif au moment durant lequel l'analyse d'adéquation d'une solution par rapport à son contexte est menée. Reprochant que celle-ci se fasse souvent au moment de l'introduction d'une technologie alors qu'il serait préférable de la poursuivre jusqu'au moment où son utilisation est « stabilisée ». Ainsi HARRISON, DORAY, ROUSSEAU (1993) et DORAY, ROUSSEAU (1994) expliquent, à la suite de ALSENE (1990), qu'il est impératif de faire le distinguo entre l'analyse constitutive de la technologie et l'analyse de son implantation. Expliquant que l'une et l'autre ne sont pas à considérer comme des moments d'analyse fixés à priori, qui seraient distincts et délimités temporellement au sein d'un processus d'étude séquentiel, mais plutôt comme des angles de vue différents sur un processus à l'œuvre et qui sont chargés de rendre compte de deux dynamiques qui y interagissent. Enfin, il est piquant de remarquer que, parmi les auteurs consultés, même le plus réfractaire à la notion de processus à l'œuvre, K. LEWIN (cité dans ORLIKOWSKI et

HOFMAN, 1997), lorsqu'il entend démontrer qu'une organisation, face à un changement technologique, passe par un stade de « décongélation » durant lequel elle prépare le changement, puis par un stade de changement effectif pour aboutir à un stage de « recongélation » durant lequel elle essaie de retrouver sa stabilité le plus vite possible, dénote bien par là, lui aussi, que tout ne se déroule pas dans l'immédiateté et que ce type de changement ne peut être valablement appréhendé en dehors d'une certaine perspective historique.

Un second concept qui apparaissait ainsi tout aussi central était celui du changement généré par le processus d'informatisation. Comme nous venons de le voir, même Lewin, en tentant de démontrer qu'une organisation mettait tout en œuvre pour « digérer » l'introduction d'une technologie, reconnaît par là implicitement que cette introduction produit un changement qui agit sur l'organisation et envers lequel l'organisation ne peut se montrer indifférente. D'ailleurs, s'il n'en était pas ainsi, quelle serait la raison de tant de recherches et de débats économiques, sociologiques et managériaux, depuis la révolution industrielle, sur l'introduction de nouvelles technologies, si la question centrale, le véritable enjeu, n'était pas d'arriver à gérer le changement qu'elles induisent sur les organisations ?

Cette question du changement est elle-même étroitement liée à celle de la gestion des ressources humaines. En effet, que l'on introduise une technologie pour soutenir, renforcer ou étendre les activités d'une organisation, voire que l'on décide, selon le modèle du *reengineering*<sup>1</sup>, de produire un remodelage de l'organisation en le soutenant par un outil technologique, cette action va nécessairement modifier la donne organisationnelle. Une organisation est constituée d'acteurs et la décision même d'implanter une technologie démontre déjà la volonté de changer les « manières de faire ». Pour les acteurs qui seront concernés, directement ou indirectement, par cette nouvelle technologie, il est clair que les « choses ne seront plus jamais comme avant ». Il est ainsi tout aussi clair que la décision d'implanter une solution technologique dans une organisation, le choix de ses modalités de développement et la gestion de son processus d'implantation ne sont pas neutres et réclament la prise en compte de la dimension « ressources humaines ».

---

<sup>1</sup> Concernant le *reengineering*, nous adoptons la définition de CORNET (1996: 275) pour qui « Le *reengineering* ou réingénierie des processus repose largement sur les technologies de l'information. Il s'agit de s'appuyer sur les potentialités de ces dernières pour initier et accompagner des changements structurels majeurs: reconfiguration des entreprises autour de processus transversaux centrés sur les clients, décloisonnement entre les services, délégation des responsabilités au niveau opérationnel. Ces changements ont pour objectif de réaliser des gains importants en termes de coûts, de qualité, de service à la clientèle et de rapidité.»



#### 4. LE CADRE THEORIQUE PRESENTI

---

En définitive, face à la nécessité d'intégrer ces différentes dimensions ainsi que leurs relations constantes, et ce dans une perspective historique, c'est le cadre d'analyse contextualiste (PETTIGREW, 1987) qui fut adopté comme colonne vertébrale de la recherche. Comme précisé dans l'introduction, il le fut dans un premier temps pour encadrer l'analyse de cas, ensuite pour organiser et soutenir la recherche et la définition de pistes d'actions. Ce cadre sera ici présenté sur base d'une synthèse de la description qu'en font BROUWERS, CORNET, GUITTEREZ, PICHULT, ROUSSEAU, WARNOTTE (1997) dans le chapitre 2 de leur ouvrage.

L'approche contextualiste cherche à expliquer comment les variations du contexte organisationnel dans le temps, combinées à des événements (changements), contribuent à forger des pratiques organisationnelles et à les faire évoluer. Elle constitue un moyen d'analyser le changement comme un processus continu, itératif, comportant une dimension politique et d'apprentissage, qui procède des caractéristiques même du contexte organisationnel. Le contextualisme constituerait un des modes d'approche de la connaissance du réel qui peut être qualifié par la métaphore de l'événement historique. Dans ce sens, l'événement doit être saisi et situé dans son contexte. Si le contexte change, la connaissance va également changer. La théorie de la vérité se situe au niveau de la confirmation qualitative et de la falsification.

Une telle approche refuse de traiter un changement seulement comme une suite d'événements ou d'épisodes intervenant dans des laps de temps définis dont il est possible de retracer la chronologie. Elle vise d'avantage à expliciter les mécanismes et les processus à travers lesquels ce changement a vu le jour. Elle met l'accent sur les contextes d'émergence de ce changement, les antécédents qui lui donnent sens, tout en retraçant au fil du temps la manière dont il se maintient, se transforme et éventuellement disparaît.

Une telle ambition exige de pouvoir élaborer un cadre d'analyse multidimensionnel capable de saisir l'interrelation de différentes variables dans le temps afin d'appréhender cette dynamique de changement. Telle est la perspective choisie par Pettigrew selon

laquelle l'analyse contextualiste requiert que les phénomènes puissent être appréhendés à un niveau d'analyse vertical et à un niveau d'analyse horizontal. Ces deux niveaux d'analyse se trouvent en relation d'étroite interdépendance à travers le temps.

- Le niveau vertical comporte l'articulation de ce qui est externe à l'organisation (facteurs environnementaux, économiques, sociaux, politiques) et de ce qui est interne (la structure, la culture, la technologie, le mode de management). Ces deux aspects qualifiés de contexte interne et externe présentent à la fois une dimension objective captée par des données observables et une dimension subjective, construite par les perceptions, les actions et les interprétations de ces contextes par les acteurs et l'organisation.
- Le niveau horizontal se rapporte à la séquence interconnectée des phénomènes dans le passé, le présent, et le futur, ce qui correspond à la dimension processuelle. Celle-ci recouvre les interactions et les différents contextes au fil du temps.

Ainsi, les trois concepts-clé du modèle, qui constituent trois dimensions dont l'interrelation permet d'appréhender la dynamique du changement, sont respectivement le contexte, le contenu et le processus.

- Le contexte externe se réfère à l'environnement social, économique, politique au sein duquel se développe l'organisation. Le contexte interne concerne plus particulièrement la structure, la culture, la technologie, le mode de direction et de prise de décision qui fondent la politique de l'organisation.
- Le processus vise à capter le jeu de forces entre les acteurs, leurs actions et leurs interactions qui font évoluer l'organisation dans une période de temps donnée. Il traduit la manière dont ces acteurs à chaque moment du temps s'efforcent de faire passer l'organisation d'un état présent à un état futur. Ces comportements des acteurs peuvent être appréhendés d'une part sous l'angle des instigateurs du contenu (dans leur volonté de développer ce contenu, les méthodes employées pour l'implanter,...) et, d'autre part, sous l'angle des acteurs qui vont être confrontés à l'apparition et à l'intégration de ce contenu dans l'organisation.
- Le contenu représente quant à lui le domaine soumis au changement, l'objet focal de l'analyse, en l'occurrence pour nous PI qui est l'expression, par sa présence, d'une volonté de changement du traitement des informations relatives à la vente chez FIL et qui, par cette existence, produit elle-même du changement.

Ce schéma d'analyse peut être représenté autour de ces trois pôles qui, chacun, constituent la pointe d'un triangle. Cette schématisation n'est pas sans signification dans la mesure où elle traduit l'importance d'une approche multidimensionnelle, historique et processuelle.

Aussi, schématiquement, la démarche contextualiste propose une investigation de la problématique qui nous occupe suivant un modèle à 5 forces (figure 1):

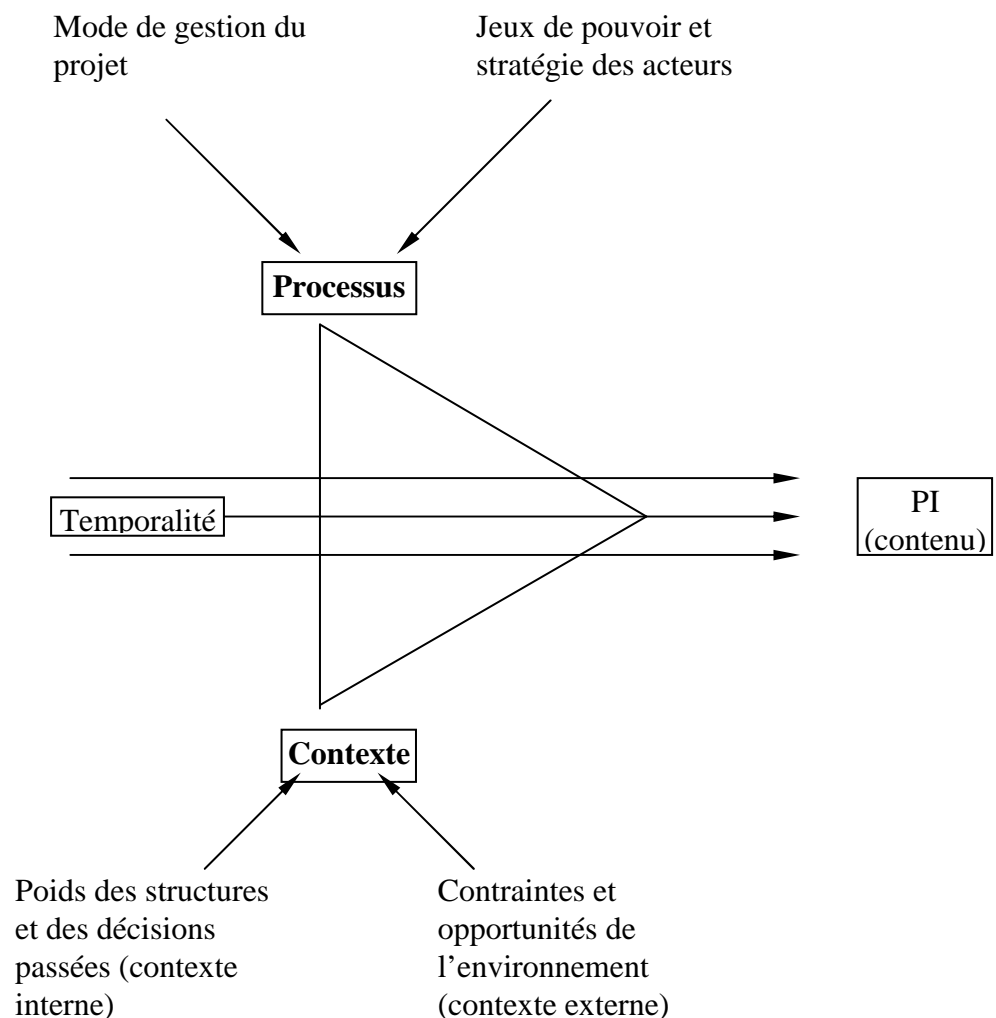


Figure n°1: Le modèle des 5 forces issu du modèle contextualiste

Un point crucial de l'analyse contextualiste est de pouvoir lier les variables contextualistes (analyse verticale) à celles du processus observé (analyse horizontale). Cette approche refuse de considérer le contexte simplement comme un ensemble de déterminations qui façonnent le processus et constituent à ce titre des contraintes à son déroulement. A l'inverse, l'analyse contextualiste reconnaît une interrelation étroite entre contexte et processus dans le sens où le processus est contraint par le contexte et le construit en même temps, soit en le préservant, soit en le transformant. Ainsi, elle reconnaît l'importance de l'influence des perceptions et des représentations mentales du contexte organisationnel sur le contenu du changement. Suivant cette approche, la responsabilité des acteurs désireux d'introduire un changement doit pouvoir gérer trois domaines interreliés: le contenu du changement, son processus et le contexte (externe et interne) dans lequel il se produit.

