



**HAL**  
open science

## La conduite d'un projet de mise en place d'un extranet

Laure Wyckaert

► **To cite this version:**

Laure Wyckaert. La conduite d'un projet de mise en place d'un extranet. domain\_shs.info.docu. 2006. mem\_00584254

**HAL Id: mem\_00584254**

**[https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem\\_00584254v1](https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00584254v1)**

Submitted on 7 Apr 2011

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

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

42  
2006  
WYC



Laure WYCKAERT

## MASTER 2

### Gestion de l'Information et du Document en Entreprise

#### MEMOIRE

Mission effectuée du 3 avril au 31 août 2006

A PRformance

<p><b>LA CONDUITE D'UN PROJET DE MISE EN PLACE D'UN EXTRANET</b></p>
--

Sous la direction de :

M. Fabien Torre, responsable universitaire

M. Laurent Durgeat, tuteur professionnel

Soutenu le 25 septembre 2006 à l'UFR IDIST  
Université Charles de Gaulle, Lille 3 (Campus Pont de Bois)  
BP 49, 59 650 Villeneuve d'Ascq Cedex

Année universitaire 2005/2006

**Un remerciement particulier s'adresse à Laurent Durgeat, mon tuteur professionnel, pour m'avoir confiée un projet aussi enrichissant. Sa confiance et son professionnalisme ont représenté des faits marquants tout au long de ma mission au sein de PRformance.**

**Mon attention porte également sur mon directeur de mémoire, M. Torre, que je remercie pour sa réactivité, ses conseils et son accompagnement à toutes les étapes de mon stage.**

**J'ai aussi été agréablement surprise de l'accueil et la gentillesse des consultants auxquels l'Extranet était destiné. Je tiens à les remercier pour leurs encouragements.**

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>5</b>
<b>D) PRESENTATION DE LA SOCIETE PRFORMANCE ET DE LA MISSION .....</b>	<b>7</b>
1. 1. PRFORMANCE : UN RESEAU D'EXPERTS INDEPENDANTS AU SERVICE DU CONSEIL.....	7
1. 1. 1. <i>Présentation de l'Agence et de ses prestations.....</i>	7
1. 1. 2. <i>Un réseau d'intelligence collective au service du conseil.....</i>	8
1. 1. 3. <i>L'Extranet au cœur d'une politique de knowledge management.....</i>	9
1. 2. LA PRESENTATION DE LA MISSION DE CHEF DE PROJET EXTRANET.....	10
<b>II) L'EXTRANET : UN PROJET IMPLIQUANT UN ENSEMBLE D'ACTEURS.....</b>	<b>11</b>
2. 1. ETUDE DE LA FAISABILITE DU PROJET : UNE APPROCHE DES FACETTES DU PROJET.....	12
2. 1. 1. <i>Historique du projet : origine du projet, le contexte, de l'Intranet à l'Extranet.....</i>	12
2. 1. 2. <i>Définition du projet : l'objet du projet, la cible potentielle, l'objectif principal visé.....</i>	12
2. 1. 3. <i>Les acteurs du projet et leur rôle.....</i>	13
2. 1. 4. <i>Le déroulement du projet dans le temps.....</i>	15
2. 1. 5. <i>Les moyens nécessaires à la réalisation du projet.....</i>	17
2. 1. 6. <i>L'organisation du travail envisagée.....</i>	18
2. 1. 7. <i>Les facteurs de risques : l'analyse des risques.....</i>	19
2. 2. LA CONCEPTION D'UN OUTIL APPROPRIE AUX BESOINS .....	23
2. 2. 1. <i>La cible visée.....</i>	23
2. 2. 2. <i>Comprendre l'univers de travail des consultants: l'étude de l'existant.....</i>	24
2. 2. 3. <i>Connaître les besoins des utilisateurs.....</i>	41
2. 2. 4. <i>Le déroulement de la phase d'audit, les difficultés, les satisfactions.....</i>	57
2. 3. LES ETAPES DE LA MISE EN PLACE DE L'EXTRANET.....	59
2. 3. 1. <i>La mise à jour du contenu informatif : le travail sur Access, les problèmes rencontrés, les apports.....</i>	59
2. 3. 2. <i>La définition de la structure de l'outil.....</i>	65
2. 3. 3. <i>L'adoption d'une solution : le cahier des charges.....</i>	70
2. 3. 4. <i>Les spécifications techniques de l'application.....</i>	71
2. 3. 5. <i>Le paramétrage et alimentation de la base.....</i>	72
2. 3. 6. <i>Evaluation de l'Extranet.....</i>	75
2. 4. L'APPROPRIATION DE L'EXTRANET.....	88
2. 4. 1. <i>La politique de communication.....</i>	88
2. 4. 2. <i>L'apprentissage d'un nouvel outil de travail.....</i>	89
2. 4. 3. <i>Le cas de la formation du futur administrateur de la base.....</i>	92
2. 5. L'EXTRANET FACE A LA PROBLEMATIQUE DE LA RESISTANCE AUX CHANGEMENTS.....	93
2. 5. 1. <i>Présentation des caractéristiques de l'étude.....</i>	93
2. 5. 2. <i>Analyse des entretiens.....</i>	95
2. 5. 3. <i>Interprétation des résultats.....</i>	97
<b>III) L'AUDIT DE LA BASE DOCUMENTAIRE DE PRFORMANCE .....</b>	<b>100</b>
3. 1. LES PROBLEMES GENERAUX ET PREMIERES PRECONISATIONS .....	101
3. 1. 1. <i>Les principaux problèmes relevés.....</i>	101
3. 1. 2. <i>Les premières préconisations.....</i>	101
3. 2. L'ANALYSE ET LES PRECONISATIONS .....	102
3. 2. 1. <i>Exposition de la méthode.....</i>	102
3. 2. 2. <i>Les conclusions de l'audit.....</i>	103
<b>IV) RETOUR D'EXPERIENCE .....</b>	<b>104</b>
4. 1. L'ACQUISITION DE METHODES DE TRAVAIL.....	105
4. 2. UN PROJET FACTEUR DU DEVELOPPEMENT DE COMPETENCES PROFESSIONNELLES.....	106
4. 3. L'EVOLUTION DES PERSPECTIVES PROFESSIONNELLES.....	107
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>109</b>

**BIBLIOGRAPHIE.....110**

# INTRODUCTION

L'Intranet a conquis les entreprises depuis une petite dizaine d'années, conscientes des enjeux que peuvent représenter cette technologie. Cependant, les salariés ne se sont, dans leur majorité, pas encore appropriés l'Intranet de leur entreprise. Selon l'enquête de Benchmark Group sur la stratégie Intranet des grandes entreprises datant de 2006, moins d'un salarié sur deux utilise cet outil. Face à ce constat, les entreprises s'engagent progressivement à le faire évoluer. D'après l'article « Intranet, une révolution qui se fait attendre » paru dans *Stratégie* en juin 2006<sup>1</sup>, les Intranets bénéficient dorénavant d'un travail de réflexion en amont de plus d'un an pour certains cas. Il s'agit d'auditer les attentes des futurs bénéficiaires. Selon un spécialiste, l'attention doit se focaliser sur la forme de l'outil, c'est-à-dire son ergonomie, mais également sur le contenu propre du site. Autre préconisation, l'outil doit servir au partage de connaissances et d'expériences selon un autre expert. En résumé, l'Intranet doit être un outil collaboratif. Pour ce faire, il faut que l'application soit personnalisée en fonction des catégories d'individus auxquelles elle s'adresse.

PRformance, une agence de conseil multidisciplinaire, a bien compris l'importance stratégique de l'Intranet, sans pour autant se laisser piéger par les échecs passés. C'est dans cette perspective que l'entreprise m'a chargé de mettre en place ce type d'outil en direction de ces consultants.

Avant d'immerger au cœur du projet, j'amorcerai la présentation de la société qui m'a accueilli pendant cinq mois, et poursuivrai par dégager les principales tâches qui entouraient ma mission.

Cette dernière s'inscrivait dans le cadre d'un projet dont les étapes seront énoncées successivement. De l'étude de faisabilité à l'audit des besoins, qui a servi de support à la rédaction du cahier des charges et a mis en valeur une solution qui a répondu aux besoins, je porterai une attention particulière à décrire les étapes de la mise en place du système d'information, ainsi qu'à l'apprentissage de son fonctionnement de la part des bénéficiaires.

---

<sup>1</sup> LEVY, Lionel, « Intranet, une révolution qui se fait attendre », *Stratégies*, 29 juin 2006, n°1420, p.36-37.

Face au problème de la sous-utilisation de l’Intranet par le personnel des entreprises, je tenterai d’exposer les solutions qui faciliteraient l’appropriation d’un nouvel instrument de travail par ces individus.

Ensuite, je témoignerai de mon travail au niveau de l’audit du système documentaire de l’Agence, la mission annexe qui m’a été confiée, en faisant part de la méthode utilisée et des solutions envisagées qui ont permis de résoudre les problèmes d’organisation.

Enfin, je terminerai le compte-rendu de mes activités par un retour sur les aspects de mon stage qui ont fait évoluer mes savoirs et influencé mes perspectives professionnelles.

# I) Présentation de la société PRformance et de la mission

## 1. 1. PRformance : un réseau d'experts indépendants au service du conseil

### 1. 1. 1. Présentation de l'Agence et de ses prestations

D'après la description réalisée sur le site officiel accessible au <http://www.prformance.com>, « PRformance est une agence d'experts-conseils multispécialistes [...] active en France et à l'international ». Implantée dans un centre d'affaires au cœur du 10<sup>e</sup> arrondissement de Paris, la société est placée dans un espace stratégique qui est depuis longtemps un lieu d'échanges commerciaux. La stratégie de PRformance s'est également déployée en formant un collectif de consultants *senior*, exerçant leur compétence dans un domaine particulier – communication, marketing, vente, recrutement, finance, management, informatique, juridique et administratif -, offrant à leurs clients – entreprises, collectivités, associations, etc. – une large palette de prestations. Cependant, l'Agence n'en n'est pas moins spécialisée dans les métiers de la communication pour offrir un service de pointe dans ce domaine. Bénéficiant d'au moins dix années d'expérience professionnelle, les experts exercent leur fonction de conseil en relations presse, relations publiques, lobbying, communication écrite, communication financière, communication de crise, dans l'évènementiel, l'animation de débats, la création et l'édition ou la formation.

Mais avant tout, PRformance est le fruit d'un homme, Laurent Durgeat, spécialiste en marketing et en communication. Consultant à part entière, il officie depuis plus de dix ans auprès d'entreprises et organisations. Fondateur et dirigeant de l'Agence depuis sa création en 2002, il a réuni autour de lui un collectif d'experts, formant ainsi le réseau de PRformance. Parallèlement à ses activités de consultant, Laurent Durgeat diffuse régulièrement ses travaux de recherches à ses confrères de la presse, mais également aux étudiants de grandes écoles de communication. Passionné aussi bien par le conseil en communication que par les nouvelles technologies, il est également le créateur d'un blog ([www.blogexpert.info](http://www.blogexpert.info)) et d'un portail professionnels Planete-rp.com ([www.planete-rp.com](http://www.planete-rp.com)), ainsi que le fondateur de l'Observatoire de l'alter-information, centre de réflexion sur la place des nouvelles technologies dans les métiers de l'information et de la communication.

