

M.L. Caron-Fasan et H. Lesca (2010), *Facteurs de risque de la conduite de projet de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans plusieurs Caisses d'Allocations Familiales* », *Colloque de l'AIM, La Rochelle, 20 et 21 mai 2010, 20 pages.*

Facteurs de risque lors de la conduite de projet de mise en place d'un dispositif de veille anticipative dans plusieurs Caisses d'Allocations Familiales

M.L. Caron-Fasan

Maître de Conférences

I.A.E. Grenoble

CERAG – CNRS – umr 5820

Université Pierre Mendès France Grenoble

BP 47

38040 Grenoble Cedex 9

Tel: 04-76-82-78-91

Marie-laurence.caron@iae-grenoble.fr

Humbert Lesca

Professeur Emérite

CERAG – CNRS – umr 5820

Université Pierre Mendès France Grenoble

BP 47

38040 Grenoble Cedex 9

Tel : 04-76-

Humbert.lesca@upmf-grenoble.fr

Résumé

Le présent article s'intéresse aux facteurs de risque susceptibles d'advenir lors de la conduite de projets de mise en place d'un dispositif de veille anticipative stratégique. Sur la base d'une recherche action au sein des organismes de la CNAF et des CAF, les chercheurs ont confronté plusieurs des hypothèses déjà identifiées dans des études antérieures sur les facteurs de risques des projets de SI et de veille. L'intérêt de l'article est également d'avoir fait émerger quatre hypothèses nouvelles qui sont autant de pistes de recherche comme : un mode de communication en face à face, le soutien du « middle management », le choix du moment de mise en place du projet et le choix du chef de projet.

Mots-clés

Projet de SI, Veille anticipative stratégique, facteur de risque, recherche intervention

Abstract

This article examines risk factors in strategic scanning projects. Based on an action research, the researchers tried to confront their observation with several hypothesis already identified in literature. They also have identified four new hypothesis which represent new research axes: (1) the necessity of a face to face communication (2) middle management involvement, (3) the choice of the right time to implement the project (4) the choice of the project manager

Key words

Strategic scanning, IS project risk, action-research

Introduction

La présente communication vient compléter une série de travaux visant à produire des connaissances actionnables (Argyris, 1996) dans le domaine des systèmes d'information orientés « Veille Anticipative Stratégique » (*environmental strategic scanning*) notés SI-VAs (voir www.veille-strategique.org). L'une des problématiques concerne la conception et la mise en place d'un dispositif de Veille Anticipative Stratégique (SI-VAs) dans une organisation en général. Comme tout système d'information, ce dispositif fait intervenir des hommes, notamment leur capacité d'attention (Caron-Fasan, 2001), des méthodes et des technologies (Rouibah, 1997) qui interagissent les uns sur les autres. Les hommes jouent un rôle fondamental dans la réussite ou l'échec des projets SI-VAs. Ils sont également la source d'une grande partie des facteurs de risque. Certains facteurs se manifestent avant même le démarrage du « projet Veille » proprement dit (Boulifa et Mamlouk, 2009). D'autres apparaissent à différentes étapes du projet. D'autres encore, influent après la fin du projet proprement dit, c'est-à-dire à partir du moment où il s'agit de pérenniser le fonctionnement du dispositif SI-VAs. La présente communication concerne les facteurs de risque susceptibles d'influencer la conduite en cours du projet SI-VAs. Elle comprend deux parties principales :

- une partie théorique dans laquelle sont présentés les facteurs de risque des projets de mise en place d'un SI-VAs, tels que signalés par les auteurs ;
- une partie empirique où sont discutés nos résultats de test issus d'une expérimentation, du type recherche intervention (David, 2002), située dans un contexte organisationnel : les CAF et la CNAF en France.

Il va de soi que nos résultats sont des résultats « situés », conditionnés (probablement) par le contexte organisationnel où ils ont été obtenus. Outre les résultats du test des facteurs de risques, nous avons eu la chance de voir émerger quatre facteurs non mentionnés par les auteurs. Leur test constitue des pistes de travail pour des recherches ultérieures.

1 - Concepts et hypothèses

1.1 : La Veille Anticipative Stratégique vue en tant que projet de système d'information (SI-VAS)

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

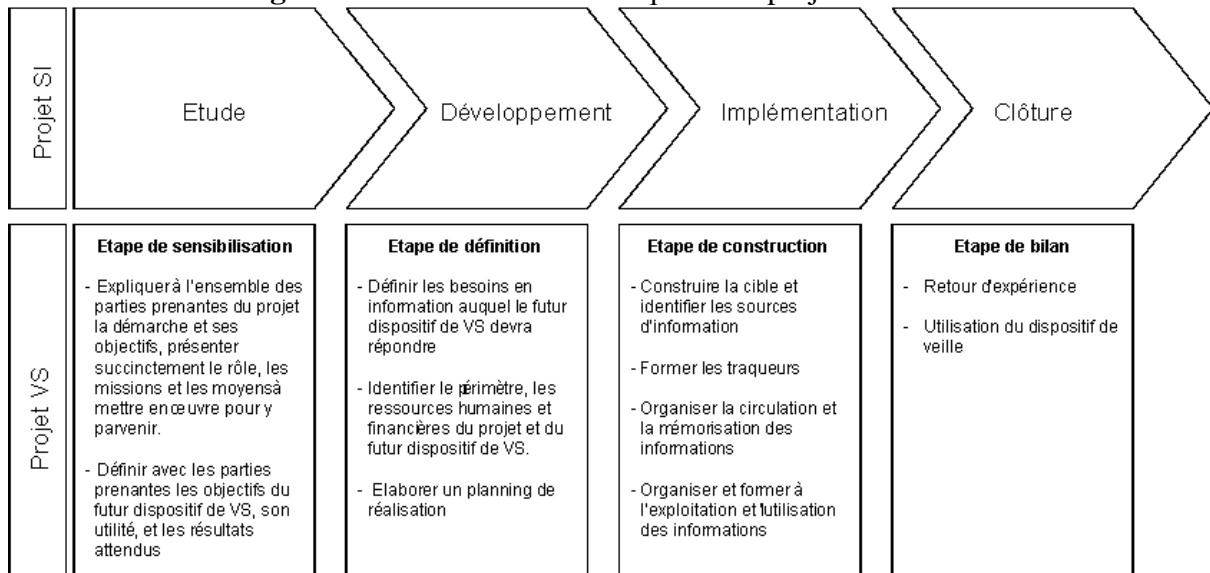
Un dispositif de VAs comporte les caractéristiques résumées dans le tableau n°1.

Un dispositif de VAs étant un système d'information (SI) parmi d'autres, nous admettons que sa mise en place s'effectue dans le cadre d'une démarche de projet de SI. Selon Schwalbe (2004) un tel projet comporte quatre phases successives : les phases d'étude, de développement, d'implémentation et de clôture. Un projet de SI-VAs comporte également quatre phases successives que sont les étapes de sensibilisation, de définition, de construction et de bilan comme le montre la figure n°1.