Enfin, le processus heuristique qui est à l'œuvre dans la recherche contextualiste et qui vise à comprendre et à expliquer une dynamique d'évolution permet ainsi d'identifier des carences, des opportunités et des pistes de solutions. C'est pourquoi ce modèle qui encadre l'activité de recherche permet, par retour et comme cela fut déjà précisé, d'offrir aussi un cadre de construction de moyens d'action.

Toutefois, la spécificité d'une recherche contextualiste est de prétendre interpréter la réalité en fondant le cadre d'analyse en référence à des paradigmes théoriques. Cette démarche n'entend pas se substituer à d'autres modèles ni les ordonner, et son but premier n'est pas de dégager par elle-même l'explication d'un changement. Elle est plutôt un cadre, un moyen de soutenir la cohérence des activités de description, de recherche, d'explication, et ce par l'articulation et l'agencement des modèles théoriques mobilisés par ailleurs pour mener ces activités. Ces modèles sont ainsi complémentaires les uns par rapport aux autres, ils enrichissent chacun la compréhension de l'ensemble, ils mettent tour à tour l'accent sur certaines composantes du cadre d'analyse contextualiste et chacun d'entre eux peut être mobilisé pour rendre compte des évolutions concrètement observées, en renvoyant à des visions forcément différentes des mutations en cours.

En conséquence, le choix de théories et la justification de leur pertinence pour l'analyse contextualiste constituent un point de passage obligé et crucial pour conférer à cette analyse une portée scientifique dans une démarche de recherche en organisation. Je

propose donc ici de présenter et de justifier brièvement les modèles théoriques qui ont été sélectionnés pour et par cette recherche.

Pour mener la présentation des quatre premiers modèles, je m'appuierai à nouveau sur BROUWERS, CORNET, GUITTEREZ, PICHULT, ROUSSEAU, WARNOTTE (1997), car ces modèles concernent le concept de changement organisationnel en général. Ensuite, je présenterai et justifierai personnellement l'emploi d'un cinquième modèle qui touche, lui, spécifiquement la problématique du changement organisationnel par rapport à un changement informatique.

#### ***4.1. Le modèle de la planification stratégique (focalisation sur la formalisation du contenu)***

Erigée en norme par de nombreuses écoles de gestion, la planification relève d'une vision idéale du processus de décision. L'information joue ici un grand rôle: elle permet au décideur d'adopter une démarche séquentielle, entièrement raisonnée, où les différentes étapes à suivre ont pu être décomposées, analysées et, dans la mesure du possible, quantifiées. Le décideur dispose, préalablement à toute prise de décision, d'une information complète sur l'ensemble des solutions susceptibles d'être appliquées au problème qui se pose à lui et sur les conséquences possibles de leur application - principe d'exhaustivité - et il est capable de choisir la meilleure solution - principe d'optimisation.

En outre, le décideur dispose d'outils d'évaluation efficaces qui l'aident à surveiller le bon accomplissement du processus - principe de contrôle - et à réviser en conséquence ses objectifs, les ressources affectées à la solution du problème ou la décision elle-même - principe de rétroaction. Enfin, la planification stratégique ne s'accommode guère d'une diversité de points de vue. Elle suppose au contraire que l'ensemble des intervenants (gestionnaires, ligne hiérarchique, analystes et concepteurs de programmes, etc.) partagent fondamentalement les mêmes valeurs et les mêmes objectifs. Ces derniers, une fois inscrits dans le cadre de la planification, ne sont plus rediscutés et restent inchangés de la formulation à l'implantation et au contrôle (principe d'invariabilité des objectifs et de la prévisibilité du contexte).

La planification conduit logiquement à comparer les résultats obtenus aux objectifs initialement fixés (*reporting*). Un tel mode d'évaluation privilégie les objectifs formalisés,

dans la mesure où ils se prêtent plus aisément au jeu du *reporting*: taux de profit, gains de productivité, délais d'approvisionnement, nombre de rebuts et de pannes, statistiques de plaintes en provenance de la clientèle, etc. Elle se traduit par ce que d'aucuns n'hésitent pas à appeler la gestion par ratios.

**Le modèle de la planification met particulièrement en avant le contenu du projet de changement:** c'est ce pôle qui fait d'abord l'objet d'une formulation précise, qui donne lieu ensuite à un inventaire exhaustif des solutions susceptibles de lui être appliquées et à un choix optimal. C'est également à lui que se rapporte la phase de contrôle et de feedback, une fois l'exécution opérée. C'est la raison pour laquelle le contenu sera, la plupart du temps, formalisé à priori, en prenant la forme d'un plan d'entreprise, d'un plan de redressement ou d'assainissement, d'un plan d'affaires, etc.

Quant au processus, insistons sur le fait qu'il est conçu ici de façon strictement séquentielle: la formulation et la mise en œuvre d'un projet de changement constituent bel et bien deux étapes séparées dans le temps, chacune d'elles étant par ailleurs décomposée en une série de phases (identification du problème, inventaire des solutions et choix d'une part; exécution, contrôle et feedback de l'autre). Si des difficultés apparaissent au stade de l'implantation (résistances au changement, par exemple), c'est qu'elles n'ont pas été correctement appréhendées à priori ou que l'analyse préalable des solutions possibles n'a pas été menée adéquatement. C'est donc un déficit des étapes en amont qui se répercute sur les étapes en aval du processus. Celui-ci est considéré comme une suite logique de la définition du contenu.

Enfin, on comprend sans peine que la planification ne peut s'envisager que dans un contexte simplifié (c'est-à-dire analysable et formalisable) et surtout relativement stable (c'est-à-dire dont les variations sont largement prévisibles). Ces postulats sous-jacents apparaissent donc pour le moins réducteurs.

#### **4.2. Le modèle de la contingence**

**(focalisation sur les rapports contenu-contexte externe)**

Les premières critiques importantes du modèle de la planification se sont essentiellement attachées à montrer que les organisations ne peuvent concevoir et développer des modes

de structuration spécifiques qu'en fonction de l'environnement dans lequel elles opèrent. Il n'y a donc pas, en la matière, de solution optimale et universelle.

Les idées maîtresses du modèle contingent sont les suivantes:

- Les organisations sont des systèmes ouverts qui ont besoin d'être soigneusement administrés si on veut répondre aux besoins internes, les équilibrer et les adapter à l'environnement et à ses modifications.
- Il n'existe pas une seule façon d'organiser le travail. Tout dépend du type de tâche ou du type d'environnement auquel on a affaire.
- Les dirigeants doivent avant tout arriver à opérer les bons ajustements entre les diverses composantes internes et le contexte dans lequel opère l'organisation: telle est la clé principale du succès.

La diversité des formes organisationnelles résulte de processus d'adaptation ou d'ajustement à la diversité des conditions (contraintes et opportunités) de l'environnement. L'adaptation réussie dépend de la capacité des dirigeants à opérer les mutations internes nécessaires face aux conditions environnementales, sous peine de voir diminuer les performances de l'entreprise.

La principale différence par rapport au modèle de la planification est qu'ici **le contenu est désormais mis en relation avec les contraintes du contexte, en particulier celles du contexte externe**: la concurrence, le niveau et la diversification de la demande, la réglementation, l'évolution technologique, la pression de la maison mère etc. Cette mise en relation n'est pas sans évoquer une forme de déterminisme environnemental: le contenu du changement n'est en effet plus présenté comme le fruit d'une volonté managériale; il subit au contraire directement l'influence des variations intervenant dans le contexte externe. Ce contenu est considéré en quelque sorte comme non négociable et, partant, non conflictuel.

Quant au processus de changement, il est ici envisagé de manière quasi mécanique par rapport aux contraintes du contexte. Soit le dirigeant perçoit les modifications de l'environnement et prend des initiatives pour adapter son organisation en ce sens: il est alors gagnant. Soit il ne les perçoit pas ou bien il n'adopte pas les décisions qui s'imposent, et il est alors condamné à une moindre efficacité organisationnelle, voire à l'échec pur et simple face à ses concurrents. Le processus est donc aplati au point de

n'avoir plus guère de dimension temporelle: l'adaptation est un mécanisme d'ajustement automatique, sans acteurs, sans enjeux, sans conflits, qui doit seulement être enclenché par l'équipe dirigeante. Une fois initié, le processus fonctionne par à-coups et se réduit à un simple saut d'une étape à l'autre.

Si le modèle contingent a permis, en introduisant le principe du relativisme, de sortir du cadre étroit d'une logique purement planificatrice, il a rapidement été soumis, à son tour, à des critiques faisant apparaître ses principales limites: poids excessif accordé aux facteurs externes (déterminisme de l'environnement), mode de raisonnement mécanique (telle contrainte externe amène automatiquement tel ajustement), recherche inlassable d'une solution optimale (la norme universelle - caractéristique du modèle planificateur - étant ici remplacée par une norme intermédiaire), effacement de l'équipe dirigeante (le dirigeant n'a d'autre choix que d'enclencher ou non le processus d'adaptation aux variations du contexte), etc.

De plus, la définition des normes - qu'elles soient sectorielles, technologiques ou autres - et leur mobilisation en vue de rationaliser les aspects humains du fonctionnement organisationnel sont en fait des activités loin d'être neutres: elles apparaissent chargées de nombreux enjeux dans la mesure où elles ont des répercussions directes sur la vie des différents groupes concernés. Un tel constat ouvre la voie à une approche plus directement politique du changement.

#### ***4.3. Le modèle politique ou stratégique***

##### ***(focalisation sur les rapports contenu-processus)***

Ce modèle met l'accent sur la diversité des intérêts à l'œuvre lorsque s'enclenche un processus de changement. Il conduit inévitablement à aborder les questions suivantes:

- quels sont les groupes d'acteurs impliqués ou les détenteurs d'influence ?
- quels sont les enjeux de leur confrontation ?
- quels sont les atouts dont ils disposent ?
- quelles stratégies déploient-ils en conséquence ?
- quelles sont les alliances qui se nouent entre eux ?

La notion de détenteur d'influence se réfère aux groupes d'acteurs qui tentent explicitement de peser sur le processus en cours pour l'orienter conformément à leurs objectifs. On y retrouve aussi bien des détenteurs d'influence internes, qui font partie intégrante de l'organisation étudiée (direction, ligne hiérarchique, technocrates, opérateurs ...), que des détenteurs d'influence externes tentant de défendre certains intérêts stratégiques en utilisant notamment leur pouvoir de mobilisation (les syndicats) ou de distribution des ressources financières (les propriétaires).

Les enjeux de la confrontation représentent, pour chaque détenteur d'influence, la manière dont il perçoit le changement en cours et les risques ou opportunités qu'il recèle. Le postulat est ici que le groupe est conscient de ses intérêts et que la majorité de ses membres adopte des comportements en connaissance de cause. Sans doute une telle conception ne rend-elle pas compte des disparités individuelles à l'intérieur de chaque coalition d'intérêt: elle suppose que les acteurs optimisent, en quelque sorte, la rationalité limitée de leur groupe d'appartenance. Il n'en reste pas moins que, dans la plupart des cas, les pratiques apparemment incompréhensibles ou aberrantes peuvent être vues comme des moyens de défendre certains intérêts menacés ou de poursuivre certains objectifs. Admettons simplement, dans le cas qui nous occupe, que la majorité des membres d'un groupe se comporte comme s'ils avaient conscience de leur intérêt et agissaient en conséquence.