### 1. 1. 2. Un réseau d'intelligence collective au service du conseil

PRformance est une Agence constituée d'un collectif d'une soixantaine d'experts indépendants. Ces professionnels sont des freelances, terme employé pour désigner les personnes qui exercent une profession pour leur propre compte. Cette dénomination est en effet souvent usitée pour les métiers du « *journalisme et d'autres formes d'écriture, la programmation informatique et l'infographie, le consulting, et bien d'autres services professionnels et créatifs* »<sup>2</sup>. Le siège social de la société est donc composé essentiellement de son dirigeant et de son comptable, les consultants exerçant leur fonction à domicile ou dans des locaux différents.

Tous les experts n'ont pas le même statut car certains ont créé leur entreprise et d'autres sont affiliés à une société de portage. Lorsque le consultant est salariés de cette société, celle-ci prend en charge les aspects administratifs, comptables, financiers, fiscaux, etc. liés aux interventions du professionnel indépendant.

Concernant PRformance, les consultants sont liés à l'Agence par l'intermédiaire d'une convention. Ce document officialise l'adhésion du consultant au dispositif de mise en relation d'indépendants de la société et aux closes de confidentialité, de protection de clientèle et de droit à l'image qui relèvent de celui-ci.

Seule une partie des freelances, approchant le nombre de trente, a une activité significative avec la société. Ils représentent les consultants dits « actifs ». Les autres experts n'ont pas une collaboration régulière ou n'ont pas travaillé avec l'Agence, ce qui tend à les considérer comme des consultants « inactifs ».

PRformance repose sur la culture de l'« entreprise intelligente ». Cette expression recouvre une volonté de rassembler les informations significatives qui sont acquises et qui circulent dans l'entreprise, ainsi que le savoir et le savoir-faire développés par ses acteurs, pour ensuite les partager entre ces derniers en utilisant des outils informatiques. La pratique de cette culture débouche sur une amélioration de la qualité des produits et prestations de la part des membres de l'entreprise, ainsi que sur une meilleure compétitivité de celle-ci. En d'autres termes, l'entreprise intelligente est le fruit de la mise en place d'une politique de « knowledge

---

<sup>2</sup> Freelance. In *Wikipédia* [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Freelance> (consulté le 18/08/06).

management », appelé également « gestion des connaissances ». Dans le cadre de la société PRformance, le développement d'un outil tel qu'un Extranet, relève de cette politique.

L'entreprise intelligente est un concept qui est apparu dans les années 90. Il a pris naissance avec le développement des nouvelles technologies dont la vulgarisation d'Internet. Beaucoup de managers hésitent à franchir le pas et basculer d'une entreprise « traditionnelle » à une organisation « intelligente », par crainte de l'incertitude. Pourtant, le passage est presque obligatoire pour faire face à l'évolution des exigences du marché, des technologies et des attentes et comportements des salariés et des clients.

L'éthique de PRformance est, elle, fondée sur la collaboration intelligente. L'Agence est particulièrement sensible à ce mouvement, étant donné le fait qu'elle est formée d'un réseau de professionnels indépendants. La politique de gestion des connaissances s'est déployée en proposant notamment à ses consultants freelances une plate-forme d'intelligence collective pour permettrent à ces derniers, éloignés les uns des autres, de partager leurs savoirs. Un Intranet a ainsi vu le jour, il y a un an environ. Cet outil a ensuite été abandonné pour plusieurs raisons, parmi lesquelles, une incompatibilité technique et la complexité de son utilisation. Cette politique de collaboration intelligente a donc émergé progressivement au sein de PRformance, encouragée par la prise de conscience de l'amélioration de la circulation des informations entre les consultants. Malgré l'échec du précédent outil, le dirigeant de l'Agence a néanmoins poursuivi sa volonté de donner une part centrale au partage efficace du savoir entre les consultants du réseau en impulsant le projet de développer un Extranet.

### **1. 1. 3. L'Extranet au cœur d'une politique de knowledge management**

D'un point de vue technique, un Extranet repose sur le même principe qu'un Intranet. Un Intranet est décrit comme un site réservé aux collaborateurs d'une entreprise et fonctionnant sur le modèle de l'Internet. Il permet ainsi de regrouper des ressources et de les mettre en commun. Il s'agit alors d'un réseau informatique local à la différence d'Internet dont les informations sont accessibles généralement par tous.

Un Extranet peut se définir comme un outil de partage d'informations au sein d'un réseau restreint mais délocalisé. Ainsi, les ressources peuvent être accessibles aux collaborateurs externes à l'entreprise. Cependant, la connexion à ce réseau se réalise au moyen d'une connexion sécurisée, permettant à l'entreprise de n'autoriser sa consultation qu'à une certaine

catégorie d'intervenants extérieurs, grâce notamment à une authentification par nom d'utilisateur et mot de passe. L'Extranet constitue de ce fait un outil adapté à la structure de PRformance, une société fondée autour d'un collectif d'experts indépendants répartis sur le territoire national et à l'étranger.

Je pense également que le projet de knowledge management, concrétisé à travers le développement d'un Extranet, ne peut se réaliser sans plusieurs conditions qui sont les suivantes :

- La volonté de partage des connaissances et des savoir-faire entre les acteurs de l'entreprise
- La présence d'une personne compétente chargée de mettre en place le projet de knowledge management
- L'accord et le soutien de la direction.

Ces trois éléments étaient réunis chez PRformance dans la perspective concevoir un outil permettant de remplir les objectifs de la gestion des savoirs en faveur des membres qui composent l'Agence.

## **1. 2. La présentation de la mission de chef de projet Extranet**

Mon souhait était de conduire un projet de knowledge management qui devait se dérouler au sein d'une entreprise dont les membres étaient des experts. L'idée était de concevoir une base de profil d'experts ou une base de connaissances expertes. Des recherches sur Internet m'ont dirigées vers la société PRformance. La découverte de l'Agence et du projet de mise en place d'un outil collaboratif m'a conduite à accepter la mission de stage décrite ci-dessous. La société et le projet se conformaient en effet à mon ambition de départ.

En réalité, le stage effectué chez PRformance a fait l'objet de deux missions principales. La première et la plus importante a concerné la mise en place de l'Extranet et la seconde a consisté à réaliser l'audit de la base documentaire de l'Agence.

Dans le cadre du projet de développement de l'Extranet, la mission de chef de projet que l'on m'a confiée reposait sur plusieurs tâches qui peuvent être traduites en étapes successives :

- 1) L'étude des besoins : conduite d'entretiens auprès des consultants

- 2) Conception de l'outil : définition des fonctionnalités de l'outil à partir de l'analyse des besoins. Les résultats seront transmis à l'organisme chargé de livrer l'Extranet.
- 3) Mise à jour de bases de données
- 4) Contrôle *a posteriori* : déroulement d'une phase de tests (les recettes) après livraison de l'outil
- 5) Formation à l'outil : rédaction d'un outil de formation et organisation de séances avec les consultants

Ainsi, mon intervention se situait essentiellement en amont et en aval du développement technique de l'Extranet. En effet, la livraison de l'outil était confiée à un prestataire externe à PRformance, la société Eudoweb. Le choix de cet organisme professionnel était particulièrement pertinent. Il est bien connu de l'Agence et de ses consultants. Il a en effet créé un outil d'information disponible aux acteurs de la société, une base de données de journalistes. Les consultants étaient donc déjà habitués à l'interface qui leur ont été offerte et une sensibilité particulière par rapport aux fonctionnalités qui ont été intégrés à l'Extranet.

Parallèlement à mon rôle de chef de projet Extranet, j'ai été chargée d'auditer la base documentaire informatisée de PRformance. Cette base, accessible sur le réseau local de la société, regroupe l'ensemble des documents qui relèvent notamment de l'administration, des activités comptables, des consultants ou clients. Il s'agit de quelques exemples de dossiers ou « répertoires » de la base documentaire de PRformance. L'audit documentaire devait aboutir à la production de recommandations au niveau du classement des dossiers et de la nomination des documents.

## **II) L'Extranet : un projet impliquant un ensemble d'acteurs**

L'AFNOR définit un projet comme *« l'élaboration de la réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle et impliquant un objectif et des actions à entreprendre avec des ressources données »*. [AFNOR. Norme X50-106]. Le projet que m'a confié PRformance s'inscrivait dans le cadre de cette définition. Je vais donc décrire dans ce chapitre les aspects qui permettaient d'appréhender les besoins des bénéficiaires vis-à-vis de l'Extranet, l'objectif qui en a découlé, ainsi que les actions qui ont été mises en œuvre tout au long du déroulement du projet.

En outre, selon la définition officielle de l'AFNOR, un projet est un objectif à réaliser par des acteurs, dans un contexte précis, dans un délai donné, avec des moyens définis nécessitant l'utilisation d'une démarche et d'outils appropriés. Nous exposerons ainsi les facettes de notre projet dès la première partie de ce chapitre.

## **2. 1. Etude de la faisabilité du projet : une approche des facettes du projet**

### **2. 1. 1. Historique du projet : origine du projet, le contexte, de l'Intranet à l'Extranet**

L'origine du projet relève véritablement d'un besoin exprimé avant tout de la part du directeur général de la société PRformance. Il souhaitait en effet qu'un outil soit mis en place pour alléger les tâches de son activité professionnelle. L'Extranet est alors considéré dans un premier temps comme un outil de coordination d'un groupe de personnes. Il aurait pour vocation de centraliser un certain nombre de documents et d'informations qui éviterait au dirigeant de l'Agence d'être sollicité régulièrement pour des demandes de toute nature.

La société avait déjà expérimenté un tel projet en ayant mis un Intranet à disposition de ses consultants. Mais la complexité de son fonctionnement, ajouté à son inadaptation par rapport à l'environnement informatique de ses usagers, ont concouru à son abandon.

Le développement de l'outil s'effectue dans un contexte particulier, lié à l'organisation humaine de la société. En effet, PRformance dirige un collectif d'experts indépendants. Ces derniers n'officiant pas au siège de l'Agence, un Extranet devait être privilégié à un nouvel Intranet. La principale différence entre un Intranet et un Extranet réside dans le fait que le premier se déploie dans un réseau local, alors que le second utilise un réseau externe.

### **2. 1. 2. Définition du projet : l'objet du projet, la cible potentielle, l'objectif principal visé**

La définition du projet requiert la prise en compte à la fois de son objet, la cible visée et de son principal objectif.