Tableau 1 - Caractéristiques principales communes des dispositifs de VAs mis en place
(tiré de Lesca et Caron-Fasan, 2008 b)

Typologies de la veille :	Plutôt :	Non	Oui
La VAs est-elle une activité externalisée ? (Choudhury et Sampler, 1997)		X	
Quelle est la fréquence de la VAS ? (Fahey et al, 1981)			
- Irrégulière		X	
- Périodique		X	
- Continue			X
Quelle est l'orientation stratégique de la VAS ? (Marteau et Lesca, 1986)			
- Résoudre des problèmes		X	
- Stimuler l'innovation			X
- Anticiper des opportunités et des menaces			X
Quel est le type d'information recherché par la VAS ? (Fahey et al, 1981)			
- Rétrospective		X	
- Actuelle			X
- Prospective			X
Quelle est la nature des sources d'information de VAS ? (Julien et al, 1997)			
- Ecrite et documentaire		X	
- Humaine et sensorielle (par exemple orales, visuelles)			X
Quel est le type d'organisation de la VAS ?			
- Personnelle, individuelle, informelle et non structurée (El Sawy,1985)		X	
- Organisée et centralisée (par exemple une cellule de veille ou un observatoire) (Belmondo, 2003).....		X	
- Réticulée, collective, volontariste et proactive (Lesca, 1994)			X
Comment se fait la recherche des informations de VAS ? (Vandenbosch et Huff ,1997)			
- En mode « réactif », pour répondre à des questions ou résoudre des problèmes spécifiques		X	
- En mode « pro-actif », pour détecter des signes et des signaux du changement lorsqu'ils se manifestent			X

Figure n°1 - Les différentes étapes d'un projet de SI-VAs



La conception et la mise en œuvre d'un dispositif de SI-VAs n'est possible que si les conditions suivantes sont réalisées (conditions nécessaires mais non suffisantes) : qu'une équipe de projet ait été identifiée, un chef de projet nommé, un périmètre défini, des objectifs identifiés et les résultats attendus énoncés, c'est l'étape de sensibilisation. La phase de développement concerne la définition des besoins en information ainsi que des sources d'informations. C'est aussi une phase d'élaboration d'un planning opérationnel. L'étape de construction concentre la majorité des tâches d'élaboration du futur dispositif de SI-VAs et

comporte des phases de conception, d'organisation et de formation. Enfin, l'étape de bilan concerne l'évaluation du fonctionnement du dispositif et, éventuellement le recueil des retours d'expérience sur l'utilisation du dispositif.

1.2. Facteurs de risque de projets de SI-VAs et hypothèses susceptibles d'orienter le responsable de projet SI-Vas

Lors du démarrage du projet, les praticiens désireux de mettre en place une VAs perçoivent souvent la tâche comme difficile (Lesca et Chokron, 2002). Ils ne savent pas toujours comment s'y prendre, ni par où commencer (Albright, 2004). Par la suite, souvent, les délais des projets de SI-VAS ne sont pas tenus, les budgets dépassés et les objectifs réduits, lorsque le projet n'est pas abandonné chemin faisant. Il n'existe pas, du moins à notre connaissance, d'étude relative aux facteurs de risque des projets de veille. En revanche, nous pouvons nous appuyer sur les études relatives aux facteurs de risque des projets SI puisque l'on peut assimiler les phases d'un projet SI aux phases d'un projet de veille (Lesca et Caron, 2008a).

Facteurs de risque

Nous définissons un facteur de risque comme « *un ensemble de facteurs ou de conditions pouvant représenter de sérieuses menaces pour l'achèvement avec succès d'un projet SI* » (Wallace et al, 2004).

Plusieurs listes de facteurs ont été publiées et notamment les deux études de Barki et al (1993) et Wallace et al (2004). Cette dernière a permis d'élaborer une liste de 42 items regroupés en six dimensions du risque comme l'illustre le tableau A de l'annexe A.

L'étude de Lesca (2003) nous permet d'ajouter un facteur de risque supplémentaire. En effet, déjà, avant-même le démarrage proprement dit du projet de SI-VAs, se pose la question : A qui rattacher directement le futur dispositif ? A ce sujet une hypothèse a été émise à savoir : « *Si la première mise en place d'un dispositif VAs est rattachée au niveau Corporate, alors il y a une forte probabilité pour que le projet échoue* ».

Hypothèses susceptibles d'orienter le responsable de VAs

Les travaux mentionnés ci-dessus conduisent à identifier 42 facteurs de risque répartis en six groupes. Sur ces fondements, nous faisons les hypothèses que le responsable de projet SI-VAs pourrait rencontrer les facteurs de risque énoncés dans le tableau 2 : risques qu'il devra gérer et surmonter

La liste de ces hypothétiques facteurs de risque devrait, selon nous, constituer un tableau de bord utile pour la conduite d'un projet VAs. Ces facteurs constituent un début de connaissance actionnable. Par exemple on peut dire en s'appuyant sur l'hypothèse H7: « *SI le projet SI-VAs manque de soutien de la part de la Direction ALORS on peut prédire que le projet aboutira probablement à un échec* ».

Tableau n°2 : Hypothèses de facteurs de risque susceptibles d'orienter le responsable de VAs

Hypo- thèses	Description
H1	- Conflits entre les membres du projet
H2	- Turnover des membres de l'équipe projet
H3	- Manque de compétences spécialisées en veille des membres de l'équipe projet
H4	- Formation inadéquate des membres de l'équipe projet
H5	- Manque d'implication des membres de l'équipe projet
H6	- Inexpérience (sur les tâches à mener) des membres de l'équipe projet
H7	- Manque de soutien de la part de la direction
H8	- Changement au niveau de la Direction ou de l'équipe dirigeante, au cours du projet
H9	- Restructuration de l'organisation au cours du projet
H10	- Environnement organisationnel instable
H11	- Politique organisationnelle ayant des impacts négatifs sur le projet
H12	- Réallocation de ressources, en défaveur du projet,
H13	- Besoins des futurs utilisateurs du dispositif de veille mal définis
H15	- Manque de connaissances des futurs utilisateurs sur les possibilités et les limites du futur dispositif de SI-Vas
H16	- Les critères de succès du projet n'ont pas été définis
H17	- Les besoins des futurs utilisateurs du dispositif de SI-VAs sont en conflits
H18	- Difficultés à définir les « inputs » et les « outputs » du futur dispositif de SI-Vas
H19	- Les besoins des utilisateurs ne sont pas clairs
H20	- Les besoins des utilisateurs n'ont pas été identifiés correctement
H21	- Les besoins des utilisateurs changent constamment
H22	- Les jalons du projet de VAs ne sont pas clairement définis
H23	- Mauvais suivi dans l'avancement du projet
H24	- Manque de méthodologie pour conduire le projet
H25	- Inexpérience du chef de projet
H26	- Une planification de projet inexistante ou insuffisante
H27	- Communication non efficiente
H28	- Mauvaise estimation des ressources nécessaires au projet
H29	- Manque de coopération entre les futurs utilisateurs
H30	- Résistance au changement des futurs utilisateurs du dispositif SI-VAs
H31	- Manque d'implication ou de participation des futurs utilisateurs
H32	- Existence de conflits entre les futurs utilisateurs
H33	- Attitudes négatives des futurs utilisateurs envers le projet
H34	- Le projet est fortement inter-relié avec d'autres systèmes
H35	- Un périmètre du projet très large et trop difficile à maîtriser
H36	- Le projet fait appel à de nombreux prestataires externes
H37	- Immaturité technologique

Tous les facteurs de risque recensés ci-dessus ne se présenteront probablement pas en cours de déroulement d'un projet, mais, du moins, le chef de projet est averti des dérapages possibles et peut ainsi « *voir venir* » suffisamment tôt pour conduire son projet. De plus, il n'est pas exclu que d'autres facteurs de risque, non recensés jusqu'ici, émergent : ceci pour la satisfaction du chercheur mais pas du chef de projet !