Les atouts dont disposent les détenteurs d'influence constituent, en quelque sorte, leurs sources de pouvoir. Ils sont constitués principalement par:

- la maîtrise d'un savoir-faire particulier, d'autant plus crucial qu'il représente pour l'organisation une compétence importante et difficilement substituable;
- la maîtrise des relations avec l'environnement qui constitue l'une des zones d'incertitude majeures pour l'organisation;
- la maîtrise de l'un ou l'autre circuit de communication et de certains flux d'information formels ou informels;
- la maîtrise de l'élaboration et/ou des conditions d'application des règles; celles-ci sont, en principe, destinées à réduire l'imprévisibilité des comportements, liée à l'existence des trois autres sources de pouvoir, mais peuvent également constituer une contrainte pour les supérieurs hiérarchiques dans la mesure où elles soumettent leur propre autorité à des limites de plus en plus étroitement définies;

- la maîtrise des ressources financières qui entretient souvent, sinon toujours, une dépendance cruciale dans la vie des organisations dans la mesure où elle conditionne la possibilité des autres sources de pouvoir.

Ces atouts ne constituent en rien des sources de pouvoir absolues, indépendantes des spécificités qui caractérisent le fonctionnement de toute organisation. Au contraire, ils sont relatifs à des contextes organisationnels bien précis et à la façon dont les jeux de pouvoir entre acteurs y sont régulés. Un atout est donc une source de pouvoir lorsqu'il représente une source d'incertitude critique dans un système d'action (cf. infra) particulier.

Les stratégies sont les moyens d'action concrètement utilisés par les détenteurs d'influence une fois que le coût d'une action éventuelle est compensé, à leurs yeux, par l'importance de l'enjeu. Par définition, les stratégies sont imprévisibles et multiples: elles se forgent de manière spécifique dans chaque contexte organisationnel. Elles peuvent aller du freinage de la cadence au *boycott* pur et simple, de la multiplication des pratiques clandestines au présentéisme, etc.

Enfin, les alliances sont les bases sociales sur lesquelles les stratégies se construisent: il s'agit la plupart du temps d'alliances temporaires entre des groupes dont les intérêts de base diffèrent mais qui choisissent de s'unir pour mener un combat commun. La vie des organisations est caractérisée par la multiplication de ce type d'alliances qui s'articule autour de jeux de type donnant-donnant où chaque partenaire finit par trouver son compte en couvrant les stratégies de l'autre.

Le modèle politique aboutit à une conception très particulière des processus de changement. Pour qu'il y ait changement, il faut que le système d'action - l'ensemble régulé des stratégies déployées par les acteurs en fonction des atouts dont ils disposent - se transforme lui-même et qu'il y ait apprentissage collectif de nouveaux modes de relations entre acteurs, de nouvelles règles du jeu. Cependant, la plupart des projets de changement prennent la forme d'une réduction des zones d'incertitude et d'une rationalisation de la vie de l'organisation, ce qui les expose aux réactions défensives ou offensives des différents groupes dont les intérêts sont potentiellement menacés et les conduit, dans la plupart des cas, à la dissolution ou à l'échec pur et simple. Dans cette perspective, le véritable changement - c'est-à-dire l'apprentissage de nouveaux jeux - ne peut se réaliser que dans un contexte de crise, de rupture par rapport aux anciens

mécanismes de régulation, rupture provoquée par des facteurs externes au système d'action en vigueur.

En conséquence, le modèle politique met délibérément l'accent sur le processus. Quelle que soit la nature du changement introduit, des jeux de pouvoir vont apparaître entre acteurs, dont l'issue, spécifique à chaque système d'action, est fondamentalement provisoire et toujours susceptible d'être remise en question. Néanmoins, le risque est grand de voir les structures en vigueur se perpétuer, et même se renforcer dans une sorte de jeu à somme nulle au cours duquel les stratégies contradictoires des uns et des autres finissent par se contrebalancer. On peut se référer à ce sujet au « dilemme du décideur » déjà évoqué dans l'introduction de cet article. Lorsqu'un responsable managérial projette l'une ou l'autre réforme, il peut décider de jouer le jeu organisationnel et tenter d'obtenir un ajustement progressif des stratégies des différents partenaires concernés. Mais il condamne alors son projet à être dilué dans l'entrelacement des stratégies, chaque groupe cherchant à l'orienter en fonction de sa propre rationalité limitée. Par contre, s'il décide d'éviter le jeu organisationnel et d'imposer, *ex abrupto*, la réforme souhaitée, le responsable s'expose à un rejet pur et simple, à une greffe qui ne prend pas: situation caractéristique de nombreuses entreprises traditionnelles où le processus de changement a été imposé d'en haut, sans aucune concertation avec les acteurs concernés. Quelle que soit la solution adoptée, le déroulement du processus de changement risque en tout cas d'être très éloigné de la conception qu'en avaient à l'origine les décideurs. Le processus est donc nécessairement discontinu, avec de longues périodes de stabilité relative traversées par des ruptures brutales - dues à l'intervention de facteurs externes - qui marquent le passage d'un système d'action à l'autre.

Dans un telle perspective, le contenu du changement apparaît comme le résultat des rapports de force qui se nouent entre acteurs; il se modifie au fur et à mesure de l'évolution de ces rapports. En conséquence, les différentes étapes d'un projet de changement apparaissent de nature politique, à commencer par la définition même du problème et des objectifs à atteindre: les uns vont jouer sur la gravité du problème à résoudre, les autres sur l'urgence de la situation, d'autres encore sur la nécessité d'être prudent et d'attendre. L'inventaire des solutions est lui aussi soumis à d'intenses jeux de pouvoir: on peut ainsi voir apparaître des stratégies relatives au nombre de solutions prises en compte (réduction ou extension des alternatives), à leur perception (dénigrement ou survalorisation) ou à celle de leurs conséquences (minimisation ou

maximalisation des effets pervers). **Processus et contenu sont donc intimement liés**, chaque nouvelle étape dans la définition du contenu étant le résultat de jeux de pouvoir et donnant lieu à leur tour au déploiement de nouvelles stratégies.

Quant au contexte, il joue ici un rôle de second plan. L'extrême relativité de chaque système d'action signifie en quelque sorte que l'on raisonne toutes autres choses égales par ailleurs. Et si des modifications interviennent dans le contexte, en particulier dans le contexte externe, elles sont vues comme des variables exogènes, qui ne peuvent qu'aviver les jeux de pouvoir internes: c'est sur ces derniers que le modèle politique porte l'essentiel de son attention. Rappelons-nous d'ailleurs que le passage d'un système d'action à l'autre n'est envisagé que dans des situations exceptionnelles de crise provoquées par la modification brutale d'un facteur externe (tarissement des sources de financement, arrivée de concurrents, prise de contrôle par un nouveau partenaire,...) La plupart du temps, les projets de changement sont en effet dilués dans l'ensemble régulé des jeux et équilibres provisoires entre acteurs.

#### ***4.4. Le modèle incrémental***

##### ***(focalisation sur les rapports contexte interne-processus)***

Il n'en reste pas moins que la conduite d'un processus de changement ne peut se réduire à ses seuls aspects politiques: le poids du passé, de la culture, des routines comportementales, des structures d'organisation, des décisions antérieures intervient souvent de façon cruciale. De plus, comme nous l'avons noté, le modèle politique a tendance à livrer une explication du changement sous forme de « crises » ou de ruptures, à travers lesquelles de nouvelles règles du jeu collectif se mettent en place. Toutefois, l'observation attentive des processus de changement ne peut faire l'impasse sur des évolutions beaucoup plus progressives, dans lesquelles un certain nombre de modifications s'effectuent à la marge de situations/décisions existantes. La vie de nombreuses organisations se caractérise en effet par des alternances de courtes périodes de changements radicaux (où le coût d'une inadaptation aux variations de l'environnement devient trop élevé par rapport au coût d'une restructuration interne) et de longues périodes de changements incrémentaux (où le coût de l'inadaptation externe ne paraît pas assez important pour précipiter l'ensemble de l'organisation dans une restructuration en profondeur).

Le modèle incrémental cherche à (dé)montrer que ce ne sont pas les méthodes formelles de planification qui dominent un processus de changement mais qu'il s'agit au contraire d'un développement continu, largement morcelé, à caractère itératif et incrémental dans lequel, de surcroît, la formulation et la mise en œuvre apparaissent non pas comme des moments séparés qui se suivent dans le temps (« je décide, ensuite je mets en œuvre ») mais bien plus souvent comme indissociables (le moment de la décision est inséparable de sa mise en œuvre). Loin de penser qu'un tel état de fait soit contraire à l'exercice de la raison, les théoriciens de l'incrémentalisme le considèrent généralement comme non dénué de valeur et n'hésitent pas à adopter à cet égard une attitude également normative. En somme, si le décideur réel ne se comporte pas comme le suggèrent les partisans du modèle de la planification, cela est non seulement normal mais apparaît, dans bien des circonstances, comme souhaitable.

Ce modèle met en cause l'idée selon laquelle les décideurs disposeraient d'une liberté totale dans le choix des décisions à mettre en œuvre. En effet, les dirigeants sont largement dépendants, dans leurs actions, de choix antérieurement élaborés; la marge de manœuvre dont ils disposent pour se démarquer radicalement du passé se trouve étroitement circonscrite. Il en résulte une image du changement organisationnel qui ne peut être qu'incrémental, chaque situation nouvelle étant modelée sur une situation ancienne dont elle ne se différencie que marginalement, selon un processus permanent d'essais et d'erreurs. A l'opposé d'une vision planificatrice où la stratégie de changement est définie à priori, la stratégie ne peut être formulée ici qu'à posteriori, sur la base des décisions et orientations antérieurement prises.

**Le modèle incrémental donne ainsi la primauté à la fois au contexte (interne avant tout) et au processus du changement observé.** L'influence du contexte est ici fondamentale et conduit souvent à des résultats très éloignés des objectifs initialement poursuivis. Quant au processus, le modèle incrémental y accorde autant d'attention que le modèle politique. Ce processus est vu comme un ensemble d'interactions entre orientations antérieures et présentes: il se construit dans la durée, sur un mode itératif, échappant largement à toute tentative de formalisation. Il est, de plus, fortement marqué par l'entrelacement des relations existant entre les différents acteurs. Sa temporalité s'inscrit généralement dans le long terme, ce qui exclut de facto toute analyse des changements sur période brève.

L'interaction entre processus et contexte interne conditionne en définitive la définition du contenu. Celui-ci émerge progressivement, à la suite d'une série d'essais et d'erreurs, de modifications à la marge de décisions antérieures. Etant donné l'étroite imbrication qui se noue entre formulation et implantation des projets de changement, le contenu ne peut être explicité à priori, comme le suppose pourtant le modèle de la planification. Le contenu apparaît ainsi comme une variable seconde, largement dépendante du contexte et du processus qui s'y développent.

#### ***4.5. Le modèle de l'analyse constitutive d'une solution technologique (focalisation sur les rapports contexte interne - contenu)***

Ce modèle est bâti sur la réfutation de l'existence à la fois d'un déterminisme technologique - conception selon laquelle une organisation devrait se conformer aux présupposés organisationnels contenus dans la technologie qu'elle veut implanter -, et d'un déterminisme social - où, in fine, c'est l'organisation qui impose à la technologie de se conformer à ses dimensions structurelles et organisationnelles -. Il vise en effet à démontrer qu'un processus d'informatisation est beaucoup plus subtil que cela et ne peut être ni mené, ni compris, sans l'envisager comme un dialogue, comme une recherche d'accommodements, comme une « modulation » entre l'organisation et la solution informatique.

Mais cette capacité de modulation n'en reste pas moins délimitée. Au niveau de la technologie, cette capacité d'adaptation existe, soit parce que cette technologie est développée à l'intérieur de l'organisation, soit, si elle est acquise auprès d'un fournisseur extérieur, parce qu'elle permet d'être ajustée à l'aide de valeurs définies dans des paramètres-clés ou à l'aide de reprogrammations spécifiques. Il est donc évident que la solution sera d'autant plus facile à adapter à l'organisation qu'elle est programmée en interne.

Nous touchons ainsi du doigt un apport essentiel de ce modèle. En effet, qu'elle soit développée en interne ou acquise et « adaptée », toute solution informatique n'en reste pas moins conçue et réalisée par des hommes, par des acteurs. Ces derniers vont toujours réaliser un produit dont la conception, le mode de fonctionnement et les fonctionnalités sont la traduction à la fois de leur vision du problème à résoudre et des

solutions à y apporter. En d'autres mots, chaque solution informatique est porteuse d'un design organisationnel implicite. Et c'est ce design organisationnel implicite qui va délimiter les contours de la sphère à l'intérieur de laquelle les accommodements entre l'organisation et la solution informatique implantée pourront se dérouler. Ainsi, tous les accommodements ne sont pas possibles et si ceux qui sont nécessaires ne peuvent être trouvés à l'intérieur de cette sphère, il faudra définir une autre sphère soit en modifiant drastiquement l'organisation (ce qui est certainement le plus délicat), soit en modifiant ou en remplaçant la solution informatique (ce qui, même s'il peut s'avérer difficile et lourd de conséquences, semble être le terme de l'alternative le plus abordable potentiellement). Dans ce cas, à défaut d'une redéfinition de cette sphère, un projet informatique semble alors quasiment impossible à réussir.