L'objet du projet est le développement d'un Extranet destiné aux acteurs de la société PRformance. Le but du projet que les personnes impliquées se proposent d'atteindre est ainsi résumé en quelques mots.

Les bénéficiaires de l'outil de travail visés sont les consultants du réseau de l'Agence en général mais il s'adresse essentiellement aux professionnels les plus actifs. Les experts sont en effet regroupés en deux catégories. Une première catégorie renferme les professionnels qui ont une part active au sein de PRformance, à travers les missions remplies par l'intermédiaire de l'Agence. La seconde catégorie est représentée par ceux qui ont peu ou pas du tout travaillé avec PRformance. Son dirigeant a donc logiquement pris le parti de privilégier les consultants actifs, en les considérant comme la cible unique.

L'objectif de l'Extranet est de renfermer toutes les informations nécessaires aux consultants de la société, composés notamment de son dirigeant.

### **2. 1. 3. Les acteurs du projet et leur rôle**

Les acteurs qui ont un rôle à jouer dans l'accomplissement du projet sont le commanditaire du projet, appelé aussi donneur d'ordre ou maître d'ouvrage, les bénéficiaires de l'Extranet, le prestataire et le chef de projet.

#### La Maîtrise d'ouvrage

Le commanditaire du projet de mise en place de l'Extranet est M. Laurent Durgeat. Il est le client et deviendra ensuite le propriétaire de l'outil.

Le donneur d'ordre du projet est la pièce essentielle, celle qui a impulsé la naissance du projet à travers l'expression d'un besoin. En tant que futur propriétaire de l'outil, il représente l'interlocuteur privilégié des acteurs de la maîtrise d'œuvre.

#### Les acteurs de la Maîtrise d'œuvre

La mise en œuvre du projet m'a été confiée ainsi qu'à un prestataire extérieur. J'occupe pour ma part la fonction de chef de projet et la mise en œuvre technique a été confiée à un organisme professionnel, Eudoweb.

Il est à noter qu'une ressource prend une part importante au niveau de l'audit des besoins. Une étudiante en communication évolue au sein de PRformance au titre de stagiaire afin de valider sa seconde année de Master. Son rôle au sein de l'Agence est d'accompagner le lancement du projet Extranet, en plus d'effectuer des missions dans le domaine de la communication externe.

Mon rôle de chef de projet suppose que je prenne en charge différentes fonctions dans le cadre de la mise en place de l'Extranet. Elles sont les suivantes:

- La fonction d'étude afin de répondre au mieux aux besoins des futurs utilisateurs de l'outil
- La définition des fonctionnalités et des applications de l'outil à partir de l'étude des besoins
- La gestion du projet dans le temps, à travers la planification
- Le suivi du développement de l'outil par les personnes chargées de la réalisation technique, en tenant compte des objectifs définis
- Le contrôle du produit « livré » par le prestataire, en vérifiant que celui-ci est conforme aux souhaits exprimés
- La constitution d'une documentation nécessaire à la manipulation de l'outil

Les acteurs de la mise en oeuvre externes à la société sont chargés de livrer le futur Extranet, après avoir réalisé celui-ci à partir de la synthèse des besoins rapportée par le chef de projet.

#### Les bénéficiaires de l'Extranet

L'Extranet se destine aux consultants freelances de la société PRformance, et précisément aux consultants les plus actifs du réseau. Le donneur d'ordre du projet a ainsi décidé que les destinataires privilégiés de l'outil seraient les professionnels qui ont des missions régulières avec PRformance.

Les consultants vont dessiner la structure et le contenu du futur outil à l'instar du commanditaire du projet. De ce fait, leur collaboration à travers l'étude préalable est requise afin de recueillir l'expression de leurs besoins.

#### **2. 1. 4. Le déroulement du projet dans le temps**

Le premier délai envisagé au déploiement de l'Extranet correspond à sa mise à disposition pour les bénéficiaires. Ce délai a été fixé au début du mois de juillet. Les autres dates participant à l'organisation du projet dans le temps ont été définies dans un calendrier et ensuite dans un premier planning détaillé.

Un premier calendrier de travail a été en effet conçu avant de mettre au jour le planning détaillé. Ce dernier a débouché ensuite sur la mise en œuvre de plannings détaillés, conçus à partir du logiciel MS Project. Ils ont pour objet de suivre l'évolution de la planification et les nouvelles décisions prises au cours du projet. Le planning détaillé représente ainsi un référent indispensable à la gestion du projet dans le temps.

Etant la représentante essentielle de la mise en œuvre du projet à l'intérieur de la société, je précise que les tâches décrites au sein des plannings détaillés relèvent uniquement de ma fonction de chef de projet.

<b>Calendrier du projet Extranet au 7 avril</b>	
Avril	- Audit de l'existant et des besoins - Mise à jour de la base Access (fichiers Experts) - Briefing avec les fournisseurs
<i>Fin avril</i>	<i>Livraison du 1<sup>er</sup> prototype</i>
Mai	- Tests - Synthèse des entretiens - Rédaction du cahier des charges - Conception de la maquette - Mise à jour de la base Access (fichiers Fournisseurs ; Clients)
<i>Fin mai</i>	<i>Livraison du second prototype</i>
Juin	Tests
<i>Fin juin</i>	<i>Livraison de l'Extranet</i>
Début juillet	Présentation de l'Extranet aux consultants
Juillet - Août	Formation aux utilisateurs

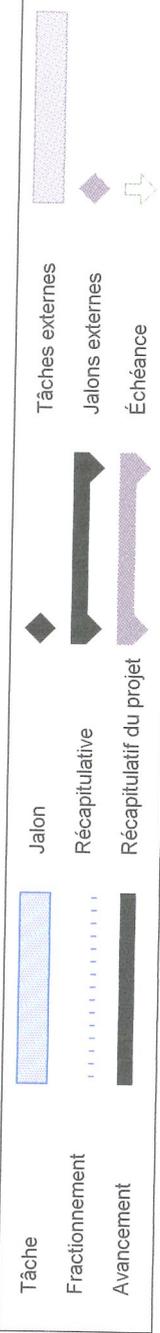
**Légende**

*En italique* : jalon

N°	Nom de la tâche	Durée	Début	Fin
1	<b>Projet Extranet</b>	109 jours?	Lun 03/04/06	Jeu 31/08/06
2	<b>Etude de l'existant</b>	43 jours?	Lun 03/04/06	Mer 31/05/06
3	Réaliser les entretiens sur l'existant	20 jours?	Lun 03/04/06	Ven 28/04/06
4	Dépouiller les entretiens sur l'existant	42 jours?	Mar 04/04/06	Mer 31/05/06
5	<b>Etude des besoins</b>	43 jours?	Lun 03/04/06	Mer 31/05/06
6	Réaliser les entretiens sur les besoins	20 jours?	Lun 03/04/06	Ven 28/04/06
7	Dépouiller les entretiens sur les besoins	20 jours?	Jeu 04/05/06	Mer 31/05/06
8	<b>Définition des fonctionnalités de l'Extranet</b>	43 jours?	Lun 03/04/06	Mer 31/05/06
9	Synthétiser les entretiens	43 jours?	Lun 03/04/06	Mer 31/05/06
10	Sélectionner les fonctionnalités	42 jours?	Mar 04/04/06	Mer 31/05/06
11	Mise à jour de la base Access	39 jours?	Ven 07/04/06	Mer 31/05/06
12	Conception de la maquette de l'Extranet	41 jours?	Mer 05/04/06	Mer 31/05/06
13	<b>Présentation de l'Extranet aux consultants</b>	45 jours?	Mar 02/05/06	Lun 03/07/06
14	Présenter le 1er prototype	22 jours?	Mar 02/05/06	Mer 31/05/06
15	Présenter le 2nd prototype	22 jours?	Jeu 01/06/06	Ven 30/06/06
16	Présenter l'Extranet	1 jour?	Lun 03/07/06	Lun 03/07/06
17	Réalisation des recettes de l'Extranet	14 jours?	Lun 26/06/06	Jeu 13/07/06
18	<b>Formation des consultants à l'usage de l'Extranet</b>	49 jours?	Lun 26/06/06	Jeu 31/08/06
19	Réaliser un outil de formation	26 jours?	Lun 26/06/06	Lun 31/07/06
20	Organiser des séances de formation avec les consultants	43 jours?	Mar 04/07/06	Jeu 31/08/06
21	Rédaction du cahier des charges	30 jours?	Mar 02/05/06	Lun 12/06/06