L'objectif de notre recherche est de confronter les 37 facteurs de risque identifiés à une expérimentation de mise en place d'un projet de SI-VAs au sein de la branche famille des

organismes CNAF/CAF et EN3S. Nous cherchons ainsi à tester si les résultats des travaux mentionnés plus haut sont confortés, ou non, dans le contexte que nous allons présenter.

A l'issue de cette confrontation nous espérons pouvoir être en mesure :

- (1) de conforter certaines des hypothèses de facteurs de risque des projets de veille,
- (2) d'identifier de nouvelles hypothèses génératrices de nouvelles pistes de recherche.

2 – Méthodologie de la recherche et expérimentation

2.1 : Méthode d'expérimentation

Une recherche action de type recherche intervention

Nous avons adopté une méthode de type recherche action (Baskerville et Wood-Harper, 1998 ; Baskerville et Myers, 2004) infléchi vers la recherche intervention (David 2002) pour mieux tenir compte du contexte « CNAF/CAF/EN3S ». Ce choix a été fait pour les raisons suivantes :

- L'aide des deux chercheurs a été sollicitée par une des CAF. La directrice de cet établissement, suite à la réalisation d'un stage de fin d'étude de Master 2, est venue demander l'aide des deux chercheurs afin de l'accompagner dans son projet de mise en place d'un dispositif local, mais destiné à devenir national, de VAs au sein de la CNAF, de certaines CAF et de l'EN3S. Elle ne savait pas « comment faire », « comment amorcer » le projet ni même comment communiquer avec ses collaborateurs et faire adhérer au projet. Sans l'intervention des deux chercheurs, le projet n'aurait pas débuté.
- Etudier et comprendre un projet de SI-VAs ne peut réellement se faire que lorsque les chercheurs sont fortement impliqués dans l'intervention de mise en place. En effet, la VAs est souvent un sujet sensible et les organisations communiquent peu autour de leurs projets et pratique de veille. De plus, les dirigeants sont difficilement enclins à accueillir des observateurs extérieurs sur des projets qui, par nature, ont un caractère stratégique.
- Etant donné l'état des connaissances actuelles sur les projets de SI-VAs et leurs facteurs de risque, une enquête fermée, de type questionnaire, ne serait pas adaptée pour une étude en profondeur du sujet.

Rôle des chercheurs dans l'expérimentation présentée

Le but de l'intervention des deux chercheurs est (1) aider la CNAF/CAF/EN3S à concevoir, à amorcer et mettre en œuvre un système de VAs adapté à leur contexte organisationnel et à leurs objectifs de gestion et (2) produire sur la base de l'expérimentation du projet CNAF/CAF/EN3S, des connaissances actionnables (Argyris, 1996). Ainsi :

- Le dispositif SI-VAS est conçu et mis en œuvre par l'équipe de projet (les membres du comité de pilotage et les futurs animateurs du dispositif).
- Les chercheurs interviennent au titre d'experts extérieurs. Ils apportent un référentiel (concepts, méthodes et outils) de VAs (Lesca, 2003 ; Caron-Fasan et Lesca, 2003 ; Lesca et Caron-Fasan, 2005 ; Lesca et Caron-Fasan, 2006). Ils donnent des conseils sur les étapes à suivre pour conduire le projet. Ils attirent l'attention sur des facteurs de risque du projet auxquels les participants ne pensent pas faute d'expérience.

Limites et biais méthodologiques potentiels

Les résultats de cette recherche sont susceptibles d'être biaisés pour plusieurs raisons :

- Le projet s'appuie sur le référentiel apporté par les deux chercheurs. Il est possible que le projet n'aurait pas été conduit de la même façon si ce référentiel n'existait pas déjà.
- L'influence de la démarche d'accompagnement des chercheurs n'est pas neutre. Il est possible que le projet n'aurait pas été mené de la même manière et que les résultats obtenus aient été différents si d'autres personnes que les chercheurs, avaient accompagné ce projet.

Les observations dépendent fortement du regard, des mécanismes cognitifs (notamment des biais cognitifs) et des hypothèses implicites et tacites des chercheurs. Elles dépendent également du contexte organisationnel et culturel des chercheurs. Si d'autres chercheurs avaient mené cette étude, leurs observations et leurs conclusions seraient probablement différentes. Les résultats de la recherche sont donc, au moins partiellement, subjectifs et, en tout cas, « situés » (Suchman, 1987).

Méthode d'observation et recueil des retours d'expérience

Les retours d'expérience ont été recueillis au fur et à mesure de l'avancement de l'expérimentation. Ils sont liés à la subjectivité collective des chercheurs intervenants (trois simultanément à certains moments). Pour tenter de réduire les biais d'observation et d'interprétation, les chercheurs ont procédé de la façon suivante :

- Ils ont effectué une prise de notes en direct sur le contenu des séances : réactions des participants notées sous la forme de *verbatim*, enregistrement sur magnétophone et enregistrement sur ordinateur de schémas proposés et construits par les participants.
- Chaque séance a fait l'objet de la rédaction collective d'un compte rendu par les chercheurs : les avancées effectuées dans la séance et les difficultés rencontrées. Ce compte rendu était ensuite soumis à l'approbation des membres du projet.
- Un « *débriefing* » collectif entre les chercheurs a été effectué, à la suite de chaque séance, afin de partager des éléments sur la compréhension du contexte, sur les raisonnements effectués pour s'adapter au contexte, sur le rôle et l'attitude des différents acteurs en présence. Il a fait également l'objet d'une prise de notes.

L'ensemble des documents ainsi établis a servi de base pour l'analyse du déroulement du projet CNAF/CAF/EN3S et pour l'identification des facteurs de risque au regard de ceux identifiés dans la littérature.

2.2 : Contexte, objectif, périmètre et déroulement du projet

Contexte, objectifs et enjeux du projet

Entre avril et août 2007, un des chercheurs (maître de conférences) a suivi en stage une étudiante ayant pour mission de mettre en place un dispositif de VAs au sein de la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) de Grenoble. La mission est conduite à son terme avec des premiers résultats satisfaisants se traduisant par la remontée d'informations et l'analyse de celles-ci par la directrice de la CAF.

Mi-novembre, deux membres de la direction de la CAF de Grenoble reprennent contact avec les deux chercheurs : le processus de VAs mis en place quelque mois plus tôt est revenu au point mort depuis le départ du stagiaire, personne n'ayant été officiellement nommé pour animer cette activité (NB : c'est un des facteurs classiques d'échec). Cependant la VAs a été inscrite au niveau national dans la convention d'objectifs et de gestion comme projet prioritaire numéro 1.