Parlant de dialogue entre organisation et technologie, donc **établissant le lien entre le contexte et le contenu d'un projet d'informatisation**, ce mode d'analyse en appelle un autre, qui lui est complémentaire et sans lequel il est difficile de pouvoir rendre compte d'un processus d'informatisation: l'analyse d'implantation. En effet, si l'analyse constitutive cherche à établir ce design organisationnel implicite incorporé dans la technologie et à y détecter les contraintes qu'elle va imposer, mais aussi les opportunités potentielles qu'elle va offrir aux acteurs de cette organisation, l'analyse d'implantation va, quant à elle, chercher à voir comment les acteurs vont se saisir de ces opportunités et contraintes pour se positionner face à cette technologie et produire avec elle ce dialogue qui déterminera son mode d'incorporation dans l'organisation.

Il est aussi très important de remarquer que ces deux analyses ne correspondent pas à des « moments » différents, distincts, et délimités dans le temps: l'une qui viserait à analyser la technologie indépendamment et préalablement à son implantation dans l'organisation, l'autre qui viserait à voir comment se déroulent les événements lors de l'implantation. Non, elles représentent plutôt deux focalisations, deux angles de vue sur un même phénomène, elle se répondent l'une à l'autre et s'inscrivent ensemble dans le suivi continu d'un processus à l'œuvre. C'est ainsi, par la démonstration de l'interconnexion entre contenu et contexte, entre processus et contenu, mais aussi entre processus et contexte que ces analyses s'inscrivent parfaitement dans la démarche contextualiste.



## 5. LE CADRE THEORIQUE CONSTRUIT POUR ET PAR L'ANALYSE DU CAS

---

Ainsi le modèle contextualiste, qui commande et articule l'activité de recherche, n'est pas en lui-même explicatif, mais il permet de fournir cette explication en articulant des modèles explicatifs qui sont mobilisés pour analyser les pans de la problématique qui appartiennent à leur champ respectif de compétence. Rappelons que, au-delà de l'explication de l'« échec » de PI, cette construction théorique, cette élaboration de notre poste de pilotage, représentait l'objectif de la recherche. Et que cette construction s'est opérée progressivement, par la confrontation continue entre l'empirie et les modèles pressentis, confrontation qui révélait la capacité explicative des modèles mobilisés et commandait d'en éliminer certains ou d'en appeler d'autres en renfort. C'est pourquoi je propose maintenant de présenter les résultats liés à cet objectif de l'analyse de cas en commençant par l'exposé de la logique du parcours suivi lors cette analyse, logique découlant de la logique du cadre contextualiste, et en poursuivant par une brève identification des modèles d'analyse qui y ont été retenus.

Le périple débuta donc en plantant le décor, c'est-à-dire par la description du **contexte** organisationnel au sein duquel s'est déroulé le projet PI: la société FIL. Ensuite, j'ai fait connaissance avec le **contenu**, c'est-à-dire avec le projet « PI » lui-même qui, par son existence, était à la fois expression d'une volonté de changement et source de changement. Ces présentations faites, j'ai essayé de comprendre les raisons de l'échec de ce projet en retraçant et en analysant, sur base des hypothèses et du cadre définis plus haut:

- d'abord les relations entre le projet et son contexte organisationnel, les **contingences** que l'un a apporté à l'autre et inversement, donc **les relations entre le contenu et son contexte (interne et externe)**,
- ensuite comment le projet a été modelé par son mode de gestion et les jeux des acteurs, le cadre **politique et stratégique** dans lequel il a évolué, donc les relations entre **contenu et processus**,

- enfin, si le projet a été construit progressivement, de façon **incrémentale** sur base des fondations organisationnelles présentes à chaque étape, donc les relations entre **processus et contexte (interne)**.

Remarquons cependant que chaque analyse n'a pas été juxtaposée aux autres ni menée dans l'ignorance des autres. Au contraire, car l'insertion de ces analyses dans le cadre contextualiste commandait et a permis d'établir, au sein de chaque analyse, d'une part les éléments explicatifs identifiés dans leur temporalité et, d'autre part, leurs liens et interactions avec les autres pôles et axes du modèle contextualiste. Cette démarche m'a permis de comprendre l'échec du projet PI:

- en repérant d'abord:
  - ⇒ les contraintes qui ont pesé sur le projet et/ou celles que le projet a lui-même générées;
  - ⇒ les opportunités qui se sont présentées au projet et/ou celles qu'il a lui-même offertes.
- puis en regardant comment elles ont été gérées, mais surtout quelles étaient celles qui n'ont pas été, ou mal, repérées et/ou investies.

Ce dernier objectif de l'analyse de cas m'a alors donné les moyens de repérer des pistes de solutions aptes à améliorer la gestion d'un projet d'informatisation, pistes dont la formalisation a aussi été, par retour, encadrée par le modèle contextualiste.

Les modèles principaux ainsi mis en œuvre pour mener l'analyse de cas, furent:

- Le modèle d'analyse des structures organisationnelles de MINTZBERG. Ce modèle a permis de représenter les contextes internes et externes, d'identifier et de situer les intervenants dans le processus mais aussi - ce modèle partant du postulat du caractère contingent du contexte sur les formes organisationnelles - de déjà soulever un coin du voile sur les rapports entretenus entre le projet (le contenu) et le contexte externe de l'organisation. Cette analyse a été menée sur base du modèle proposé par MINTZBERG (1982) et des présentations critiques de ce modèle présentes dans MAROY (1996) et NIZET-PICHAULT (1995).
- Le modèle de l'analyse constitutive et de l'analyse d'implantation d'une solution technologique. L'analyse constitutive commanda de faire connaissance avec la solution technique puis, sur base de ses apports qui se penchent sur les présupposés organisationnels contenu dans le *design* d'une solution informatique, permit

d'investiguer les liens entre le projet (le contenu) et le contexte interne de l'organisation. Cette analyse fut effectuée sur base des travaux de ALSENE (1990) et, à sa suite, HARRISON, DORAY et ROUSSEAU (1993) ainsi que DORAY, ROUSSEAU (1994).

- Ces auteurs nous signalant qu'un processus d'informatisation ne peut se comprendre que si l'on mène, conjointement à l'analyse constitutive, une analyse d'implantation : cela nous amena à mobiliser enfin le modèle de l'analyse stratégique. Ce modèle permet de caractériser les acteurs impliqués dans la problématique, mais surtout de retirer des éléments explicatifs en identifiant, d'une part, et en retraçant, d'autre part, l'évolution et les relations des jeux entre acteurs et des stratégies à l'œuvre. Jeux et stratégies qui ont modelé le contenu formulé initialement par les promoteurs du projet. Ce modèle permet ainsi d'établir le lien entre processus et contenu ainsi qu'entre le processus et le contexte interne. Cette analyse fut effectuée principalement sur base du modèle de l'analyse stratégique de CROZIER et FRIEDBERG (1977) complétée des apports de MINTZBERG (1986) et des présentations critiques de ces deux références présentes dans NIZET-PICHAULT (1995) et MAROY (1996).



## 6. RETOUR SUR LES SPECIFICITES DU GROUPWARE

---

Bien entendu le maniement de ces outils sur un cas concret m'a permis, au delà de la confection de ce « tableau de bord » théorique, de découvrir qu'il n'existe pas de recettes pour « réussir » l'implantation d'un projet d'informatisation. Mais qu'il existe plutôt un certain nombre de « modalités » qui, si elles doivent être toutes respectées, doivent aussi être gérées et modulées conjointement en regard du projet envisagé, de l'organisation où il veut être implanté et de la technologie qui va être employée. Avant de présenter ces modalités générales, il me semblait alors intéressant de revenir quelques instants sur le cas spécifique des projets d'informatisation de type *groupware* pour voir quel mode de gestion et quelle configuration de ces modalités semblent requis dans ce type de projet. Cet intérêt particulier est motivé par les éléments suivants:

- Les caractéristiques de PI l'identifiaient comme voulant majoritairement appartenir à la catégorie *groupware*.
- Grâce à l'augmentation phénoménale de la puissance des ordinateurs de bureau et des réseaux de communication, grâce aussi à la connexion de quasiment tous ces ordinateurs via, au moins, un réseau interne à l'entreprise, c'est ce type de projet qui est aujourd'hui sous les feux des projecteurs. D'autant que leurs principes d'ouverture, de personnalisation, de collaboration sont recherchés par les organisations qui pensent trouver là les moyens, pour leur personnel, d'adapter au mieux et le plus vite possible leur travail en réponse à un contexte de plus en plus complexe, et changeant de plus en plus rapidement. Ce type de projet est donc un des plus complexes à mener à bien dans la perspective qui nous occupe. Aussi, il m'apparaissait incontournable, selon l'expression consacrée, de confronter ce que j'avais découvert avec les conclusions d'analystes qui se sont penchés sur le cas de *groupware*, afin d'obtenir un regard critique et de compléter mon propos.

### 6.1. Le *group'quoi* ?

Cet éclairage sur le cas du *groupware* sera mené sur base des travaux, d'une part, de GRUDIN (1989), qui a essayé d'identifier certaines causes des problèmes rencontrés par les projets de type *groupware* et, d'autre part, de ORLIKOWSKI et HOFMAN (1997) qui

proposent un modèle de management organisationnel du changement adapté à ce type de projet.

Mais d'abord, essayons de définir ce qu'est une solution *groupware* à l'aide d'extraits de ces travaux: « En général, le terme *groupware* désigne les applications qui supportent les interactions à l'intérieur de groupes de deux ou plusieurs personnes. Ce terme ne réfère pas aux grands systèmes conçus pour supporter des organisations entières. Le 'groupe' est soit modéré en taille, soit est étroitement focalisé sur les intérêts de ce groupe (...). (...) [une application de] *groupware* réclame de son concepteur de considérer explicitement que la tâche est faite par un groupe, avec des participants individuels qui jouent différents rôles. Ainsi, considérons les différences entre les paires suivantes qui doivent travailler ensemble: auteur/éditeur, expéditeur/récepteur, orateur/auditeur, superviseur/contributeur individuel. Notons aussi qu'une même personne peut changer de rôle, être auteur à un moment donné et ensuite, lorsqu'elle lit la contribution d'un collaborateur, être éditeur. Le logiciel doit supporter non seulement un certain nombre de personnes travaillant ensemble à une tâche, mais aussi leurs différents rôles potentiels dans cette tâche. (...) Ainsi, une base de données de *groupware* doit suivre les changements opérés dans les données qui y sont entrées et alerter les différentes personnes des changements spécifiques qui les concernent en regard de leur travail. (...) [une application de *groupware*] doit servir les individus tout en apportant du support aux activités du groupe ». (GRUDIN: 1989)<sup>2</sup>. « Ce type de technologie est typiquement conçue avec une architecture ouverte qui est adaptable par les utilisateurs, leur permettant de personnaliser les caractéristiques existantes et de créer de nouvelles applications ». (ORLIKOWSKI et HOFMAN: 1997) <sup>2</sup>.

## **6.2. Les causes des problèmes rencontrés par le *groupware***

Pour GRUDIN (1989), les problèmes rencontrés par ce type d'application proviennent principalement du fait que ses concepteurs et ses demandeurs n'appréhendent pas suffisamment le concept de travail en groupe avec tout ce que cela implique dont, principalement, la définition et le respect des rôles des différents intervenants qui seront appelés à collaborer sur base de cette application.

---

<sup>2</sup> Traduit de l'anglais.