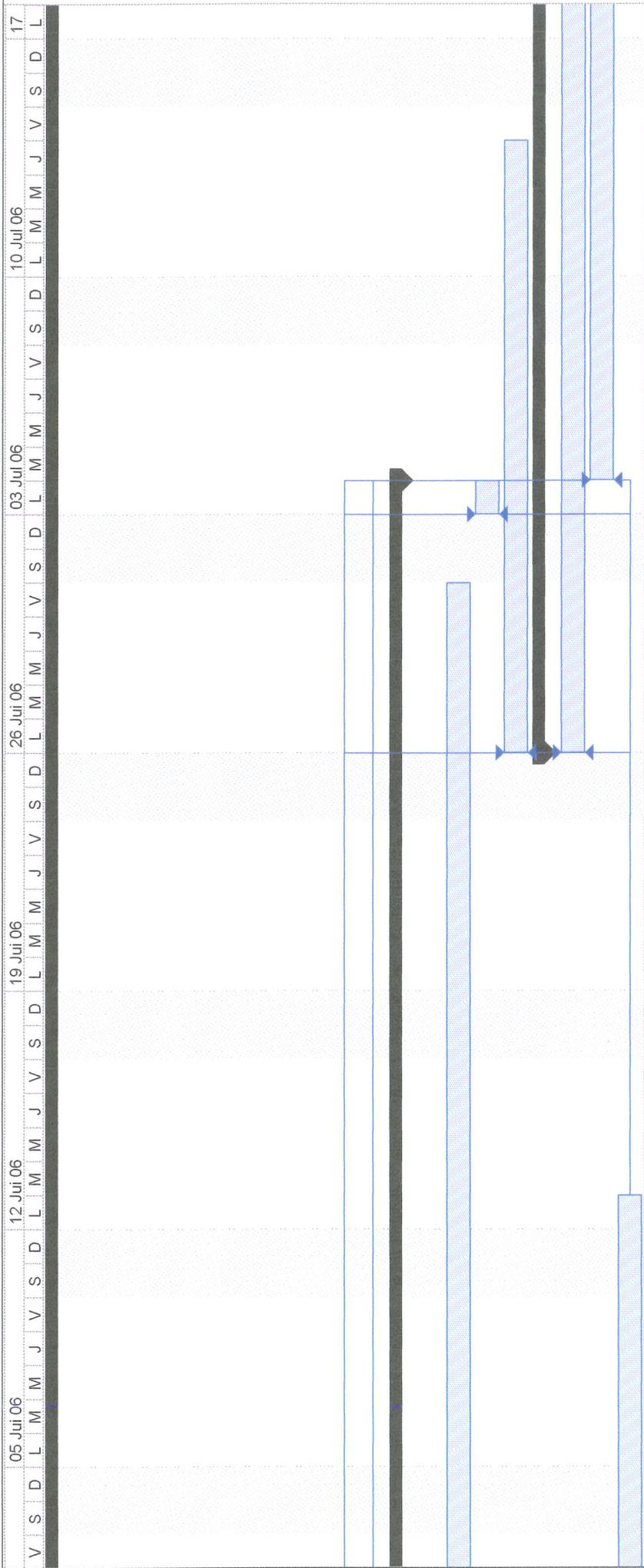
10 Avr 06  
03 Avr 06

S D L M M J V S D L M M J V S D



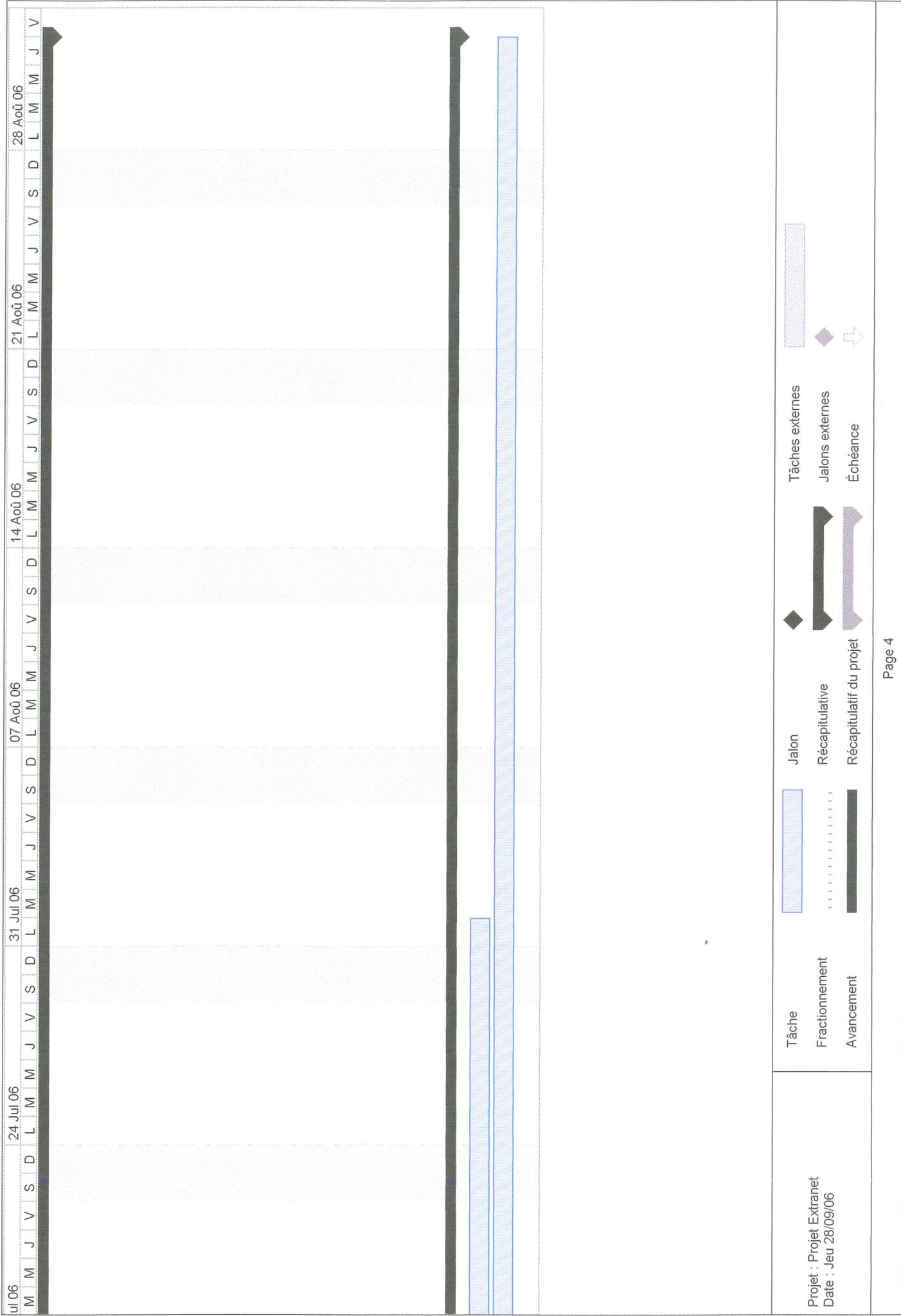
Projet : Projet Extranet  
Date : Jeu 28/09/06





Projet : Projet Extranet  
 Date : Jeu 28/09/06

Tâche	Jalon	Tâches externes
Fractionnement	Récapitulative	Jalons externes
Avancement	Récapitulatif du projet	Échéance



## **2. 1. 5. Les moyens nécessaires à la réalisation du projet**

Comme la plupart des projets, le projet Extranet mobilise pour sa mise en œuvre, non seulement des ressources humaines mais des moyens matériels et financiers. Il s'agit maintenant de décrire les éléments qui ont une part intégrante à la réussite du projet, car l'insuffisance ou l'inadéquation de ces derniers par rapport à l'objectif fixé mettra en péril le projet.

### Moyens humains

Une principale ressource a la mission de gérer la mise en place de l'Extranet pendant cinq mois. Le recours d'une personne à temps plein a en effet paru indispensable à la bonne conduite du projet. Cette dernière a néanmoins reçu le renfort d'une ressource supplémentaire à plein temps pendant un mois dans le cadre de l'étude des besoins.

Une autre ressource, représentée par le prestataire ou l'organisme professionnel, a été choisie pour assurer la production et la mise en ligne l'outil.

Une répartition claire des fonctions en fonction des compétences de chacun est un point important à la réussite du projet.

### Moyens matériels

Les acteurs de la mise en œuvre internes à la société bénéficieront, tout au long de leur mission, d'un équipement de travail qui est le suivant :

- un équipement informatique de type PC équipé du système d'exploitation Windows XP, d'une suite Microsoft Office Pro, d'un anti-virus et du logiciel Adobe Acrobat
- une connexion ADSL
- une imprimante couleur et en noir et blanc
- des photocopieuses

### Moyens financiers

La société PRformance prévoit, pour le développement de l'Extranet, d'une enveloppe budgétaire moyenne de 1000 euros.

## **2. 1. 6. L'organisation du travail envisagée**

Le premier élément envisagé pour la gestion du projet est la définition d'un calendrier du déroulement de la mission. Ce dernier a été communiqué au commanditaire du projet. Il sera suivi par la conception d'un planning détaillé qui subira une mise à jour régulière lors de l'accomplissement de chaque étape décisive du projet. Le planning n'est donc pas figé, l'intitulé des tâches et les dates seront susceptibles d'être modifiés. Ce support est essentiellement à la gestion du projet dans le temps.

Le cahier des charges représente, à l'instar des plannings détaillés, une pièce essentielle du projet. Il vise à définir notamment le besoin du maître d'ouvrage et à établir exhaustivement les spécifications du produit à réaliser. Le cahier des charges doit être communiqué aux membres du projet pour être le document de référence des acteurs impliqués.

Le mode managériale de la société repose sur une communication efficace entre les membres qui la composent. Dans cette perspective, le dirigeant et commanditaire du projet souhaite suivre régulièrement l'évolution du projet et contrôler les tâches qui ont été effectuées et celles qui seront accomplies. Pour ce faire, des comités de pilotage seront organisés. Ils réuniront les acteurs de la société, c'est-à-dire le dirigeant et commanditaire, le chef de projet, donc moi-même et le comptable au cours de ses heures de présence dans la société. Ces réunions ont l'intention de gérer au mieux les activités que ces derniers doivent effectuer. Les comités de pilotage seront effectués aux moments les plus opportuns, correspondant à ceux dont l'activité de la société est moins intense. Ainsi, le lundi matin et le vendredi après-midi seront les plages durant lesquelles l'organisation de réunions sera possible. Cependant, des échanges ponctuels pourront se dérouler en dehors de ces moments propices si ils sont planifiés.

Ces comités de pilotage feront l'objet d'une préparation en amont. En cela, je produirai une synthèse des actions effectuées et à faire. J'exposerai également mes problèmes si cela est nécessaire. Ces rendez-vous sont l'occasion pour le commanditaire de suivre l'avancée du projet et de communiquer ses remarques quant à l'évolution de celui-ci. Après le déroulement

de ces réunions, un compte-rendu<sup>3</sup> sera rédigé et transmis par mes soins au commanditaire et son comptable.

### **2. 1. 7. Les facteurs de risques : l'analyse des risques**

L'analyse des risques représente une part essentielle de la gestion de projet. Effectuée dans la phase de préparation, elle permet de ne pas mettre en péril le projet en subissant les événements qui seraient susceptibles de se produire, mais au contraire de les anticiper pour y faire face. De plus, cette analyse nous amène à mettre en valeur les atouts de notre projet, de façon à les utiliser.

L'analyse des risques identifie les freins et les facilitateurs qui sont déclinés en deux tableaux distincts. La grille des freins recense les « *événements possédant une forte probabilité d'apparition et dont la survenue entraînerait des conséquences graves pour le projet, puis à engager des actions préventives afin d'éviter leur apparition, ou engager des actions curatives* ». <sup>4</sup> De son côté, la grille des facilitateurs recense les « *facteurs ayant un impact positif sur le déroulement du projet et sur la fabrication du produit fini et les utiliser comme point d'appui* ». <sup>5</sup>

---

<sup>3</sup> ANNEXES 1: Exemple de compte-rendu.

<sup>4</sup> MARCHAT, Hugues. *Kit de conduite de projet*, Paris, Ed.d'Organisation, 2001, p.26.

<sup>5</sup> Ibid., p.28.