Un contrat est passé entre l'EN3S et l'Université officialisant la recherche-intervention présentée ici. Il est demandé aux deux chercheurs et à leur équipe de venir en aide pour réaliser trois objectifs :

- redynamiser et consolider le processus de VAs déjà implanté à la CAF de Grenoble ;
- sensibiliser les instances de direction de la CNAF (Caisse Nationale d'Allocations Familiales), des directeurs de CAF et le directeur de l'EN3S au concept de VAs ;
- accompagner la mise en place d'un dispositif de VAs dans quatre CAF ainsi qu'à la CNAF et à l'EN3S.

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

- Pour les CAF, l'enjeu principal est d'être en mesure de faire remonter à la CNAF (organisme de tutelle) sous une forme globale et cohérente, un certain nombre d'idées innovantes susceptibles d'alimenter les futures décisions en matière de politique familiale. Jusqu'alors, les CAF font un constat plutôt insatisfaisant d'être uniquement « en mode commande » c'est-à-dire dans un rôle d'exécution des décisions politiques. Elles souhaitent devenir force de proposition en exploitant mieux les informations qu'elles pourraient collecter sur le terrain auprès de leurs allocataires. L'expérimentation ainsi menée doit donc permettre de convaincre la CNAF de la valeur ajoutée d'une approche terrain (bottom-up) au détriment d'une approche exclusivement top-down. Grâce à cette expérimentation, les CAF souhaitent également être plus réactives (voir anticipatives) auprès de leurs allocataires. Cette expérimentation devrait les aider à aller au devant des situations spécifiques des allocataires dans un contexte où de nombreux changements sont attendus (mise en place du RSA par exemple).
- Pour la CNAF, l'ambition est de positionner la branche famille comme un concepteur et un acteur de la politique familiale et sociale auprès du gouvernement.
- Pour l'EN3S, l'enjeu est d'être capable, par la suite, de proposer aux étudiants de son école ainsi qu'aux cadres déjà en place dans les CAF, une formation à la veille stratégique anticipative afin de diffuser et insérer cette activité dans toutes les CAF de France.

Périmètre du projet : Organismes et membres impliqués

Initié par la Directrice de la CAF de Grenoble, le projet CNAF/CAF/EN3S implique plusieurs organismes comme le montre le tableau n°3 ci-dessous. La description des trois organismes est présente en annexe B.

Tableau 3 : Organismes et membres impliqués dans le projet CNAF/CAF/EN3S

Organismes	Membres impliqués
CNAF	- Directeur adjoint - Rédactrice en chef - 1 chef de projet et un animateur pour chacune des trois directions
CAF de Grenoble	- La Directrice - 2 chefs de projets et futures animatrices du dispositif de VAs
CAF de Dijon	- La Directrice - 1 chef de projets et future animatrice du dispositif de VAs
CAF de Bordeaux	- Le Directeur - 1 chef de projets et future animatrice du dispositif de VAs
CAF de la Somme	- Le Directeur - 1 chef de projets et future animatrice du dispositif de VAs
EN3S	- Le directeur de la Recherche - 1 chef de projets et future animatrice du dispositif de VAs

Chaque acteur du projet CNAF/CAF/EN3S a un ou plusieurs rôles, chacun est également impliqué dans un ou plusieurs groupes de travail :

- Le « sponsor » du projet est la CNAF
- Les membres du comité de parrainage sont les membres du comité stratégique de la CNAF
- Les membres du comité de pilotage sont les directeurs/trices des CAF concernées, deux collaborateurs de la CNAF et les deux chercheurs
- Les futurs clients du dispositif de VAs sont le comité de Direction élargi de chaque CAF, le conseil d'administration de chaque CAF et le comité de direction ainsi que le conseil d'administration de la CNAF.
- Dans chaque CAF, un comité « *ad hoc* » d'exploitation/interprétation des informations est constitué. Appelé CODEXI il est composé du directeur/trice de la CAF, de l'animateur du projet de veille et si nécessaire de capteurs, d'experts ou encore de membres de la direction.

Déroulement du projet

Le projet CNAF/CAF/EN3S s'est déroulé sur une année selon quatre étapes comme le montre la figure n°2.

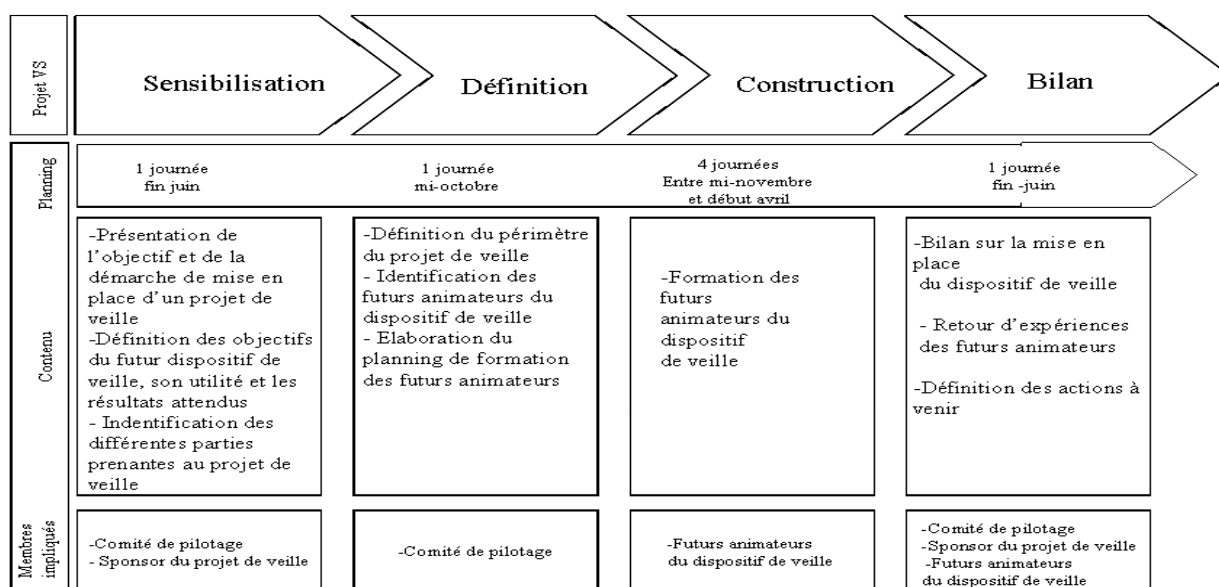


Figure n°2 – Organisation et déroulement du projet

Chaque séance est espacée de plusieurs semaines pour laisser le temps aux différents membres du projet d'intégrer les concepts présentés, de commencer à mettre en place le dispositif de VAs et de préparer différentes tâches utiles au déroulement des séances suivantes. Les chercheurs étaient présents à chaque séance.

3 – Résultats et discussion

La phase de bilan a permis de montrer que le périmètre du dispositif final est inférieur à celui qui avait été dessiné lors de la phase de définition. Sur les quatre CAF participantes, trois ont réussi à mettre en place un dispositif de SI-VAs. La CNAF, La CAF de Bordeaux et l'EN3S ont quant à elle, échoué à mener le projet de SI-VAs jusqu'au bout.

Nous reprenons dans ce qui suit les facteurs de risque, qui, parce que non maîtrisés, ont conduit certains des dispositifs de SI-Vas à l'échec. Puis nous mettons en avant les facteurs de risque qui ont su être maîtrisés permettant ainsi aux CAF d'Amiens, de Dijon et de Grenoble de mener à bien leur projet de mise en place un dispositif de SI-VAs.