Cette lacune initiale est l'héritière d'une « tradition » informatique qui, jusqu'ici, a toujours considéré que les applications appartenait à deux types de famille: les **applications mono-utilisateur** et les applications supportées par un **système multi-utilisateurs**. Or les applications de *groupware* n'appartiennent à aucune de ces catégories. Elles sont beaucoup plus difficiles à réaliser que ces solutions « traditionnelles » car elles requièrent que leurs concepteurs considèrent que le travail qui sera mené par les utilisateurs, grâce à elles, est un travail de groupe auquel des individualités participent suivant différents rôles. En conséquence, si n'importe quel outil peut être utilisé par un groupe, seul un outil conçu prudemment à travers l'optique qui vient d'être énoncée peut supporter les travaux de groupe de manière appropriée et avec succès.

Ce que l'on pourrait appeler le « biais du système multi-utilisateurs » consiste à considérer que seule l'acquisition d'un système multi-utilisateurs nécessite de lourds investissements en matériel, infrastructure, gestion du changement organisationnel... Et que, une fois le système installé, toute nouvelle application y arrivant n'est finalement qu'une pièce rapportée qui ne nécessite pas autant d'investissements parce qu'elle ne fait en réalité qu'ajouter une fonctionnalité au système. Ainsi, dans cette optique, comme une application de *groupware* ne fait finalement qu'utiliser cette infrastructure existante, on n'y prend pas garde et l'on considère qu'elle ne nécessite pas d'investissements surtout en terme de gestion du changement organisationnel. Or, en regard des difficultés que rencontrent les installations de systèmes multi-utilisateurs alors qu'elles font l'objet de toutes les attentions, on peut aisément imaginer les difficultés que vont engendrer les solutions de *groupware* puisqu'elles introduisent aussi des changements organisationnels et sont implantées sans beaucoup d'attention.

Les biais provoqués par l'expérience de développement et d'utilisation d'applications mono-utilisateur sont de deux ordres. Le premier consiste à oublier que l'on développe pour un groupe, et ainsi à ne pas tenir compte des disparités qui peuvent exister, entre les différentes catégories d'utilisateurs, concernant les bénéfices que l'on peut retirer de l'application et le travail que cela requiert. Ainsi, on est amené presque instinctivement à développer l'application en fonction d'un groupe d'utilisateurs-type qui sont bien souvent les bénéficiaires de l'application. Par exemple, lorsqu'un *manager* trouve indispensable de posséder telle fonction dans son application *groupware* et demande de l'y insérer, on oublie ce faisant que cette fonction risque de n'être un bénéfice que pour la catégorie *manager* des utilisateurs, mais qu'elle risque par contre d'être une charge supplémentaire

pour une autre catégorie d'utilisateurs qui vont devoir encoder les informations nécessaires à l'alimentation de cette fonction. Le second biais provoqué par l'expérience de développement et d'utilisation d'applications mono-utilisateur est de considérer qu'une application ne requiert pas beaucoup de tests qui, de plus, ne doivent pas s'étaler sur une trop longue période. Or une application *groupware* est influencée et influence des dynamiques sociales, motivationnelles, économiques, politiques... qui ne peuvent être comprises que si on se donne la peine de les suivre dans le temps.

En définitive, ces biais conduisent à l'échec de solutions de *groupware* parce que:

- Ils faussent la conception de ces solutions
  - ⇒ à cause de la pauvreté en intuitions concernant les applications collaboratives qu'ils permettent d'y incorporer;
  - ⇒ par le fait qu'ils orientent cette conception en fonction d'une catégorie d'utilisateurs qui, la plupart du temps, est celle des preneurs de décision.
- Ils amènent ainsi à mettre en place des solutions qui:
  - ⇒ Imposent un travail supplémentaire à des utilisateurs qui ne sont pas ceux qui en retireront un bénéfice direct.
  - ⇒ Ne permettent pas de prendre en compte les erreurs, les exceptions et l'improvisation qui caractérisent la plupart des activités de groupe. En effet, ces solutions sont développées pour supporter les procédures ou les activités du groupe telles qu'elles sont à priori supposées se dérouler. Or toute observation sérieuse des activités d'un groupe montre que la stricte observance d'une procédure standard est plus l'exception que la règle.
  - ⇒ Par ignorance, violent des tabous sociaux, menacent des structures politiques existantes, interfèrent dans les subtiles et complexes dynamiques sociales qui sont communes à tous les groupes, et démotivent certains utilisateurs.

Enfin, une autre cause d'échec des solutions *groupware* tient dans la difficulté de les évaluer. En effet, lorsque ce type d'application rencontre du succès, son extrême richesse de conception et d'utilisation, offrant des fonctionnalités et des interfaces variant en fonction du travail, de la qualification et des préférences de l'utilisateur, rend toute évaluation très complexe. En conséquence, il est très difficile de tirer des enseignements de l'implantation « réussie » d'applications de ce type, et donc tout aussi difficile d'intégrer ces enseignements dans la conception d'applications similaires.

En définitive, l'auteur suggère que l'on doit se doter de ressources et de temps à la fois pour mener l'analyse fine de l'organisation et pour mettre en place une solution « qui marche ». Mais ses propos dénotent que ce doit être un travail progressif, patient et empathique. Par ailleurs, comme pour lui l'organisation ne peut pas se modifier à chaque fois qu'elle décide d'acquiescer une telle solution, et comme elle ne peut pas non plus chaque fois réinventer les tâches des utilisateurs, ni créer de nouveaux postes, pour compenser le travail supplémentaire qu'une solution de *groupware* va imposer à certains acteurs, l'auteur propose d'intégrer les éléments suivants dans la conduite de ce genre de projet:

- Développer des interfaces qui minimisent le bouleversement de travail ainsi que le travail additionnel requis pour chaque utilisateur.
- Le management doit s'investir dans la construction d'un consensus. Car il lui sera difficile de réclamer la participation des utilisateurs dans l'application tant que l'intérêt collectif de cette application et de cette participation n'est pas évident.
- Afin que le bénéfice collectif soit suffisamment évident pour que les utilisateurs acceptent de nouvelles tâches ou des tâches différentes, le management peut soit éduquer tous les utilisateurs à ces bénéfices collectifs pour créer le consentement, soit inspirer ce consentement par l'exemple ou un *leadership* positif, soit encore améliorer l'interface de l'utilisateur pour minimiser son travail ou, enfin, offrir des bénéfices compensatoires.
- Le management devra amener son personnel à considérer que l'utilisation de cet outil fait partie intégrante de son travail et que cette utilisation ne doit pas être considérée comme une tâche à y accomplir en plus ou en annexe. Cela requiert une éducation et une socialisation ainsi qu'une inscription, par le management, dans la description de la fonction et des objectifs des membres du personnel.

### **6.3. Un modèle d'improvisation pour gérer le changement**

Ce modèle de gestion du changement dans le cadre de l'implantation de projets de type *groupware* est proposé par ORLIKOWSKI et HOFMAN (1997) suite au constat suivant: en règle générale, il existe un discordance entre la façon dont le changement - et particulièrement le changement technologique - est conçu, et la façon dont on peut observer qu'il se déroule sur le terrain. En d'autres mots encore, il existe une discordance entre la manière dont on pense le changement technologique et la manière dont on

l'implante, ce qui explique les problèmes que ces implantations rencontrent et plus particulièrement encore les implantations de projets de type *groupware*.

Pour ces auteurs, le changement technologique est classiquement conçu selon le modèle de la planification où on trace à priori l'itinéraire de ce changement sur base de principes universels. Tout « accroc » rencontré lors de la réalisation du plan nécessite alors des justifications, oblige de renvoyer la responsabilité de cet accroc sur un parasite externe ou sur une mauvaise conception du plan. Il nécessite aussi de décider, toujours sur base du même plan, soit d'une nouvelle route qui permettra de rattraper le chemin, soit de modifier le plan. Ce mode de conception entraîne aussi la croyance qu'un projet d'informatisation n'est qu'une séquence d'actions se déroulant dans une fenêtre de temps délimitée.

Comme la réalité démontre que l'on rencontre toujours des accrocs, particulièrement aujourd'hui où les conditions organisationnelles et environnementales sont incertaines, on remarque donc que sur le terrain, les choses ne se déroulent pas de cette manière. Le changement engendré par l'implantation d'un projet informatique se donne plutôt à voir comme un processus constitué d'avancées, de modifications, de tiraillements entre les jeux d'acteurs... qui en influencent et modifient le cours.

Aussi, pour réduire cette discordance, les auteurs se sont proposés de modéliser la manière dont ce type de projet s'implante concrètement sur le terrain. Initialement modèle de compréhension, il pourra ainsi ensuite servir de support à la gestion du changement généré par un projet d'informatisation. Ce « modèle d'improvisation pour gérer le changement » propose donc de gérer le changement non plus en fonction d'un plan préétabli où toute modification de cap doit être immédiatement rétablie, mais plutôt en fonction d'un objectif vers lequel on tend au gré des événements et en incorporant ces événements. Il repose ainsi sur des propositions qui le différencient radicalement du modèle planificateur:

- Les changements associés à des implantations technologiques constituent un processus interne plutôt qu'un événement avec un point final après lequel l'organisation peut espérer retourner à un état raisonnablement stable.
- Tous les changements technologiques et organisationnels intervenus durant ce processus ne peuvent pas, par définition, être anticipés.

Sur cette base, ils identifient trois types de changement qui peuvent intervenir durant le processus:

1. Les changements « anticipés » qui sont, sinon planifiés, du moins prévus avec un certain temps d'avance.
2. Les changements « d'opportunité », qui ne sont pas anticipés avec un certain temps d'avance, mais qui sont introduits dans le processus de manière réfléchie et intentionnelle en réponse à une opportunité, une contrainte, un événement ... inattendu survenu durant le processus.
3. Les changements « émergents ». Alors que les deux premiers types de changement supposaient une action délibérée, ce type de changement est par nature spontané et tacite. Il correspond aux changements induits par les jeux et stratégies d'acteurs qui se développent durant l'appropriation, que mènent ces acteurs, du changement technologique en cours.

Il est à remarquer que ces trois types de changement se construisent les uns par rapport aux autres, dans une interrelation perpétuelle et itérative. Aussi, ils se présentent au sein du processus dans un ordre aléatoire, au gré des événements, des opportunités et des contraintes, de l'expérimentation, de l'apprentissage et de l'utilisation. On peut ainsi représenter un processus imaginaire de changement de la manière suivante:

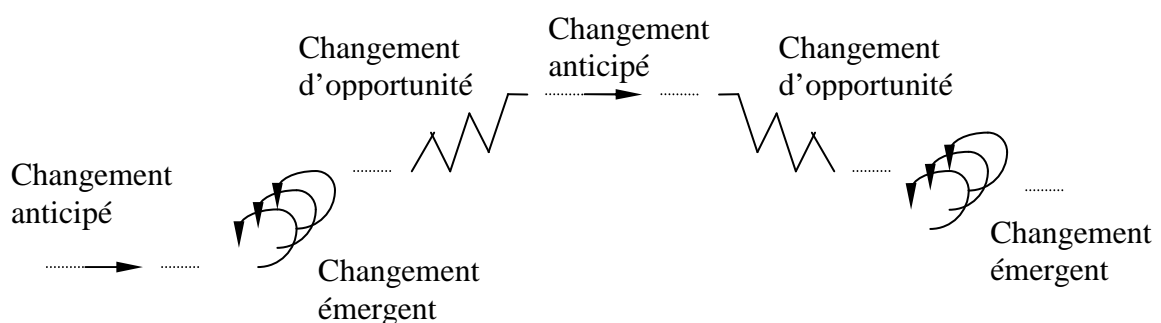


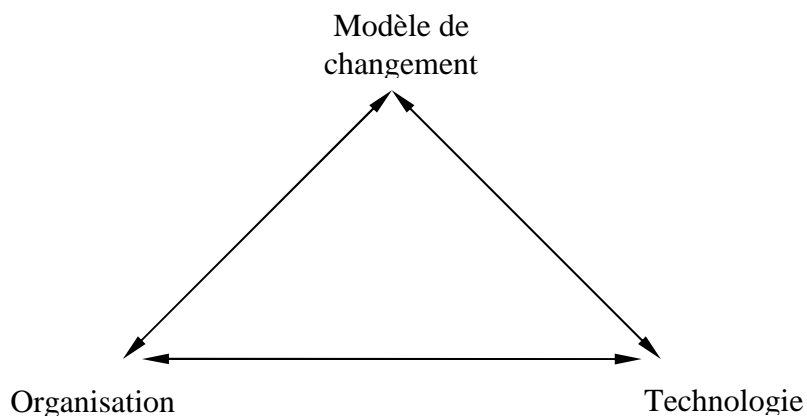
Figure n°2: Modèle d'improvisation du changement à travers le temps

En conséquence, un gestionnaire de projet de changement doit agir comme un marin d'antan qui se référait aux étoiles, aux bruits de l'eau, à la direction du vent, aux mouvements des vagues... , et qui incorporait continuellement ses observations dans sa navigation pour établir sa route. Ou mieux encore, il doit être comme le leader d'un *jazz band*. A l'inverse des musiciens d'un orchestre symphonique, qui suivent une partition, les musiciens d'un *jazz band* ne décident jamais à l'avance les notes qu'ils vont jouer, ils les choisissent durant leur performance en innovant, en explorant à partir d'un thème choisi. Le résultat se nomme « improvisation » et non « cacophonie » parce que ces musiciens jouent dans une même structure rythmique et partagent la même compréhension des règles de ce genre musical. Chaque musicien joue dans un cadre général et y a accès à un répertoire connu de règles et de ressources.