Projet Extranet

Grille des facilitateurs

Type de facilitant	Liste des facilitateurs	Effet du facilitant sur le projet	Action d'exploitation du facilitant
Humain	Une ressource à plein temps est chargée de conduire le projet	Un seul référent assure une certaine cohérence au projet	La ressource sera le principal acteur de la maîtrise d'oeuvre
Humain	Des ressources externes à la société doivent entreprendre l'audit des besoins	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les consultants seront plus enclins à se confier à des entités extérieures</li> <li>- Neutralité de l'analyse de l'étude</li> <li>-Le projet évoluera rapidement</li> <li>-Respect des échéances</li> </ul>	<p>Ces ressources seront les interlocuteurs uniques des consultants tout au long de la phase de l'Etude des besoins</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation régulière de comités de pilotage pour un suivi régulier de l'avancée du projet</li> <li>- Participation du commanditaire à certaines tâches (contact et présence lors de RDV avec le fournisseur)</li> </ul>
Humain	Forte implication du dirigeant/commanditaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Les consultants actifs du réseau sont plus motivés à collaborer à la mise en oeuvre de l'Extranet que les autres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les consultants actifs sont essentiellement ceux qui seront amenés à collaborer au projet</li> </ul>
Humain	Certains consultants travaillent régulièrement avec PRformance (ils forment les consultants « actifs »)	Rationalisation du partage des tâches en fonction des compétences des acteurs de la maîtrise d'oeuvre	Faire appel à un organisme professionnel compétent pour le développement technique de l'Extranet
Humain	Le projet se réalise en partenariat avec un organisme professionnel		

Matériel	Présence d'un environnement informatique complet, ainsi que des moyens matériel à disposition (centre de reprographie)	Le projet peut se dérouler efficacement et à moindre coût	Utiliser les moyens matériels à disposition
----------	--	---	---

Projet Extranet

Grille des freins

Type de freins	Liste des freins	Effets du frein sur le projet	Mesures préventives	Mesures curatives
Humain	La ressource chargée de conduire le projet n'a <i>a priori</i> pas de connaissances en matière d'expertise en communication (le principal domaine d'appartenance des consultants)	Difficultés à comprendre les besoins des consultants	Sans objet	Les entretiens avec les consultants permettront de mieux appréhender les métiers de la communication
Organisation	Les consultants de l'Agence n'exercent pas leur activité au siège de PRformance	-Difficultés à organiser des RDV au siège de l'Agence et à obtenir des informations -Retard dans l'organisation du projet -Réalisation des entretiens par téléphone	-Expliquer l'enjeu de leur participation -Indiquer un délai limite de réponse dans les messages	Solliciter en priorité les experts qui résident sur Paris et sa Région, notamment ceux qui travaillent à proximité du siège de la société
Organisation	Les consultants ont un emploi du temps chargé et aléatoire	Difficultés à obtenir rapidement des informations ou leur réponse lors de leur sollicitation	Sans objet	Relancer les consultants, si nécessaire, dans l'obtention d'une réponse
Organisation	La non connaissance de l'emploi du temps des consultants	Contacts difficiles pour organiser des RDV ou pour obtenir une réponse lors de leur sollicitation	Sans objet	-Contacter d'abord les consultants par mail -Les relancer par téléphone si absence de retour de leur part

## **2. 2. La conception d'un outil approprié aux besoins**

L'étude de l'existant et l'analyse des besoins sont les étapes qui ont été produites pour concevoir un outil destiné à répondre aux besoins des usagers. Je dois en effet avoir une vision exacte de l'activité des bénéficiaires de l'Extranet et connaître leurs attentes concernant leur futur outil de travail. Cette phase a été pratiquée à l'aide d'une méthodologie que j'expliquerai. J'exposerai ensuite les résultats qui ont découlé de cette méthode, ainsi que les satisfactions et les difficultés rencontrées au cours de sa mise en œuvre. Mais avant cela, il est nécessaire de préciser sur quelle catégorie d'individus cette étape a été effectuée.

### **2. 2. 1. La cible visée**

L'étude portait en priorité sur les futurs utilisateurs de l'Extranet, c'est-à-dire les experts de l'Agence dont le dirigeant et commanditaire du projet fait partie. Ces derniers devaient intervenir plus ou moins fortement, en fonction des informations qu'ils pouvaient fournir tout au long de cette phase.

Concernant le recueil des besoins du commanditaire du projet, un entretien en face à face s'est déroulé<sup>6</sup>. Il a servi de base à la rédaction du cahier des charges<sup>7</sup>. Laurent Durgeat a affirmé, durant l'interview, le besoin de créer un outil capable de coordonner un groupe de personnes éloigné les uns des autres. Destiné en priorité aux consultants freelance de l'Agence, l'Extranet devait leur apporter les informations dont ils auraient besoin quotidiennement. De plus, il devait alléger vraisemblablement le travail de son dirigeant afin que celui-ci ne soit plus sollicité pour des demandes d'information ou l'envoi de documents.

Une sélection s'est effectuée au préalable au niveau des consultants qui feraient l'objet de l'étude. Afin de ne pas défavoriser les professionnels les plus actifs du réseau PRformance, l'étude a privilégié les consultants qui réalisaient régulièrement des missions par l'intermédiaire de l'Agence. Ainsi, PRformance comptabilise environ 60 experts dans son réseau, mais quelques uns entretiennent des rapports privilégiés avec la société et son dirigeant. C'est à partir des conseils de ce dernier qu'un choix a permis de faire ressortir une trentaine de consultants actifs. Le nombre de professionnels à interroger n'a pas été fixé au

---

<sup>6</sup> ANNEXES 2 : Entretien avec Laurent Durgeat.

<sup>7</sup> ANNEXES 8 : Cahier des charges.

préalable. J'ai clos l'audit des besoins lorsque les réponses des consultants paraissaient redondantes. Dans ce cas, il n'était pas utile de poursuivre les entretiens, ayant assez de « matières » pour mettre à jour les fonctionnalités et applications du futur outil. En définitive, 18 consultants ont participé à l'analyse des besoins et 11 d'entre eux ont répondu à l'étude de l'existant. L'audit aurait pu se prolonger dans le temps pour ainsi interroger l'ensemble des consultants actifs, mais cela n'a pas paru nécessaire. De plus, plusieurs arguments concouraient à la prise de cette décision. D'abord, le commanditaire du projet souhaitait que les consultants bénéficient de l'outil au plus vite. Ensuite, la période n'était pas favorable à l'organisation de rendez-vous car elle comportait de nombreux jours de congés.

### **2. 2. 2. Comprendre l'univers de travail des consultants: l'étude de l'existant**

#### ***La méthode utilisée***

L'étude de l'existant a été entreprise à partir de l'élaboration d'un guide d'entretien<sup>8</sup>, le support privilégié pour le déroulement d'entretiens. L'entretien est apparu comme la méthode la plus pertinente dans la mesure où il donne la possibilité d'être en contact simultané avec les personnes interrogées et de ce fait reformuler les questions si nécessaire. Performance étant formé d'un réseau de freelances, il n'était pas concevable d'inviter les consultants à l'Agence ou de me rendre sur le lieu de travail de ces derniers. Ces déplacements auraient représentés une perte de temps et auraient engendrés un déficit d'efficacité dans nos activités respectives. Ensuite, l'objectif de l'étude de l'existant ne nécessitait pas l'observation visuelle de l'univers professionnel des experts. Les entretiens se sont donc déroulés par téléphone.

Cependant, le recueil des données s'est poursuivi par l'envoi d'un questionnaire par messagerie électronique, reprenant les mêmes énoncés que le guide d'entretien initial. Cette mesure a visé les consultants qui avaient déjà fait l'objet d'un entretien pour connaître leurs besoins, mais pas encore pour l'analyse de l'existant. Or, je ne souhaitais pas les solliciter une seconde fois à travers l'organisation d'un rendez-vous. Ils avaient déjà consacré un peu de leur temps pour l'étude. Le message électronique me semblait être la méthode de recueil des données la moins contraignante pour des professionnels qui ont souvent un rythme de travail soutenu. Ce moyen leur permettait de répondre lorsque leur emploi du temps leur aurait permis.

---

<sup>8</sup> Cf. Description du guide d'entretien p.29-32.

Chaque question ou groupes de questions répondent à des objectifs précis qui sont traduits dans le tableau suivant :

QUESTIONS	OBJECTIFS VISES
<b>Production de documents</b>	
1) Quel(s) type(s) de document(s) produisez-vous ? 2) Pouvez-vous évaluer le volume de documents reçus ? 3) Quel(s) type(s) de document(s) recevez-vous ? 4) Pouvez-vous chiffrer cette production ?	Déterminer le type de document à insérer dans la perspective de développer une base d'information et de connaissance au sein de l'Extranet
<b>Stockage des documents</b>	
5) Comment sont stockés vos documents ? (dossiers papier, BDD...) 6) Si vous possédez un bureau virtuel, comment sont classés vos documents (arborescence, noms des dossiers)	Déterminer la structuration des documents de travail à l'intérieur de l'Extranet dans l'objectif de définir la structure de la base de connaissance dans l'outil
<b>Circulation de l'information</b>	
7) Pouvez-vous me décrire la façon dont circule l'information? Plus précisément, quel est le circuit de chaque type de document (entre vous, les clients, Laurent Durgeat)? 8) Est-ce qu'il y a des étapes de validation ? Qui sont les valideurs?	Connaître les circuits de diffusion de l'information en cas de mise en place au sein de l'Extranet d'un logiciel de Workflow

<b>Communication</b>	
<p>9) Est-ce que vous communiquez avec vos collaborateurs ?</p> <p><b>Si oui :</b></p> <p>10) Quelles sont les personnes avec lesquelles vous communiquez ? (clients, experts, partenaires, autre)</p> <p>11) Quels modes de communication utilisez-vous ?</p> <p>12) Quels modes de communication préférez-vous ?</p>	<p>Savoir si l'Extranet pourrait être un moyen de développer la communication entre les consultants</p> <p>Connaître la façon dont la communication pourrait se développer</p> <p>Déterminer les éléments d'information à introduire dans l'outil (les contacts, les outils de communication tels que l'e-mail, le n° de téléphone, etc.)</p>
<b>Collaboration</b>	
<p>13) Avez-vous l'habitude de partager vos savoirs et vos savoir-faire avec vos collaborateurs ?</p> <p><b>Si oui :</b></p> <p>14) Quels types de documents partagez-vous avec vos collaborateurs ?</p> <p>15) Avec quelles personnes partagez-vous vos connaissances ?</p> <p>16) De quelle façon réalisez-vous cette collaboration ? (outils)</p> <p>17) Avez-vous l'habitude de consulter vos collaborateurs sur leurs savoirs et savoir-faire pour un besoin d'information?</p>	<p>Savoir si l'Extranet serait un outil de collaboration pour les consultants</p> <p>Connaître la façon dont la collaboration pourrait se développer</p> <p>Déterminer le type d'information à insérer dans l'Extranet pour atteindre l'objectif (typologie des contacts, e-mail, n° de téléphone, etc.)</p> <p>Cerner les besoins en matière d'information</p>