3.1. Des facteurs de risque non maîtrisés

Les données collectées lors du projet CNAF/CAF/EN3S nous permettent de conforter plusieurs hypothèses de facteurs de risque comme le montre le tableau 4.

Tableau 4 : Facteurs de risque du projet CNAF/CAF/EN3S

Hypothèses	Commentaires
H2 - Turnover des membres de l'équipe projet	- Une des chefs de projet est momentanément partie en congés de maternité. Un remplaçant a été nommé mais il n'a jamais participé aux journées de formation.
H3 – Manque de compétences spécialisées en veille des membres de l'équipe projet	- Les membres du projet ont très peu, voire aucune, connaissance en VAs
H5 – Manque d'implication des membres de l'équipe projet	Dans le cas du projet CNAF/CAF/EN3S ; il s'agit du risque du manque d'implication de certains membres de l'équipe projet car : - lors du changement de directeur de la CNAF, l'ensemble des membres de la CNAF impliqués dans le projet se sont retirés. Ils n'ont pas participé à la phase de construction ni même à la phase de bilan. - les chefs de projets et futurs animateurs ont été « désignés volontaires » par leur direction. Ils doivent faire ce travail en plus de leurs tâches habituelles ce qui pourrait nuire à leur implication - les chefs de projet et futurs animateurs ne se connaissaient pas, ils se voyaient uniquement lors des journées de formation. Un sentiment d'isolement qui peut nuire à leur motivation.
H6 - Inexpérience (sur les tâches à mener) des membres de l'équipe projet	- C'est la première fois que les membres de l'équipe projet participent à la mise en place d'un dispositif de SI-VAs
H8 - Changement au niveau de la Direction ou de l'équipe dirigeante, au cours du projet	- Le directeur de la CNAF a changé entre la phase de sensibilisation et la phase de définition. Il y a donc un risque que le projet ne soit plus jugé comme prioritaire.

Tableau 4 (suite) : Facteurs de risque du projet CNAF/CAF/EN3S

H10 - Environnement organisationnel instable	- Le contexte organisationnel interne était perturbé et tendu du fait (1) de nombreux retards dans le traitement des dossiers des allocataires ce qui a entraîné dans de nombreuses CAF des fermetures des guichets aux allocataires pour permettre aux agents de ne se consacrer qu'au traitement de dossiers en retard et (2) l'existence de nombreuses incertitudes liées au projet de mise en place du RSA.
H25 - Inexpérience du chef de projet	- Le manque d'expérience des chefs de projet a nécessité une journée de formation supplémentaire.

Quatre des hypothèses validées (H2, H3, H5 et H6) concernent la dimension « Equipe de projet », montrant ainsi l'importance qu'un chef de projet de SI-VAs devrait accorder au facteur humain de l'équipe projet.

- Chefs de projets novices en la matière (H3,H6) et indisponibilité de certains chefs de projet (H2):

Les chefs de projets et futurs animateurs du dispositif de veille ont été désignés volontaires par chaque directeur de CAF en fonction des caractéristiques requises qui leur avaient été indiquées par les chercheurs. Leur profil est très hétérogène comme le montre le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5 : Profils des chefs de projet de SI-VAs et futurs animateurs du dispositif de veille

Caractéristiques	Age	Ancienneté	Statut
Institutions			
CAF de Grenoble <i>Chef de projet 1</i>	50 ans	20 ans	Responsable de centre social – Cadre de terrain
CAF de Grenoble <i>Chef de projet 2</i>	40 ans	12 ans	Chargée d'études et spécialisée dans les SI
CAF de Dijon	49 ans	18 ans	Cadre chargée de la mise en œuvre du plan de dev. et chargée d'études
CAF de la Somme	34 ans	9 ans	Cadre responsable du service administratif d'action sociale
CAF de Bordeaux	27 ans	2 ans	Attachée de Direction
EN3S	25 ans	3 ans	Attachée de Direction

Un trait leur est commun: leurs méconnaissance et inexpérience dans le domaine de la veille. Les six chefs de projets (qui tous sont des femmes) n'ont aucune expérience de veille et encore moins de VAs, elles ne connaissent pas de bonnes pratiques dont elles pourraient s'inspirer. Elles ne se sentent pas capables de s'approprier seules les concepts théoriques disponibles. Elles ont besoin d'être accompagnées par une aide extérieure, celle des chercheurs, lesquels répondent à leurs questionnements lors de séances en présentiel mais également, entre les séances, par mail, pratiquant ainsi un accompagnement à distance

Les projets de la CAF de Bordeaux et de l'EN3S n'ont pas pu aboutir suite à l'indisponibilité de leur chef de projet. Pour la CAF de Bordeaux, les causes de cette indisponibilité sont :

- (1) le chef de projet a été « désigné volontaire » par le directeur de la CAF : motivé dans un premier temps (du fait peut-être de la nouveauté de la tâche), il s'est petit à petit démotivé et désengagé. Le non engagement et consécutivement l'échec du projet de la CAF de Bordeaux serait donc dû pour partie au fait que le chef de projet à été désigné d'autorité par sa

hiérarchie. Lesca et Caron (2008a et b) ont identifié cette situation comme un facteur potentiel d'échec.

- (2) une volonté insuffisante de la direction de la CAF de Bordeaux pour porter le projet : le directeur de la CAF de Bordeaux a toujours soutenu le projet, mais il se s'est jamais déplacé dans les réunions de la phase de sensibilisation et de définition du projet. Son soutien avait-il des limites ? Cette explication viendrait conforter l'hypothèse H 7 selon laquelle un projet de SI-VAs est susceptible d'échouer du fait d'un engagement inapproprié de la direction et notamment d'une volonté insuffisante de la hiérarchie.

- (3) un contexte organisationnel tendu par l'arrivée du RSA et les nombreuses incertitudes relatives à son application. Le projet VAs est arrivé à un mauvais moment. Nous identifions ici un nouveau facteur de risque : un projet de SI-VAs est susceptible d'échouer si le contexte organisationnel n'est pas favorable à l'arrivée d'un nouveau projet.

C'est probablement une combinaison de ces facteurs d'échec qui est à l'origine de l'échec du projet SI-VAs à la CAF de Bordeaux.

Le projet EN3S n'a pas abouti suite au départ en congé de maternité de son chef de projet. Un remplaçant a été nommé mais il n'est jamais venu aux réunions de formation. Peut-être que cette indisponibilité aurait pu être anticipée notamment par la nomination, dès le démarrage du projet, d'une autre personne : ici encore le participant a été **mal choisi** dès le début, ce qui constitue pour nous une hypothèse émergente. Ce résultat confirme également l'hypothèse H2 selon laquelle le turnover dans l'équipe projet constitue un facteur de risque.

Les hypothèses H8 et H10 concernent la dimension « environnement de l'organisation ».

Changement du directeur à la tête de la CNAF (H8):

La seconde journée de travail (phase de définition) débute par l'annonce de départ du directeur de la CNAF et la nomination en Conseil des Ministres de son remplaçant dans les semaines suivantes. Le départ du directeur, à la fois « Sponsor » du projet de SI-VAS, membre du comité de parrainage, aurait pu avoir comme conséquence la remise en cause du projet de VAS. Le projet de SI-VAS n'a cependant pas été arrêté ni même momentanément stoppé car les directeurs des CAF et le directeur de la recherche de l'EN3S ont fortement souhaité qu'il continue. En prenant ainsi le relais, ils sont devenus les sponsors du projet de VAs. Sans leur engagement, il est probable que le projet eût été abandonné.