Pour parvenir à mener à bien ce type de pilotage, deux conditions critiques doivent être respectées. La première vise à créer en permanence l'environnement propice en alignant les dimensions clé du changement que sont le modèle de changement (planificateur ou d'improvisation), l'organisation (au sens large, incluant la culture, la structure, les rôles, les responsabilités...) et la technologie. La seconde condition consiste à dégager les ressources nécessaires pour supporter et pour encadrer le processus de changement.

La première condition est critique parce que la relation d'interdépendance constante entre les trois dimensions considérées influence profondément un processus de changement. Idéalement, l'interaction entre ces dimensions doit être compatible ou, au minimum, non opposée. Ainsi, si l'on considère la relation « modèle de changement-technologie », il apparaît que le modèle de l'improvisation n'apportera pas beaucoup plus de résultat que le modèle planificateur si la solution à implanter est « fermée », ne permettant pas aux utilisateurs d'y apporter des adaptations ou des améliorations. Par contre, lorsque l'on veut implanter des solutions ouvertes, paramétrables, modifiables par les utilisateurs, telles les applications de *groupware*, alors le modèle de l'improvisation est beaucoup plus approprié que le planificateur. La relation « modèle de changement-organisation » participe de la même logique: le modèle d'improvisation risque de ne pas pouvoir offrir beaucoup de valeur ajoutée au processus d'implantation si ce dernier se déroule dans une bureaucratie extrêmement rigide et procédurière. Enfin, la relation « technologie-organisation » suggère qu'une solution de type *groupware* aura beaucoup plus facile à s'implanter dans une structure souple et collaborative que dans une structure

individualiste et compétitive. Mais quelle que soit la structure, il est important que les managers adaptent l'organisation ou prennent des mesures qui permettent de préparer l'organisation et de rendre compte, au sein de l'organisation, des évolutions du projet. Ceci par la modification des responsabilités, la modification des critères d'évaluation...



---

Figure n°3: Les interrelations constantes et l'alignement entre les 3 dimensions-clé du changement.

---

La seconde condition est cruciale pour permettre d'adapter constamment l'organisation, les pratiques et les capacités technologiques selon le déroulement du processus. Par exemple, les changements d'opportunité ne peuvent exister que si l'organisation s'est dotée des moyens, notamment en personnel « avisé », crédible, influent et disposant de l'autorité nécessaire pour:

- suivre l'utilisation de la technologie et pour y capter, pour y détecter les opportunités, les idées, les pannes, les contraintes etc. au moment où elles émergent;
- initier, sur base de ces observations, les ajustements organisationnels et techniques nécessaires pour rencontrer les contraintes, pour tirer avantage des opportunités détectées et ce dans un processus continu et itératif d'essais et d'erreurs, d'expérimentation et d'apprentissage.

Les auteurs concluent en insistant encore sur les points suivants:

- Ce modèle ne suggère pas que la planification doit être abandonnée et n'est plus nécessaire. Il suggère plutôt qu'un plan doit être un guide plutôt qu'un carcan et que les

déviations par rapport à ce plan, plutôt que d'être considérées comme des symptômes de dysfonctionnement, doivent au contraire être attendues et gérées activement.

- Le modèle de l'improvisation, s'il peut être utilisé dans toutes les situations de changement, est plus approprié pour gérer les projets d'implantation de solutions ouvertes et personnalisables, de type *groupware*, ou pour gérer des changements complexes et soudains.

#### **6.4. Conclusions**

Les observations de GRUDIN ouvrent donc la voie aux propositions de ORLIKOWSKI et HOFMAN car, lorsqu'il parle de la nécessité de développer un modèle d'analyse permettant de mieux comprendre la problématique de l'implantation d'un projet de type *groupware*, et donc de mieux pouvoir le gérer, il propose dans son article de mener cette recherche via, principalement, la démarche contextualiste.

Et c'est bien à cette démarche que, sans la nommer explicitement, le modèle d'improvisation de ORLIKOWSKI et HOFMAN (1997) fait référence. Nous y retrouvons en effet les mêmes trois pôles dont les interactions sont perpétuelles et s'inscrivent au sein d'un processus de changement. Pour autant, deux critiques peuvent à mon sens être adressées à ce modèle d'improvisation :

1. Bien que ses auteurs signalent que les projets de type *groupware* se développent dans des sociétés entre autres par souci de pouvoir répondre mieux à un contexte de plus en plus changeant, rapide et complexe, la présentation du modèle d'improvisation n'y fait ensuite plus référence, donnant l'impression qu'ils considèrent qu'un projet d'informatisation est un processus purement interne au sein duquel les forces du contexte externe ne doivent pas être envisagées.
2. La description du processus d'informatisation me semble ne l'envisager que sous la forme d'une spirale vertueuse. Les auteurs signalent d'ailleurs eux-mêmes qu'un des relecteurs leur a fait observer que tout le monde n'est pas fait et n'est peut-être pas d'accord pour jouer dans un *jazz-band*. Ainsi, même si les jeux d'acteurs sont bien pris en compte dans le modèle, notamment par le concept de « changement émergent », la dimension politique d'un processus d'informatisation n'est pas réellement envisagée. En d'autres mots encore, les stratégies des acteurs sont inscrites dans le déroulement du projet comme porteuses et déclencheuses de « changements émergents », mais il

n'est pas tenu compte de leur puissance qui peut profondément affecter le processus, l'orienter, voire l'annihiler.

Ces deux critiques émergent du modèle lui-même et de sa présentation, car ORLIKOWSKI et HOFMAN y inscrivent qu'un projet d'informatisation doit être « piloté » par un « modèle de changement » qui ne peut être que planificateur ou d'improvisation, faisant ainsi référence aux modèles de gestion nommés « modèle de planification » et « modèle incrémental ». Mais nous avons vu aussi que deux autres modèles permettaient de rendre compte d'un processus de changement : le modèle « contingent », envisageant le changement comme une réponse à la pression du contexte extérieur, et le modèle « politique » montrant combien les jeux d'acteurs étaient structurants. Ces deux modèles manquants correspondent bien aux deux critiques que j'ai formulées aux paragraphes précédents.

Ainsi, autant GRUDIN que ORLIKOWSKI et HOFMAN signalent que la démarche contextualiste est la plus apte à permettre de gérer un projet d'informatisation de type *groupware*, et que ce type de projet est le plus complexe à mener actuellement. Le plus pouvant le moins, cela apporte un appui certain à mes propositions.

Ils signalent aussi qu'il ne faut pas envisager que chaque projet soit toujours aussi lourd à gérer et qu'ainsi il n'est pas toujours nécessaire de mobiliser la « grosse artillerie » pour le mener à bien. En conséquence, pour eux toujours, si une informatisation à mener présente au départ une certaine congruence avec l'organisation ou qu'elle se fait sur base d'un logiciel « fermé » qui ne permet pas d'incorporer beaucoup de personnalisations ou de modifications, il est possible de se permettre d'encadrer faiblement ce projet et/ou de le mener selon une démarche planificatrice. Si je peux marquer mon accord sur leur première assertion, j'émets par contre les plus nettes réserves concernant la seconde.

Car si je suis entièrement d'accord sur le fait qu'il faut proportionner l'effort, proportionner les ressources à mobiliser et l'implication de ces ressources selon les nécessités du projet, je pense aussi avoir pu démontrer que cela ne peut être entièrement décrété et fixé à priori. Ainsi, à mon sens, toute gestion de projet d'informatisation doit s'inscrire dans une démarche contextualiste telle que je l'ai proposée, et ce n'est que sur la base des enseignements retirés en appliquant cette démarche que l'on pourra saisir les contraintes et les opportunités présumées, puis celles qui émergent au long du projet, et ainsi

proposer les ressources à mobiliser, leurs moments d'intervention et les formes qu'elles vont revêtir. Grâce à ce suivi du projet il se pourra alors que l'on s'aperçoive que la configuration du mode de gestion qui s'en dégage appartient majoritairement, par exemple, à une logique planificatrice. Mais cette constatation ne pourra être faite que progressivement, au cours du projet, voire même à posteriori. Et de plus, c'est grâce à la référence au modèle contextualiste que cette constatation aura pu être faite.

La démarche contextualiste est donc exigeante mais porte aussi en elle la notion de proportionnalité car elle n'est qu'un cadre et ne décrète pas elle-même, n'impose pas à priori, d'investissements. Avec elle, les premiers investissements nécessaires au démarrage du projet ne pourront être déterminés que via l'analyse préalable. Analyse préalable, rappelons-le, qui est elle-même inscrite dans une démarche plus large et débutée antérieurement. Ensuite, les différents investissements seront décidés et proportionnés continuellement, tout au long du projet, sur base des enseignements que la gestion avisée de celui-ci aura permis de retirer régulièrement.

## 7. CONCLUSION GENERALE

### 7.1. Conclusions

Cette analyse (m')a démontré qu'il n'existait pas de recette universelle ou absolue pour mener à bien un projet d'informatisation, et ce, parce qu'une organisation n'est pas l'autre, parce qu'une technologie n'est pas l'autre, mais surtout parce que tout projet, qui mêle une organisation précise à une technologie précise dans une histoire particulière vers un objectif particulier, est à fortiori unique.

Mais cette unicité et cette absence de recette ne peuvent pas être prétexte à une approche « musclée » du projet d'informatisation, approche qui prendrait la forme d'une gestion hyperfonctionnaliste et planificatrice, commandant la totale transparence, de tout prévoir à priori et de gérer la conduite du projet en le dominant complètement ainsi que son contexte. Nous avons vu que cette approche, pourtant la plus fréquente, car liée à un certain sens des responsabilités et à la volonté de se donner les moyens de les exercer, se berçait d'illusions et amenait beaucoup de désillusions. Correspondant à la première proposition de l'alternative exprimée par le « dilemme du décideur », elle est source de beaucoup de difficultés et de frustrations nées des imprévus qui bloquent, retardent, détournent le projet parce qu'ils n'arrivent pas à y être incorporés et aboutissent au mieux à ce que les résultats du projet ne correspondent pas aux objectifs initiaux et, au pire, à ce que le projet soit définitivement bloqué ou rejeté par ses utilisateurs.

Cette unicité et cette absence de recette ne peuvent pas être non plus prétexte à tomber dans l'extrême inverse, dans l'autre proposition de l'alternative exprimée par le « dilemme du décideur », c'est-à-dire dans un relativisme absolu où, finalement, à force de vouloir tenir compte de tout et de tout le monde, le projet s'enlise dans un véritable marécage et est tellement approprié par les acteurs qu'il se dissout dans l'enchevêtrement de leurs jeux et de leurs stratégies.

Aussi, cette analyse a également démontré que tout projet d'informatisation est nécessairement un projet de changement, soit parce qu'il émane d'une volonté d'instaurer un changement, soit parce qu'il provoque toujours un changement. Et cette conception

implique d'inventer, pour chaque projet, un mode de gestion qui se situe toujours quelque part entre les deux termes du dilemme du décideur, qui est propre au projet et répond à ses caractéristiques. Ce mode de gestion doit évoluer avec le projet, être réactif et proactif vis-à-vis de lui sur base de ses caractéristiques qui, à tout moment, sont constituées d'une combinaison particulière des caractéristiques du contenu déjà présent de la solution, des caractéristiques du contexte (externe et interne) et des jeux et stratégies des acteurs.