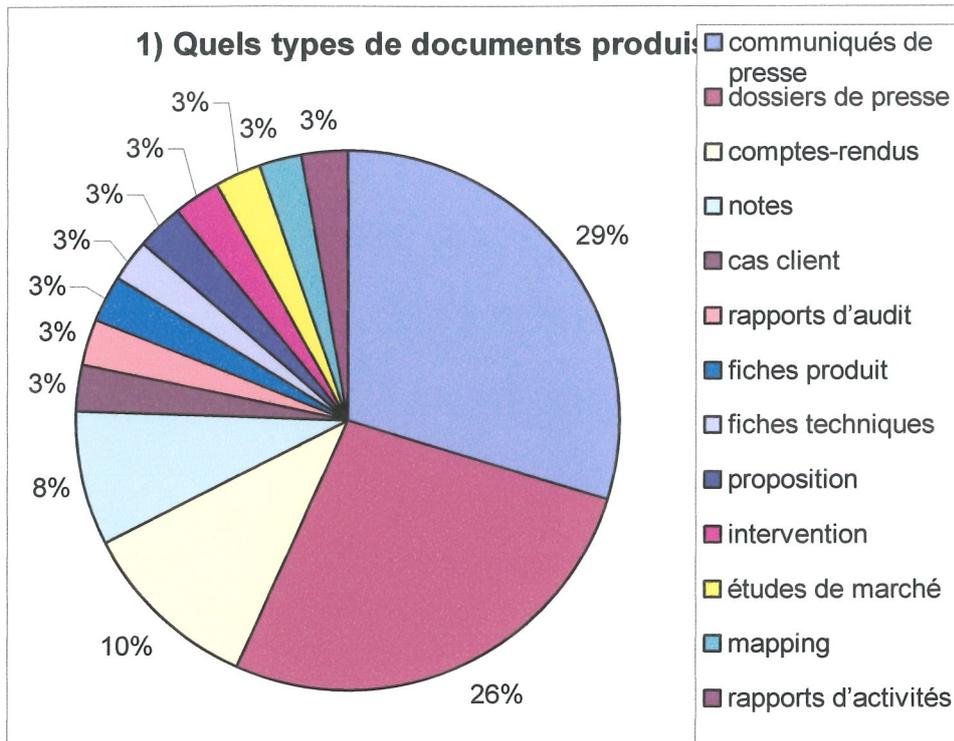
<p><b>Si oui :</b></p> <p>18) Quel type de besoin d'information s'agit-il ?</p> <p>19) Quel type de personne consultez-vous ?</p> <p>20) De quelle façon réalisez-vous cette consultation ? (outils)</p>	
<p><b>Acquisition/ Recherche d'information</b></p>	
<p>21) De quelle façon procédez-vous pour rechercher des informations ? (ouvrages, Internet, Banques de données, relations interpersonnelles, etc.)</p>	<p>Déterminer un contenu informationnel pertinent pour l'Extranet, et par ce biais : cerner les sources d'information indispensables à insérer dans l'outil</p>
<p><b>Usages du précédent Extranet</b></p>	
<p>22) Est-ce que vous utilisiez le précédent Intranet ?</p> <p><b>Si oui :</b></p> <p>23) Pourquoi l'utilisiez-vous ?</p> <p>24) Quelles fonctionnalités étaient le plus utiles pour vous ?</p> <p>25) Quels étaient, selon vous, les qualités et les défauts de celui-ci ? (fonctionnalités, mise en forme, ergonomie, design, ...)</p> <p>26) Quelles difficultés vous a-t-il posées ?</p>	<p>Connaître les raisons qui ont empêché les consultants d'utiliser ou de continuer d'utiliser l'Intranet</p> <p>Savoir ce que les consultants attendent du nouvel outil</p> <p>Ne pas reproduire les mêmes erreurs ou reprendre les caractéristiques appréciées de l'ancien Intranet</p>
<p><b>Besoin de formation</b></p>	
<p>27) Pouvez-vous évaluez vos compétences</p>	<p>Déterminer les professionnels qui prendront</p>

<p>en matière informatique ?</p> <p>28) Souhaiteriez-vous bénéficier d'une formation concernant les modalités d'utilisation du futur Extranet ? Si oui, sous quelle forme ? (support papier, support numérique)</p>	<p>part à des séances de formation à l'outil</p> <p>Déterminer le support de formation approprié aux besoins</p>
<b>Suivi du projet</b>	
<p>29) Aimeriez-vous être consulté et donner votre avis sur les prototypes du nouvel outil qui vont être réalisés avant la livraison du produit final ?</p>	<p>Connaître les consultants qui seront à contacter pour organiser des séances de tests concernant les prototypes de l'Extranet</p>
<b>Questions techniques</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Type d'ordinateur :</li> <li>- Nombre de GO :</li> <li>- Système d'exploitation :</li> <li>- Navigateur :</li> </ul>	<p>Adéquation technique entre l'environnement informatique des consultants et la solution proposée pour l'Extranet</p>

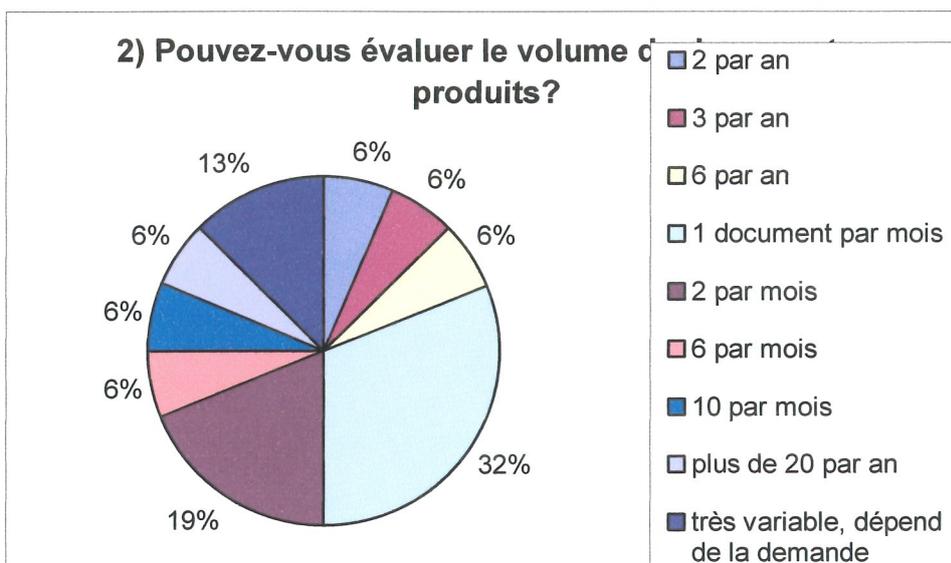
### *L'analyse des données recueillies*

Les résultats de l'analyse de l'existant sont présentés sous forme de diagrammes rehaussés de pourcentages des réponses recueillies par les interviewés.

## Production de documents



Parmi les documents de travail les plus produits par les consultants viennent en tête les communiqués de presse (29%), les dossiers de presse (26%), les comptes-rendus (10%) et les notes (8%). En sachant que les communiqués de presse et les dossiers de presse sont déjà accessibles aux professionnels *via* le blog de PRformance, **il est plus pertinent de centrer le contenu de la base de connaissance en priorité sur les comptes-rendus et les notes.**



Les experts produisent en moyenne 1 (32%) ou 2 (19%) documents de travail par mois. Mais la production est très fluctuante car elle dépend souvent de la demande de leurs clients (13%). Au vue de l'importance du volume de documents produits, **il est préférable de procéder à**

**une sélection des documents, et donc à intégrer uniquement les meilleurs.** Cette sélection des «meilleures pratiques » seraient réalisée par le commanditaire et dirigeant de l'Agence.

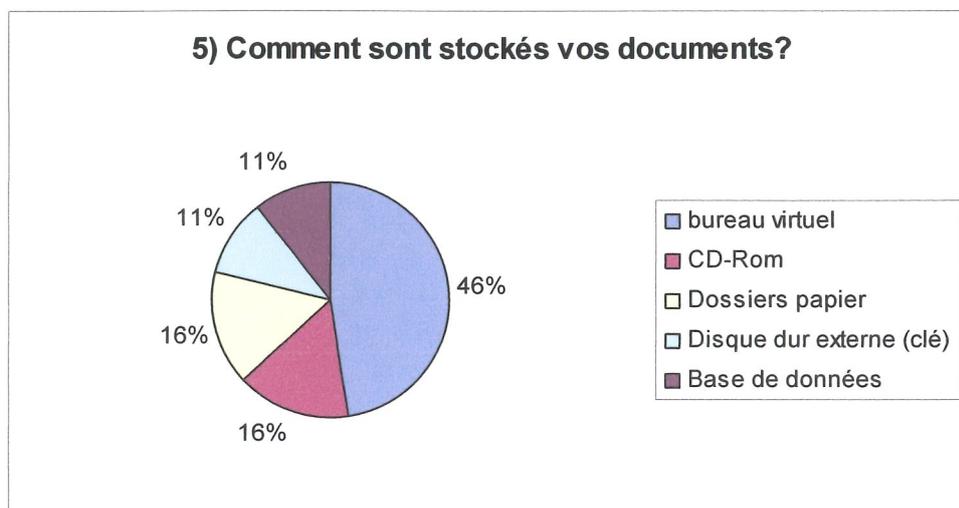
### 3) Quel(s) type(s) de document(s) recevez-vous ?

La plupart des consultants reçoivent des mails envoyés par PRformance (alertes, newsletters, appels à témoins, invitations, calendriers rédactionnels, etc.) et des documents provenant de leurs clients (business plan, présentations commerciales, etc.). Le premier type de documents prendrait part au contenu informatif de l'Extranet. Ainsi, **les consultants pourraient recevoir les informations de PRformance, non plus par mail, mais en allant par eux-mêmes chercher l'information à l'intérieur de l'outil.**

### 4) Pouvez-vous chiffrer le volume de documents reçus?

Les documents que les consultants reçoivent sont des mails dont la fréquence varie de 10 à 50 par jour. Ainsi, les experts se plaignent d'être submergés par une quantité de messages électroniques que leur envoie essentiellement l'Agence. Cette observation rejoint le commentaire précédent qui est de **fluidifier le flux de mails en diffusant uniquement les nouvelles de l'Agence par l'intermédiaire de l'Extranet.**

## Stockage des documents



Une large partie des consultants conservent leurs documents sous forme électronique. Ils privilégient alors le stockage sur leur bureau virtuel (46%). L'autre forme de stockage numérique est le CD-Rom (16%). Néanmoins, une part non négligeable des professionnels utilise le support papier (16%). Malgré cette dernière donnée, les consultants ont l'habitude de manipuler l'outil informatique, que ce soit à travers leur ordinateur, les CD-ROM, disques durs ou bases de données. **Ce résultat nous conforte donc dans la possibilité de leur offrir un outil de travail de type Extranet.**