Le projet a toutefois été fragilisé : (1) dès l'annonce du changement de directeur, les membres de la CNAF qui étaient présents aux deux premières journées, ont « disparu ». Ils ont quitté le projet pour ne plus revenir attendant que le nouveau directeur énonce ses nouvelles priorités à l'échelon national. Le projet s'est donc vu amputé d'environ 1/3 de ses membres et notamment de trois chefs de projet et futurs animateurs du dispositif. (2) le départ du directeur de la CNAF suppose, lorsque le nouveau directeur sera nommé, de devoir recommencer le travail d'explication et de conviction du projet de VAs en tant que projet prioritaire. Cette étape ne sera réellement faite que 7 mois plus tard car la nomination du nouveau directeur et sa prise de fonction ont pris plus de temps que prévu.

Un contexte organisationnel très tendu (H10)

La mise en place du dispositif de SI-VAs s'est faite dans un contexte organisationnel très tendu. Les CAF, à qui la CNAF demande un taux de plus de 90% de qualité du service rendu aux allocataires, se sont trouvées submergées par un afflux de demandes liées à la crise économique. Le traitement des dossiers a pris du retard (même avec des heures supplémentaires obligatoires) et ainsi le versement des allocations. Surchargés de travail, les agents, en prise directe avec les allocataires, étaient très stressés. Ils étaient peu enclins voire parfois hostiles à tout nouveau projet qui leur demanderait du travail « ajouté à leur travail supplémentaire ».

Le projet de mise en place du RSA et son fonctionnement prévu pour juin 2009 a renforcé le climat de stress. A chaque journée de formation, le thème du RSA était abordé et avec lui son lot d'incertitudes et de craintes : combien d'allocataires font faire la demande du RSA ? les demandes vont-elles arriver toutes au même moment ? comment maintenir la qualité du service ?..... Le principal souci était d'essayer de prévoir le nombre de futures demandes d'allocation de RSA afin de planifier les ressources nécessaires. Jusqu'à la fin du projet de VAs, l'arrivée du RSA et sa gestion par les CAF, a parasité le travail des chefs de projets et futurs animateurs du dispositif de veille. Ce contexte a été un frein pour la mise en place du dispositif de veille rendant les futurs collecteurs d'information peu disponibles et peu enclins à accepter un projet nouveau.

Si Wallace *et al.* (2004) ont identifié l'instabilité de l'environnement organisationnel (H10) comme facteur de risque d'un projet de SI, les résultats du projet CNAF/CAF/EN3S permettent d'énoncer une nouvelle hypothèse sur les facteurs de risque des projets de SI-VAs. L'environnement organisationnel peut avoir un impact sur le déroulement d'un projet de SI-VAs, il semble important de porter une attention particulière « **au choix du moment** ». Ainsi, un des facteurs de risque d'un projet de SI-VAs serait de choisir un moment non approprié parce que générateur d'instabilité, de stress et d'incertitude. Cette hypothèse reste à être confortée par d'autres études sur les projets de VAs.

3.2. Les facteurs de risque maîtrisés

L'analyse des trois projets ayant été menée à leur terme, nous conduit à penser que certains facteurs de risque ont pu être correctement maîtrisés se transformant dès lors en facteur de succès pour les projets de SI-Vas. Nous avons identifiés quatre facteurs de succès repris ci-dessous.

Soutien et implication du 'middle management' :

Le projet de VAS a été initié par un des directeurs des CAF et a bénéficié du soutien de l'ensemble des trois directeurs de CAF ayant réussi à implanter un dispositif de VAs. Ces directeurs ont tout au long du projet montré leur attachement à son bon déroulement et à sa finalisation. Il a été facile de les mobiliser pour les journées de travail des phases de sensibilisation, de définition et de bilan. Les chefs de projets ont pu également les mobiliser et trouver un soutien interne dans les phases de communication et d'explication du projet. L'engagement des directeurs des CAF, c'est-à-dire du *middle management*, constitue un facteur de succès. Nous n'avons pas trouvé trace de ce facteur dans les publications.

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

Le projet de SI-VAs a subi le départ du directeur de la CNAF (dirigeant « au sommet ») et la nomination d'une nouvelle personne. Ce changement, on l'a vu est considéré comme un facteur d'échec (H43). Dans le cas présent le projet a été sauvé par le 'middle management'. D'un périmètre national, le projet a donc été ramené à un périmètre plus restreint et « multi local ». La réduction du périmètre du projet conforte l'hypothèse H49 selon laquelle un projet de SI-VAs est susceptible d'échouer si le focus de la veille est trop large. Une des conditions du succès du projet de SI-VAs est donc l'existence d'un périmètre restreint ce que Lesca et Chokron (2002) et Lesca (2003) rapportent également dans leurs résultats.

Ne pas se tromper dans la désignation du chef de projet

Le choix du chef de projet est déterminant pour le bon déroulement du projet de SI-VAs. Dans notre cas, les chefs de projet ont tous été désignés par leur directeur de CAF en fonction de critères proposés par les chercheurs

Ils ont fait preuve d'une réelle volonté à mettre en place un dispositif de VAs et à réussir leur mission. Dès le départ, ils ont eu une attitude positive lorsqu'il s'est agit de comprendre et d'assimiler des concepts qui leur étaient jusque là inconnus. Ils ont fait preuve d'esprit d'initiative, de créativité et de conviction lorsqu'ils ont dû expliquer en interne leur projet. Ils ont su fédérer et motiver les futurs participants à la collecte des informations.

Le choix du chef de projet est primordial. Porteur du projet en interne il a la lourde tâche de promouvoir (faire connaître et reconnaître la VAs au sein de son unité) ; convaincre (influencer sur le comportement des acteurs pour qu'ils participent à l'expérimentation de veille) ; créer une dynamique (rendre « moteur » les acteurs au sein du dispositif de SI-VAs) ; communiquer (une communication constante auprès des acteurs concernés ou qui pourraient l'être) et coordonner (les efforts des uns et des autres pour les faire converger vers une intelligence collective). Son choix doit donc retenir toute l'attention de la direction, de l'équipe dirigeante ou du *middle management* car du profil choisi pourra dépendre le succès ou l'échec du projet.

Privilégier une communication avec un « *media riche* »

L'un des rôles du chef de projet est de susciter l'adhésion en interne. Pour cela, il est important qu'une communication volontariste et continue s'opère. Dans le cas du projet CNAF/CAF/EN3S, deux évènements particuliers sont à signaler:

- Dès le début de la phase de construction, les chefs de projets ont souhaité élaborer et mettre en œuvre un plan de communication spécifique à chacune des CAF. Cette communication avait un triple objectif : (1) Impliquer et légitimer le projet par chacune des directions CAF en leur faisant valider le plan de communication ; (2) Communiquer auprès de l'encadrement pour faire connaître le projet et ainsi tenter de le faire adhérer. Il est important que l'encadrement soit informé très en amont du projet afin qu'il le comprenne et ne s'en sente pas exclu, car ces personnes peuvent par leur statut et leur rôle être des « promoteurs » du projet ou, au contraire, un facteur d'échec ; (3) Communiquer transversalement auprès de tous les employés des CAF afin de les informer et de pouvoir par la suite en mobiliser certains comme collecteurs d'informations.