Pour autant, il ne faut pas se bercer d'illusions et il faut reconnaître qu'aucune gestion de projet ne sera jamais parfaite, même en respectant cette proposition de gestion. Car cette proposition est forcément théorique et fait furieusement penser à la description, utile à l'analyse économique mais totalement surhumaine, de l'homo economicus opérée par les économistes dits néo-classiques. La vision de ces économistes impliquait aussi que l'homme, en recherche constante de son meilleur intérêt, possède constamment une parfaite connaissance de sa situation et des propositions de son contexte (opportunités/contraintes) afin de modifier tout aussi constamment son comportement, même de manière infime, et d'ainsi maximiser à tout instant le rapport bénéfice/coût de ses actions.

En définitive, je propose d'accompagner un projet informatique en reprenant l'image de la navigation des marins ancestraux proposée par ORLIKOWSKI et HOFMAN (1997). D'abord en se fixant, bien sûr, un objectif mais en tenant compte, dans cette définition, du fait qu'il est issu de et devra s'inscrire dans une combinaison contextuelle particulière. Ensuite, en se dotant des ressources et en mobilisant ces ressources afin d'être attentif à l'évolution du projet, à pouvoir repérer le mieux possible les contraintes et opportunités qui émergent et d'ainsi essayer de les intégrer au mieux à la route que le projet va emprunter vers ses objectifs. Il ne faudra pas chercher, comme il vient d'être dit, à constamment modifier le cap selon les circonstances, mais il faut savoir que la route n'est pas linéaire, qu'elle sera jonchée de déviations, de demi-tours suite à des essais et erreurs. Aussi, il faut se doter des moyens de repérer à quel moment on doit estimer que l'on est à un carrefour ou dans une voie sans issue et qu'il est nécessaire de prendre une initiative. De se doter aussi des moyens de définir cette initiative et de la prendre effectivement.

Aujourd'hui, face aux projets d'informatisation, nous sommes comme ces marins ancestraux, disposant d'outils certes inexhaustifs et faillibles, mais fonctionnels parce que issus de l'apprentissage des éléments et capables de tenir compte de ces éléments pour

arriver à bon port. Outils qui demandent aussi à être remis sur le métier pour pouvoir évoluer. Aussi je propose ici de synthétiser très succinctement les quelques instruments de navigation que, dans cette perspective, l'analyse menée a permis d'identifier:

- Tout projet informatique doit être considéré comme projet de changement et géré comme tel. Il est dangereux de considérer que l'on peut décider, à priori et sur base de critères immuables, du type d'accompagnement et de gestion d'un projet. Un « petit » projet bureautique peut remettre en cause un fondement de l'organisation alors qu'un « gros » projet d'informatique central peut finalement n'être qu'une extension d'un outil existant qui n'apportera aucun bouleversement et ne nécessitera que, par exemple, l'organisation de formations de mise à jour.
- En conséquence, tout projet doit être abordé de façon contextualiste, non seulement dans sa gestion, mais aussi dans sa formalisation et son analyse. Et ce n'est qu'après analyse préalable que l'on pourra imaginer les premières ressources qu'il nécessitera pour le développer en lui-même et dans ses relations avec ses contextes. De même, la forme qu'il aura revêtue et le type de pilotage qu'il aura nécessité ne pourront être définitivement qualifiés qu'à posteriori.
- Toutes les personnes impliquées dans le projet, à tous les niveaux d'intervention et de responsabilité, doivent adopter cette démarche.
- Au niveau contextuel et social, il n'y a jamais de déterminisme, de contrainte objective ou absolue. Les acteurs agissent dans et envers leur contexte tel qu'ils le perçoivent. Chacun participe donc à la construction du contexte, au propre comme au figuré. En conséquence, il est dangereux de se placer dans une logique purement contingente pour justifier et conduire un projet.
- Aussi, tout en sachant que l'on ne pourra, pour ces raisons, jamais déboucher sur des certitudes, il faut toujours essayer de définir les contextes. D'abord pour définir ce que l'on veut y changer, donc définir le projet. Ensuite, tout au long de la vie du projet pour pouvoir le piloter, comme il fut expliqué plus haut.
- Ceci impose de toujours interroger nos perceptions, nos informations, en les remettant en question et en les recoupant constamment. L'information est donc centrale ainsi que sa circulation. Ce qui transforme le rôle « classique » des cadres en un rôle subtil mais central: celui de transmetteur, de gestionnaire d'informations et de négociateur de sens.
- La définition du projet doit aussi passer par l'interrogation sur les acteurs qui seront concernés directement ou indirectement par le projet de changement afin de détecter quelles opportunités et contraintes il va leur offrir et quel risque d'en être le mode

d'appropriation. Cela doit permettre aussi de vérifier que la solution ne va pas remettre en question une valeur fondamentale portée par ces acteurs. Valeur qui risque, même si c'est la seule contrainte, de bloquer totalement le projet. Il faut ainsi prévoir et négocier les nouveaux rôles, essayer que chaque acteur retire plus d'opportunités que de contraintes dans l'utilisation de la nouvelle solution. Notons encore, qu'ici aussi, ces interrogations et ces négociations devront se faire tout au long du projet car personne ne sait à l'avance, même pour lui-même, comment il risque de réagir suite à l'évolution de sa situation et de son contexte.

- Le choix de la solution technique doit se faire en s'interrogeant sur son design organisationnel implicite et en confrontant ce dernier à la connaissance du contexte organisationnel que les points précédents ont permis d'obtenir. Ceci afin de détecter les opportunités et contraintes que cette solution va apporter et qu'il va falloir gérer. Ce point est particulièrement important dans le contexte économique actuel où le marché est dominé par quelques opérateurs qui arrivent à imposer des produits multifonctionnels et « prêts à l'emploi », dont la qualification de « standard » est particulièrement lourde de sens et devrait appeler à une certaine vigilance.
- La période de qualification de la solution par ses utilisateurs est un moment crucial pour évaluer la solution et ses chances de réussite. Cette qualification doit donc être menée avec sérieux, en se dotant de l'encadrement suffisant et adéquat, en acceptant et en se donnant les moyens de remettre la solution en question. Il faut toutefois garder à l'esprit que cette qualification n'en reste pas moins artificielle, et gérer cette caractéristique.
- La période d'implantation est encore plus cruciale et ne saura réussir que si toutes les étapes précédentes ont été convenablement menées au niveau de la préparation de la solution technique mais aussi de la configuration organisationnelle. Découlant aussi de cette préparation, la période d'implantation doit être bien soutenue et encadrée.
- Il faut aussi s'interdire de penser qu'une fois la solution implantée, le projet est terminé: au contraire, il commence et va devoir être constamment suivi pour y détecter les changements émergents et les changements d'opportunité.
- Le projet devra ainsi être nourri par des « sous-projets », des changements qui seront d'opportunité ou anticipés mais qui découleront et/ou se feront en fonction de ce suivi du projet et des changements émergents.
- La définition, le pilotage et la justification du projet pourraient se faire à partir d'une matrice de suivi. Cette matrice serait multidimensionnelle afin de reprendre les différentes dimensions contextuelles soumises au changement. Chaque dimension serait évaluée à chaque étape par rapport à l'étape précédente et à la cohérence de

l'ensemble. Ainsi, chaque étape serait la préparation de la suivante et permettrait de capitaliser les gains issus des précédentes. La matrice serait aussi dynamique car elle pourrait intégrer de nouvelles dimensions ou en perdre selon l'évolution du projet. Elle pourrait aussi être génératrice d'autres projets et donc d'autres matrices. Enfin, dans cette logique, elle serait inscrite dans une matrice beaucoup plus vaste qui représenterait le projet de l'organisation (le projet d'entreprise) en lui-même.

## ***7.2. Représentation d'un processus d'informatisation***

Sur cette base, un projet d'informatisation, expression d'une volonté de changement ou instigateur de changement au sein du projet de l'organisation, n'est jamais la résultante d'actions menées sur ou par une et une seule dimension du modèle contextualiste.

Chaque changement joue toujours sur une combinaison particulière et jamais pareille de ces dimensions. Toutes ces dimensions s'y retrouvent toujours mais selon des pondérations à chaque fois particulières. Ainsi, chaque changement se situe toujours quelque part au sein du modèle des cinq forces que nous avons rencontré plus haut, mais pas nécessairement au centre ni aligné sur une de ses dimensions. Chaque changement possède en conséquence des coordonnées qui le situent au niveau spatial sur l'axe vertical du modèle, et des coordonnées temporelles qui situent, sur l'axe horizontal du modèle, à quel moment il apparaît dans le déroulement de ce projet.

C'est d'ailleurs pourquoi j'ai proposé tout à l'heure d'utiliser un système matriciel pour caractériser, mais aussi pour évaluer les changements et, en conséquence, pour les gérer. Sur cette base, je propose donc la représentation suivante d'un projet d'informatisation (voir page suivante) où l'on pourra observer que les changements qui le construisent et lui permettent de s'implanter progressivement ne sont pas alignés sur un même axe horizontal, pour les raisons qui viennent d'être dites. Cet axe horizontal est pourtant représenté afin de rappeler combien ces changements sont liés les uns aux autres et interagissent continuellement.

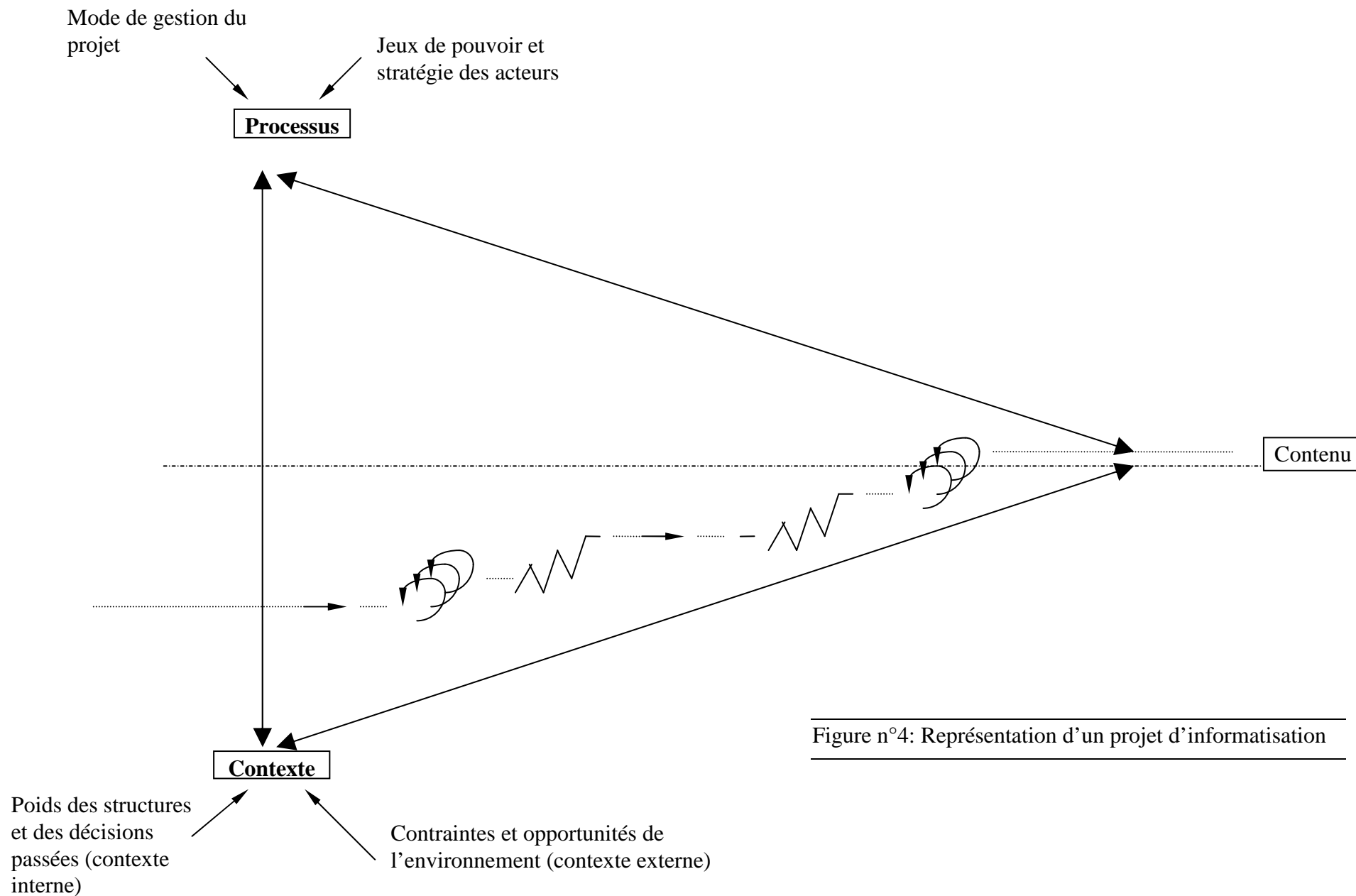


Figure n°4: Représentation d'un projet d'informatisation

### **7.3. Pour terminer**

Pour terminer, je propose d'expliquer brièvement le titre choisi: « Prévenir les rejets organisationnels d'une greffe informatique: solutions ? ». Titre qui découle des enseignements que cette analyse m'a permis de retirer.