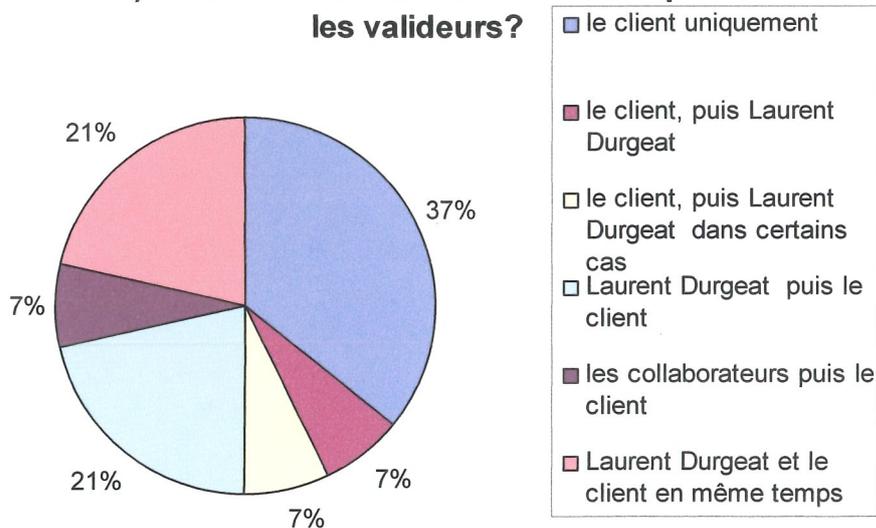
**6) Si vous possédez un bureau virtuel, comment sont classés vos documents?**



La majorité des consultants organise le stockage de leurs documents de travail par client, et ensuite par type de documents (dossiers de presse, communiqués de presse, etc.). Il s'agit d'une arborescence qui pourrait influencer le classement des documents qui seront intégrés dans la base de connaissance de l'Extranet. Cependant, **en prenant en compte le fait que les experts ne sont pas susceptibles de connaître les clients avec lesquels leurs confrères travaillent, nous devons privilégier un classement par type de document.**

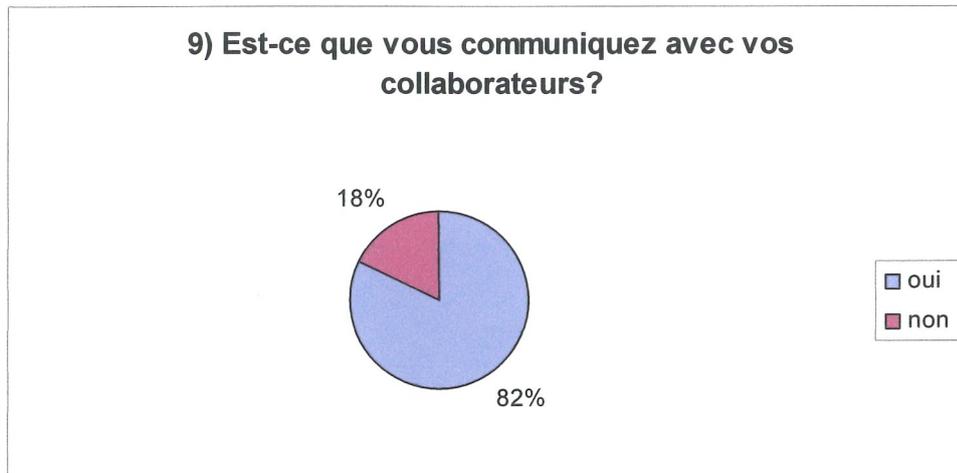
**Circulation de l'information**

**7 et 8) Comment circule l'information et qui sont les valideurs?**



Dans le cas de la mise en place d'un système de workflow au sein de l'Extranet, nous pourrions prévoir un circuit intégrant des étapes de validation pour chaque type de document produit par les experts. D'après l'étude, nous apprenons que **les instances qui valident les documents sont le client (37%), les confrères et Laurent Durgeat. Cependant, ces derniers varient selon les cas, c'est-à-dire en fonction des documents de travail produits.**

## Communication



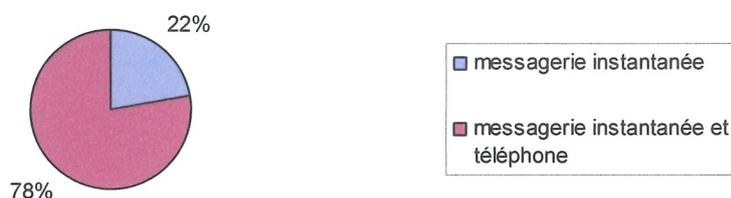
La plupart des consultants communiquent avec leurs confrères (82%). Cependant, **nous pouvons proposer un outil qui pourrait développer davantage le contact entre les experts du réseau de l'Agence.**

Si oui :



Les contacts se nouent pour la plupart avec les consultants de l'Agence (56%). **Il est également intéressant de constater que certains experts avouent communiquer uniquement avec le dirigeant de l'Agence (22%). Ce pourcentage est tout de même élevé et pourrait se réduire en incitant les experts à communiquer avec l'ensemble de leurs confrères.**

**11 et 12) Quels modes de communication utilisez-vous et préférez-vous?**



La plupart des consultants (78%) multiplie les modes de communication lorsqu'ils communiquent avec les autres experts. Ils sont ainsi nombreux à utiliser soit la messagerie instantanée soit le téléphone, qui représentent également les modes de communication privilégiés. **Ainsi, pour aider les professionnels à développer les contacts avec leurs confrères, l'Extranet doit contenir toutes les informations utiles sur les consultants, en particulier les numéros de leur téléphone fixe et portable, ainsi que l'adresse de leur messagerie électronique.**

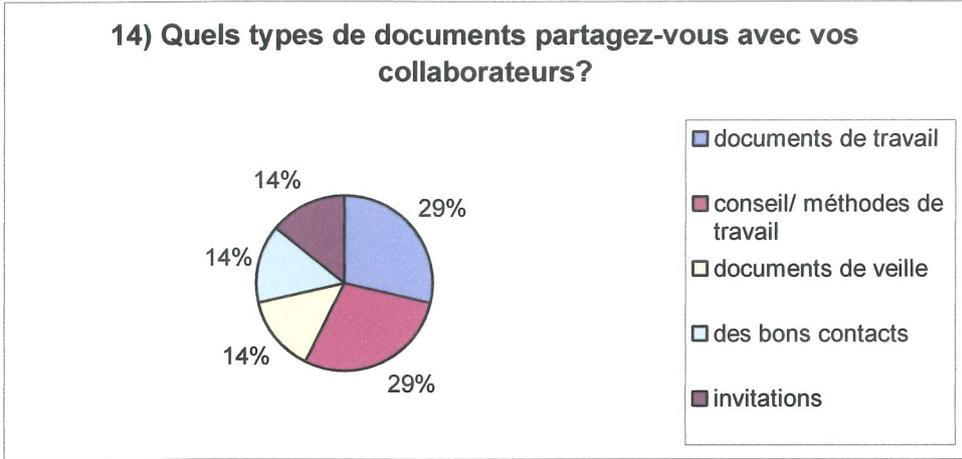
## Collaboration

**13) Avez-vous l'habitude de partager vos savoirs et savoirs-faire avec vos collaborateurs?**

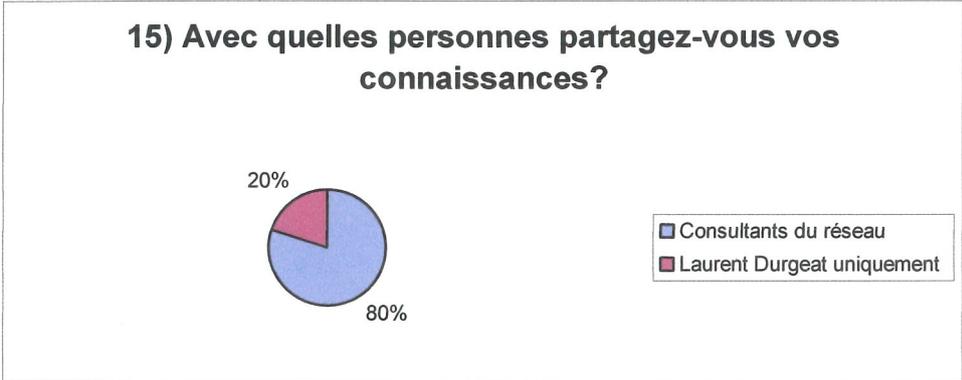


La majorité des consultants ne partage pas leurs savoirs et savoirs-faire avec leurs collaborateurs (55%). Nous devons par conséquent centrer nos efforts pour renverser cette tendance. L'Extranet pourrait être envisagé comme une solution à ce problème. L'outil pourrait remédier à l'ignorance des confrères avec lesquels ils pourraient échanger leurs connaissances et leurs compétences. Pour ce faire, l'Extranet intégrerait, comme cela avait été décrit précédemment, toutes les données qui inciteront les consultants à échanger davantage avec leurs collaborateurs.

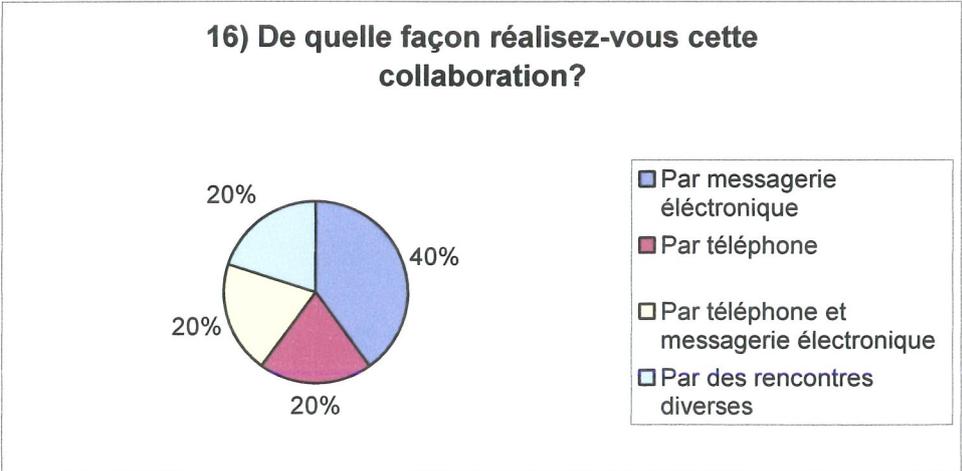
**Si oui :**



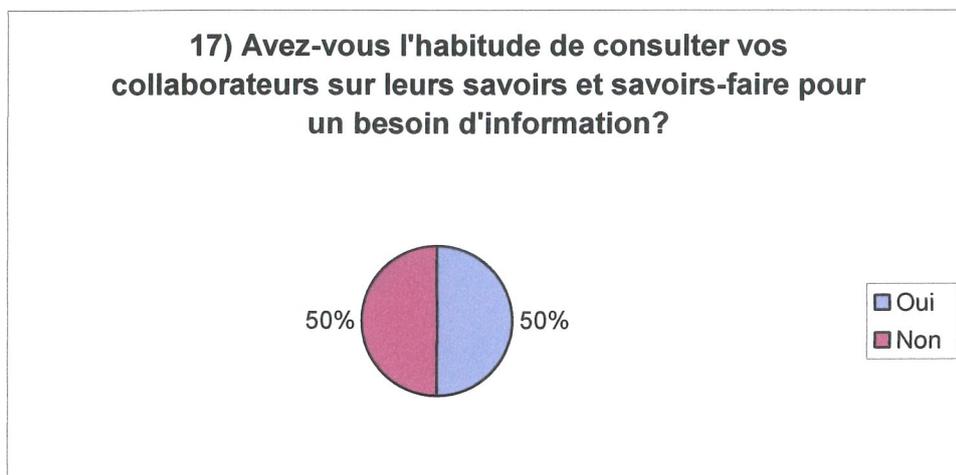
Les échanges concernent d'abord les documents issus du fruit du travail ou alors des méthodes de travail (29%). **L'intégration du premier ensemble de documents au sein de l'Extranet serait le plus envisageable car ils concernent les documents qui existeraient *a priori*, alors que le second type de documents serait à produire *a posteriori*.**



Les interrogés qui partagent leurs savoirs le font avec leurs confrères dans la plupart des cas (80%), alors qu'**une plus petite part d'entre eux le réalise uniquement avec le dirigeant de l'Agence.** Ce résultat est donc positif, mais nous pouvons, par le biais de l'outil, réduire ce pourcentage.