- La question de la bonne adéquation du support de communication s'est également posée : faut-il communiquer dans une Assemblée Générale ? faut-il communiquer sur l'Intranet, par une circulaire, par des réunions, en face à face lors d'une permanence ? Ceci soulève la question de la « *richesse du média* »...Chaque chef de projet a utilisé le support de communication qu'il considérait comme le plus approprié en fonction de son contexte. Les retours d'expérience des chefs de projet, sur la réalisation de leur plan de communication, montrent que le mode de communication est loin d'être neutre. Ceci est en accord avec la théorie (Daft, Lengel *et al.*, 1986a et b), Daft *et al.*, (1988) et l'expérimentation de Chouk *et al.*, (2004). Au fur et à mesure de leur expérience, les chefs de projet ont abandonné les supports de communication écrits et opté pour un mode de communication oral en privilégiant le face à face.

Le mode de communication est identifié par Wallace *et al.* (2004) comme facteur de risque (H27). Les résultats de notre étude permettent d'établir que le choix du mode de communication peut avoir un impact sur le succès ou l'échec d'un projet de VAs. La nature particulière des projets de VAS (un concept souvent méconnu dans les organisations, un concept qui suppose de mettre en place de nouvelle manière de collecter des informations et les interpréter) nécessite que la communication se fasse au plus près des acteurs en utilisant un *media riche*, le face à face par exemple dans notre cas. Il faut faire adhérer, convaincre, expliquer. Il faut savoir identifier très vite les malentendus pour reformuler les objectifs du projet. Seul le face à face permet ces échanges qui ne passent pas uniquement par les mots mais aussi par les attitudes et les ressentis. Ainsi, nous formulons une nouvelle hypothèse : une des conditions nécessaires (mais non suffisante à elle seule) au succès d'un projet de VAS

est d'élaborer une campagne d'information en utilisant un support de communication en face à face, dans la mesure du possible, compte tenu de l'éventuelle dispersion géographique des personnes.

Conclusion

L'expérimentation présentée ci-dessus a permis de conforter plusieurs hypothèses de facteurs de risque lors d'un projet de mise en place d'un dispositif de VAs. Bien qu'étant des résultats « situés », ils se recoupent avec d'autres résultats antérieurement obtenus, ce qui ne permet cependant pas d'affirmer qu'ils soient valables dans tous les cas de figure. Toutefois ils permettent de faire de sérieuses recommandations à un chef démarrant un projet VAs.

Rappelons que ce chef de projet, avant même d'amorcer la première étape du projet, serait bien avisé d'évaluer la situation du contexte organisationnel où il va intervenir. Boulifa et Mamlouk (2009) ont fourni une aide appréciable pour faire cette évaluation en amont du démarrage.

L'expérimentation a également permis de faire émerger quatre hypothèses nouvelles de facteurs de risque qu'il conviendra de tester à leur tour. Précisons que chacune de ces hypothèses est une condition nécessaire mais non suffisante à elle seule.

Les deux premières sont des facteurs de risque qui s'ils sont maîtrisés pourraient participer au succès d'un projet de mise en place d'un SI-Vas.

- hypothèse du mode de communication :

- une des conditions nécessaires au succès d'un projet de SI-VAs est d'élaborer une campagne d'information en utilisant un support de communication en face à face.

- hypothèse du *middle management* :

- une des conditions nécessaires au succès d'un projet de SI-VAs est d'impliquer au plus tôt et tout au long du projet le *middle management* comme soutien au projet de VAs

Les deux hypothèses suivantes sont des facteurs de risque qui s'ils ne sont pas maîtrisés conduiront le projet de SI-VAs à l'échec.

- hypothèse du mauvais choix de participants inclus dans le projet VAs :

- un projet de SI-VAs est susceptible d'échouer si le chef de projet SI-VAS est mal choisi

- hypothèse « du bon moment » :

- un projet de SI-VAs est susceptible d'échouer si le moment choisi pour mettre en place le dispositif de VAs est inapproprié car générateur de stress, d'instabilité et d'incertitudes.

Nous espérons, avec l'ensemble des résultats avoir contribué à augmenter le « stock » des connaissances actionnables utiles pour la conduite de projet de Veille Anticipative stratégique.

Références bibliographiques

- Albright, K.S. (2004), "Environmental Scanning: Radar for Success", *The Information Management Journal*, Vol.38, n°3, May/June, p. 38-45.
- Argyris, C. (1996), "Actionable knowledge: Design causality in the service of consequential theory". *The Journal of Applied Behavioral Science*, Dec 1996; Vol.32, Iss.4; pg.390-406.
- Barki, H. Rivard, S. Talbot, J. (1993), "Toward an assessment of software development risk", *Journal of Management Information System*, vol 10, n°2, p. 203-225
- Baskerville, R. Wood-Harper, A.T. (1998), "Diversity in information systems action research methods", *European Journal of Information Systems*, Vol.7, n°2, p. 90-107.
- Baskerville, R. Myers, M. D. (2004), "Special issue on action research in information systems: making is research relevant to practice—foreword", *MIS Quarterly*, Vol.28, n°3, September, p. 329-335.
- Belmondo, C. (2003), « Les phases de création des connaissances dans une cellule de veille : comparaison de deux processus », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.2, n°8, p.41-68.
- Boulifa T., I., Mamlouk, Z. (2009), « Identification et Validation des Facteurs Critiques de Succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique. », *La Revue des Sciences de Gestion (Direction et Gestion)* n° 237-238 - mai- août 2009 , p187 à 193.
- Caron-Fasan, M.-L. Lesca, H. (2003), « Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique : cas d'une PME du secteur bancaire », *Revue des Sciences de Gestion*, n°203, p. 55-68.
- Caron-Fasan, M.-L. (2001), « Une méthode de gestion de l'attention aux signaux faibles », *Système d'Information et Management*, vol 6, ;°4, p 73-89
- Chouk, S. Lesca, H. (2004), « Le « support » de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles (API) ? » *Cahier de Recherche du Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées à la Gestion*, CERAG UMR CNRS 5820 n°2004-34, juin 2004, 26 p.
- Choudhury, V. Sampler, J.L. (1997), "Information Specificity and Environmental Scanning: An Economic Perspective", *MIS Quarterly*, Vol.21, n°1, p. 25-53.
- David A. (2002), « La recherche intervention », cadre général pour la recherche en management, in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, coord David A ., Hatchuel A. et Laufer R., Ed Vuibert, Fnege, p 193-213
- Daft R.L., Lengel R.H. (1986a), "Organizational information requirements, media richness and structural design". *Management Science*, vol. 32 p.554-571.
- Daft R.L., Lengel R.H. (1986b), "Message equivocality, media selection and manager performance: implications for information systems", *MIS Quarterly*, vol.11, p.355-368.
- Daft, R.L. Sormunen, J.and Parks, D. (1988), "Chief executive scanning, environmental characteristics and company performance: an empirical study", *Strategic Management Journal*, vol.9, p.123-139.
- El Sawy, O.A. (1985), "Personal Information Systems for Strategic Scanning in Turbulent Environments: Can CEO Go on Line?", *MIS Quarterly*, Vol.9, n°1, march, p. 53-60.
- Fahey, L. King, W.H. Naranayanan, V.K. (1981), "Environmental Scanning and Forecasting in Strategic Planning: the State of the Art", *Long Range Planning*, Vol.14, n°1, p. 32-39.
- Julien, P.-A. Raymond, L. Jacob, R. Rananalaky, C. (1997), « Information, stratégie et pratique de veille technologique dans les PMI », *Systèmes d'Information et Management*, Vol.2, n°2, pp.63-84.
- Lawrence, P.R., Lorsch, J.W. (1969) – *Les organisations*. Paris, Dunod, 253 p.
- Lesca, H. (1994), « Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche », *Economie et Société*, Série Sciences de Gestion, Vol.5, n°20, p.31-50.
- Lesca, H. Chokron, M. (2002), « Intelligence collective anticipative pour dirigeants d'entreprise : retours d'interventions », *Système d'Information et Management*, Vol.7, n°4, p. 65-90.
- Lesca, H. (2003), *Veille stratégique : la méthode LESCanning®*, Editions EMS, Colombelles, 190 p.
- Lesca, N. Caron-Fasan, M.-L. (2005), « La veille vue comme un système cybernétique », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, Vol.8, n°4, p. 93-120.
- Lesca, N. Caron-Fasan, M.-L. (2006), *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*, Hermès Lavoisier, Paris, 291 p.
- Lesca, H, Caron-Fasan, M-L (2008a) - Strategic scanning project failure and abandonment factors : lessons learned. *European Journal of Information Systems*, 17, p 371-386.