Si l'on se réfère plus particulièrement à la chirurgie, une greffe consiste toujours à implanter un « élément » sur ou dans un organisme vivant. Cet élément greffé provient soit de l'organisme lui-même, a été développé par lui-même, fait partie intégrante de son histoire; soit provient de l'extérieur, a été développé par un autre organisme. La nécessité d'une greffe peut surgir subitement ou se révéler progressivement. Cette nécessité peut émaner de l'organisme lui-même ou provenir de ce que l'organisme a « subi » dans son environnement. Elle sera réalisée lorsque le rapport contrainte/bénéfice la rendra nécessaire et/ou que l'environnement l'exigera ou la rendra possible. Mais de toute façon, elle ne sera effectuée que suite à une analyse préalable qui aura permis d'envisager sa compatibilité, son mode et ses modalités de réalisation.

Le rejet quant à lui n'est pas un phénomène soudain, court, qui survient comme une sanction brutale, négative, définitive et uniquement si l'opération est « ratée ». Au contraire, les phénomènes de rejet se manifestent dans toute opération. Ces phénomènes s'étalent dans le temps et doivent être envisagés dès le départ sous peine de mettre à mal l'organisme, voire de le détruire. Le développement des gains apportés par la greffe, la diminution des contraintes dues aux rejets et l'exploitation des opportunités offertes par leurs évolutions conjointes doivent faire l'objet d'un suivi et d'un traitement attentifs, constamment adaptés sur base de l'évolution constatée de la situation. Ce traitement peut devoir s'étaler sur une assez longue période selon le type de greffe, selon les caractéristiques de l'organisme... d'autant qu'une greffe peut devoir être réalisée en plusieurs étapes, en plusieurs opérations.

C'est pour cela que le terme « prévenir » a été préféré au terme « éviter » ou au terme « contourner », par exemple. Parce que les rejets sont inévitables et pour une part imprédictibles et qu'il faut les envisager et s'y préparer continuellement tout au long du processus de greffe puis tout au long du processus de traitement.

Le mot « solutions » suivi d'un point d'interrogation rappelle que s'il existe des outils, une expérience et un savoir qui sont mobilisables pour mener à bien cette greffe, leur utilisation doit être adaptée relativement à chaque cas. Ils doivent permettre d'inventer une solution chaque fois particulière. Ce qui rappelle aussi qu'il n'existe pas une et une seule bonne solution et que ces outils doivent être constamment remis en question afin de s'adapter et d'évoluer eux aussi continuellement.

Enfin, après une greffe, on aura résolu un problème et/ou fait progresser l'organisme mais de toute façon il ne sera plus jamais comme auparavant.

## BIBLIOGRAPHIE

---

### **Livres**

BERNOUX P., (1985), **La sociologie des Organisations**, Le Seuil, Coll. Points, Paris.

BROUWERS I., CORNET A., GUITTEREZ L., PICHAULT F., ROUSSEAU A.,  
WARNOTTE G., (1997), **Management humain et contexte de changement: pour  
une approche constructiviste**, De Boeck, Bruxelles, 140 p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977), **L'acteur et le système. Les contraintes de  
l'action collective**, Le Seuil, Coll. Sociologie politique, Paris ,478 p.

DORAY P., ROUSSEAU T., (1994), **Communication informatisée et Organisation:  
repères théoriques et illustration**, Texte présenté à Michèle Martin de la Télé-  
Université pour publication dans le cadre du cours Communication informatisée et  
Société, Centre interuniversitaire de recherche sur la science et la technologie,  
Canada, 48 p.

HILTZ S.R., TUROFF M., (1994), **The Network Nation: Human Communication via  
Computer**, édition révisée, MIT Press, Cambridge, 557 p.

LOBET-MARIS C., (1991), **Modes d'informatisation et structure d'organisation**,  
Tome 2, Dissertation doctorale en vue de l'obtention du titre de Docteur en Sciences  
du Travail, sous la direction de Jacques DELCOURT, Professeur à l'U.C.L., UCL,  
Faculté des Sciences Economiques, Sociales et Politiques, Institut des Sciences du  
Travail, Louvain-La-Neuve, 547 p.

MAROY C., (1996), **Sociologie des Organisations**, Syllabus du cours OPES 2139,  
Sociologie: Organisations, UCL, FOPES, Louvain-La-Neuve.

MINTZBERG H., (1982), **Structure et Dynamique des organisations** (1<sup>re</sup> édition  
américaine en 1979), Editions d'Organisation/Agence d'Arc, Paris/Montréal.

MINTZBERG H., (1986), **Le Pouvoir dans les organisations** (1re édition américaine en 1983), Editions d'Organisation/Agence d'Arc, Paris/Montréal.

NIZET J., PICHAULT F., (1995), **Comprendre les Organisations, Mintzberg à l'épreuve des faits**, Gaëtan Morin éditeur Europe, Paris, 316 p.

PAVE F., (1989), **L'illusion informatique**, préface de M. Crozier, Col. Logiques sociales, L'Harmattan, Paris, 270 p.

### **Articles**

AGRO L., CORNET A., PICHAULT F., (1995), L'implication des utilisateurs dans les projets informatiques: un scénario en quête d'acteurs, in **Annale des mines**, décembre 1995, pp. 33-44.

ALSENE E., (1990), Les impacts de la technologie sur l'organisation, in **Sociologie du travail**, N° 3/90, pp.321-337.

BAILE S., SOLE I., (1996), PME et investissements en technologie de l'information: nécessité d'une évaluation spécifique, in **Technologie de l'Information et Société**, vol.8, n°3, pp.300-324.

CORNET A., (1996), Le reengineering: une articulation complexe entre nouvelles technologies de l'information, structures et politiques de GRH, in **Technologie de l'Information et Société**, vol. 8, n°3, pp.275-299.

FULK J., DESANCTIS G., (août 1995), Electronic Communication and Changing Organizational Forms, in **Organization Science**, vol. 6, n°4, pp.337-349.

GRUDIN J., (1989), Why groupware applications fail: problems in design and evaluation, in **Office: Technology and People**, vol. 4, n°3, pp. 245-264.

- HARRISON D., DORAY P., ROUSSEAU T., (1993) Processus d'implantation d'un système de GPAO et structuration de l'entreprise, in **Technologie de l'Information et Société**, vol. 6, n°1, pp.15-36.
- NUMAKER J.F., BRIGGS R.O., MITTELMAN D.D., VOGEL D.R., BALTHAZARD P.A., (1996), Lessons from a Dozen Years of Group Support Systems Research: A Discussion of Lab and Field Findings , in **Journal of Management Information Systems**, vol. 13, n°3, pp.163-207.
- ORLIKOWSKI W.J., (mai 1992), Learning from Notes: Organizational Issues in Groupware Implementation, in **MIT Sloan School Working Paper**, n°6428-92, 11pp.
- ORLIKOWSKI W.J., HOFMAN J.D., (1997), An Improvisational model for change management: the case of groupware technologies, in **Sloan Management Review**, MIT, vol. 38, n°2, pp. 11-21.
- PETTIGREW A.M., (1987), Context and Action in the Transformation of the Firm, in **Journal of Management Studies**, vol 24, n°6, pp.649-670.
- ROY M.C., GINGRAS L., BENARD C., (1995), La réingénierie des processus d'affaires: étude comparative de la théorie et de la pratique, in **Technologie de l'Information et Société**, vol. 7, n°4, pp.400-427.

## **Les “Cahiers de la FOPES”**

DEJA PARUS

### **SYNTHESES DE MEMOIRES**

- \* M. PERSOONE, **“L'ACV/CSC s'oppose à l'extrême-droite” : une exploration idéologique et un instrument pour la formation syndicale.** (Cahier FOPES n°1)
- \* F. GONZALEZ, **Télécommunications : le service public au service du public ?** (Cahier FOPES n°2)
- \* C. LOMMEL, **Quel contrat de gestion pour la mission d'intérêt public “épuration des eaux domestiques” ?** (Cahier Fopes n°3)
- \* M. MIRKES, **L'éducation permanente au quotidien. Analyse des pratiques collectives.** (Cahier Fopes n°4)
- \* A. DROUGUET, **Enseignement professionnel, “classe-atelier” et performances scolaires. Etude comparative de la réussite.** (Cahier FOPES n°5)
- \* P. LEDENT, **Est-il possible de concilier impératif éducatif et impératif de rentabilité à l'Euro Space Center ?** (Cahier FOPES n°6)
- \* P. VALEPIN, **Les contrats de sécurité, éléments d'une politique socio-préventive et sécuritaire porteuse d'une nouvelle forme d'action sociale ?** (Cahier FOPES n°7)
- \* M. GAROT, **Les cartes de crédit. Le chemin de la liberté ?** (Cahier FOPES n°8)
- \* M. HANCISSE et O. ROMAIN, **Analyse économique de projet : Essai de construction d'une entreprise agricole alternative.** (Cahier FOPES n°9)
- \* F. GENDEBIEN, **Le partage égalitaire des tâches familiales : utopie ou réalité conditionnelle ?** (Cahier FOPES n°10)
- \* E. DE GELAEN, C. HANOT, **L'école démocratique. Analyse des conditions de fonctionnement démocratique de l'organisation scolaire.** (Cahier FOPES n°11)
- \* DEVOLDERE G., **« L'avantage concurrentiel de la région Mouscron-Comines-Estaimpuis ».** Etude de cas. (Cahier FOPES n°12)
- \* NDUMBA M.-T., **Des femmes seules, chefs de ménage à Kikwit : « sujets et acteurs » de leur développement.** (Cahier Fopes Sud n°13)

∞

### **RECHERCHES**

- \* J. GOUVERNEUR, **Quelles politiques économiques contre la crise et le chômage ?** (Cahier Recherches n°1)
- \* F. DEGAVRE, **25 ans de formation "d'acteurs de changement" : un défi relevé ?** (Cahier Recherches n°2)

---

## POUR COMMANDER

---

- Les « Cahiers » n<sup>s</sup> 1 à 4 et 6 à 10, ainsi que le “Cahier Recherches” n<sup>o</sup>1 peuvent être obtenus au prix de 130 F. l'exemplaire (frais de port inclus).
- Le « Cahier » n<sup>o</sup>5 peut être obtenu au prix de 250 F (frais de port inclus).
- Les « Cahiers » n<sup>s</sup> 11 et 13 peuvent être obtenus au prix de 150 F (frais de port inclus).
- Le « Cahier » n<sup>o</sup>12 peut être obtenu au prix de 200 F (frais de port inclus).
- Le « Cahier Recherches » n<sup>o</sup>2 peut être obtenu au prix de 360F. (frais de port inclus).

∞

Si vous désirez commander l'un ou l'autre de ces “Cahiers”, veuillez virer la somme correspondante sur le compte :

091-0114310-73 de UCL-FOPEMAP

Place de l'Université, 1

1348 LOUVAIN-la-NEUVE

avec mention “Cahier Fopes n<sup>o</sup>... ou Cahier FOPES -R echerche n<sup>o</sup>... ”.

Le “Cahier” vous sera envoyé dès réception du paiement