- Lesca, H Caron-Fasan, M.L. (2008b), "Facteurs d'échec et d'abandon d'un projet de veille stratégique : retours d'expériences », *Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p 17-42
- Marteau, G. Lesca, H. (1986), « Pourquoi surveiller l'environnement ? », *Direction et Gestion*, Vol.2, p. 12-22.
- Rouibah, K. (1997), « Des outils au service de la veille stratégique », *Systèmes d'information et Management*, Vol.2, n°2, p.101-133.
- Schwalbe, K. (2004), *Information Technology Project Management*, Thomson Course Technology, 662 p. (3ème édition)
- Suchman, L.A. (1987) – Plans and situated action :the problem of human-machine interaction. Cambridge University Press.
- Vandenbosch, B. Huff, S.L. (1997), "Searching and Scanning: How Executives Obtain Information from Executive Information Systems", *MIS Quarterly*, Vol.21, n°1, p. 81-108.
- Wallace, L., Keil, M. and Rai, A. (2004), Understanding software project risk: a cluster analysis, *Information and Management*, vol 42, p. 115-125

Annexe A

Tableau A : Six dimensions du risque d'échec d'un projet SI (Wallace et al, 2004)

Dimensions du risque	Items
L'équipe projet	<ul style="list-style-type: none"> - Fréquents conflits entre les membres du projet - Fréquents turnover dans l'équipe projet - Les membres de l'équipe n'ont pas les compétences spécialisées, requises par le projet - Les membres du projet ont une formation inadéquate - Manque d'implication des membres de l'équipe tout au long du projet - Les membres de l'équipe projet sont inexpérimentés
L'environnement de l'organisation	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de soutien de la part de la direction - Changement au niveau de la Direction ou de l'équipe dirigeante, au cours du projet, - Restructuration de l'organisation au cours du projet - Environnement organisationnel instable - Une politique organisationnelle ayant des impacts négatifs sur le projet - Un réallocation de ressources, en défaveur du projet, due à des changements dans les priorités organisationnelles.
Les besoins	<ul style="list-style-type: none"> - Besoins des utilisateurs mal définis - Les futurs utilisateurs n'ont pas suffisamment de connaissances sur les possibilités et les limites du futur système, - Les critères de succès du projet n'ont pas été définis, - Conflits dans les besoins des utilisateurs - Difficultés à définir les « inputs » et les « outputs » du futur système - Les besoins des utilisateurs ne sont pas clairs - Les besoins des utilisateurs n'ont pas été identifiés correctement - Les besoins des utilisateurs changent constamment
Management du projet (planning et contrôle)	<ul style="list-style-type: none"> - Les jalons du projet ne sont pas clairement définis - Mauvais suivi dans l'avancement du projet - Manque de méthodologie de suivi de projet - Inexpérience du chef de projet - Une planification de projet inexistante - Communication non efficiente - Mauvaise estimation des ressources nécessaire au projet - Mauvaise estimation dans la planification du projet
Les utilisateurs du projet	<ul style="list-style-type: none"> - Manque de coopération entre les futurs utilisateurs - Résistant au changement des futurs utilisateurs - Les futurs utilisateurs ne sont pas impliqués dans le projet - Manque de participation des futurs utilisateurs - Existence de conflits entre les futurs utilisateurs - Attitudes négatives des futurs utilisateurs envers le projet
Complexité	<ul style="list-style-type: none"> - Le projet suppose l'utilisation de technologies qui n'avaient jusqu'alors jamais été utilisées - Le projet est fortement inter-relié avec d'autres systèmes - Une complexité technique très élevée - Un périmètre du projet très large - Le projet implique l'utilisation de nouvelles technologies - Le projet fait appel à de nombreux prestataires externes - Immaturité technologique - Une forte complexité des tâches devant être automatisées.

Annexe B

Qu'est-ce que la CNAF ?

La Caisse Nationale des Allocations Familiales (CNAF) forme la branche « famille » de la sécurité sociale française, qu'elle gère à travers le réseau formé par les 123 caisses d'allocations familiales (CAF) réparties sur tout le territoire.

Que sont les CAF ?

Les Caisses d'Allocations Familiales s'inscrivent dans le système français de la sécurité sociale. C'est un organisme de droit privé, gérant des fonds publics.

Chaque CAF est placée sous la tutelle du Ministère des Affaires Sociales et de la Santé. La Caisse Nationale d'Allocations Familiales (CNAF) initie le projet et les missions remplis par les CAF.

Il existe 123 CAF en France. Leur mission première est de verser les prestations légales: à l'origine celles-ci étaient destinées aux familles, puis elles se sont diversifiées et sont désormais versées aux familles mais aussi aux populations en difficulté comme les étudiants par exemple. Chaque caisse a, de plus, sa propre politique d'action sociale, située dans l'axe d'orientations nationales, adaptées aux réalités de leur contexte socio-économique.

Qu'est-ce que l'EN3S ?

L'École Nationale Supérieure de Sécurité Sociale est un établissement d'enseignement supérieur français. Elle forme les cadres supérieurs et agents de direction des différents régimes de protection sociale en France et notamment les cadres des CAF et de la CNAF.

Ses missions sont : (1) Recruter par concours et former les futurs cadres dirigeants du service public de Sécurité sociale ; (2) Proposer des actions de formation continue aux cadres supérieurs et aux cadres dirigeants des organismes de Sécurité sociale ; (3) Faire connaître le système de Protection sociale français à l'étranger en organisant des cycles de formation et en développant des partenariats avec des organismes de Protection sociale ou des Institutions.