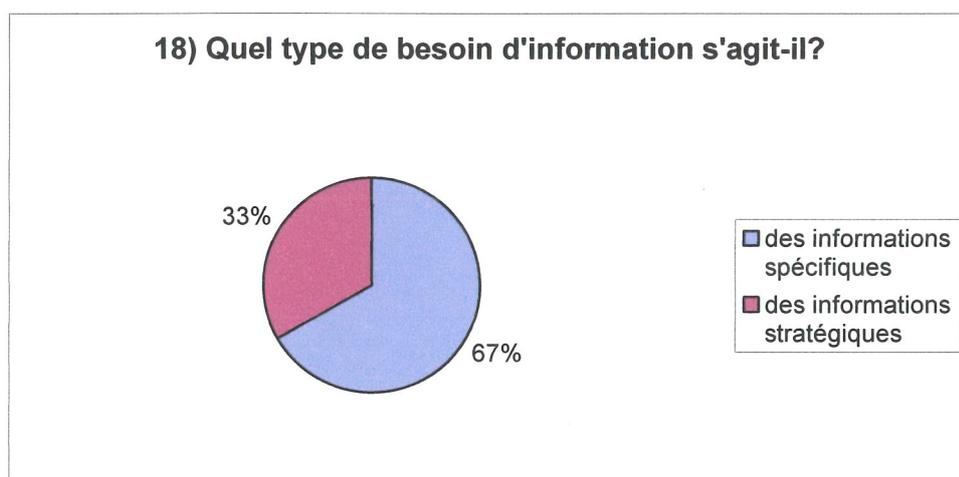


Le mode de communication privilégié de la collaboration entre consultants est la messagerie électronique (40%). Il est à noter que le téléphone (20%) ou alors les rencontres directes (20%) avec les personnes ont une place importante dans les habitudes des interrogés. **Les moyens de communication indirects tels que le téléphone ou la messagerie électronique sont néanmoins les plus utilisés par les consultants. Ces données devront être prises en compte dans la définition du contenu de l'Extranet.**



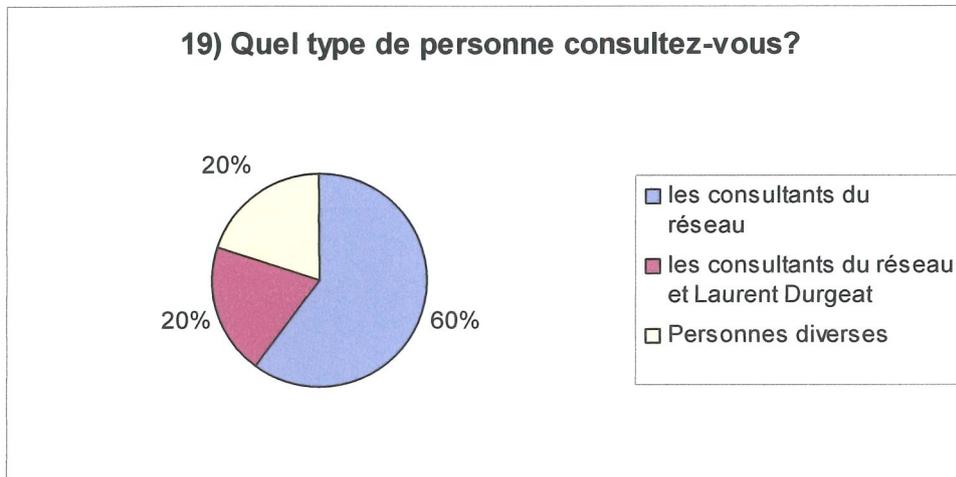
Lorsque les consultants sont confrontés à un besoin d'information, la moitié d'entre eux ont l'habitude de consulter leurs confrères. **Nous sommes à nouveau appelés à relever le défi de modifier les habitudes de travail des experts, en les incitant à la fois à partager leurs savoirs et à consulter leurs collègues pour améliorer l'efficacité de leur travail.**

Si oui :

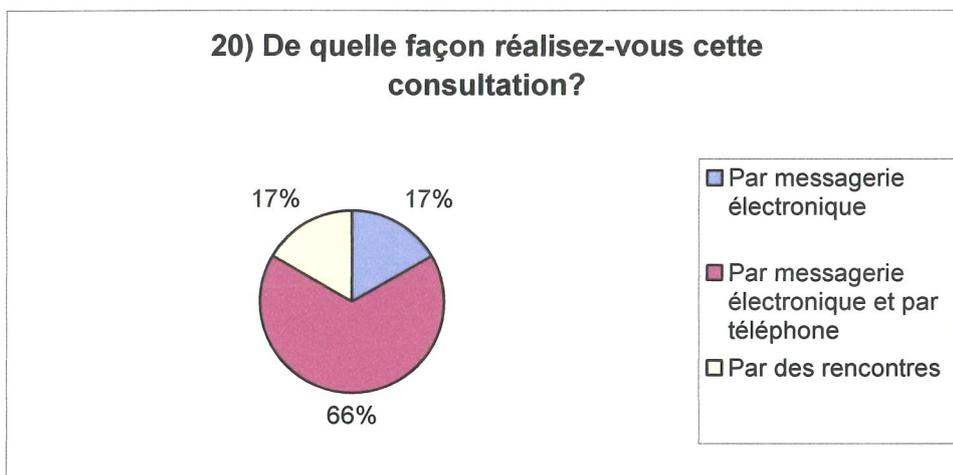


Le besoin d'information des consultants qui débouche une prise de contact avec leurs partenaires concerne principalement des informations stratégiques (67%) et ensuite des informations spécifiques (33%), par exemple sur lieu pour un évènement, sur un secteur, une personne, une profession, une spécialité, etc. Ces réponses peuvent nous aider à construire le contenu informatif de l'Extranet. **Pour répondre au premier besoin d'information, la publication des documents de travail des experts pourrait être envisagée. Ensuite,**

**l'introduction d'informations sur les prestataires, les experts, mais également des liens vers des sources d'information pertinentes serait une réponse à l'attente des professionnels.**

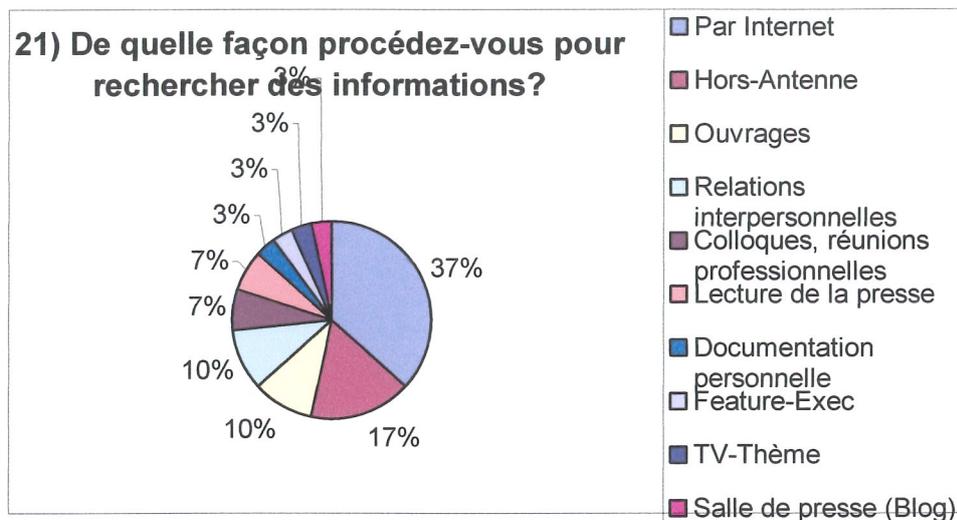


L'ensemble des experts interrogés consulte un cercle de personnes étendu lorsqu'ils rencontrent un besoin d'information. Le réseau de relation concerne les consultants du réseau (60%), les consultants du réseau dont Laurent Durgeat (20%), ou tout simplement des personnes de confiance (20%). Ce résultat prouve que les consultants développent une certaine habitude à solliciter les personnes de leur entourage pour leur demander une information.



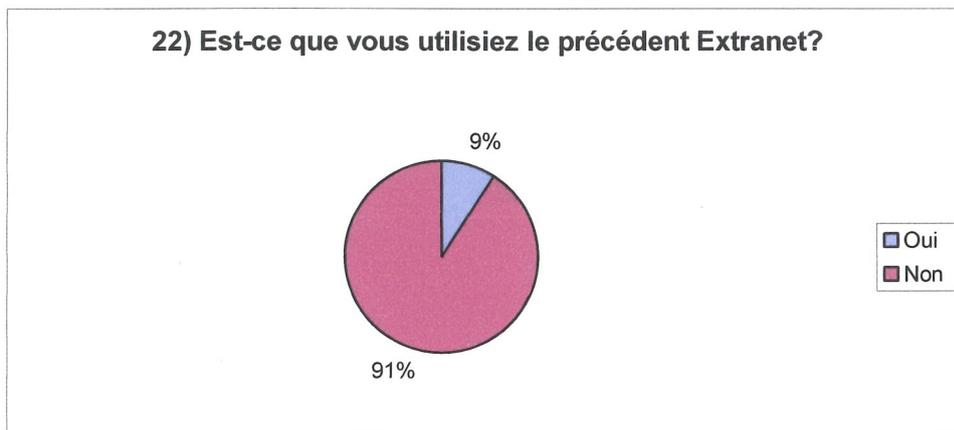
La messagerie électronique et le téléphone (66%) sont de nouveau les modes de communication privilégiés par les consultants. Une frange plus modeste préfère rencontrer directement les individus pour demander une information (17%).

## Acquisition/ Recherche d'information



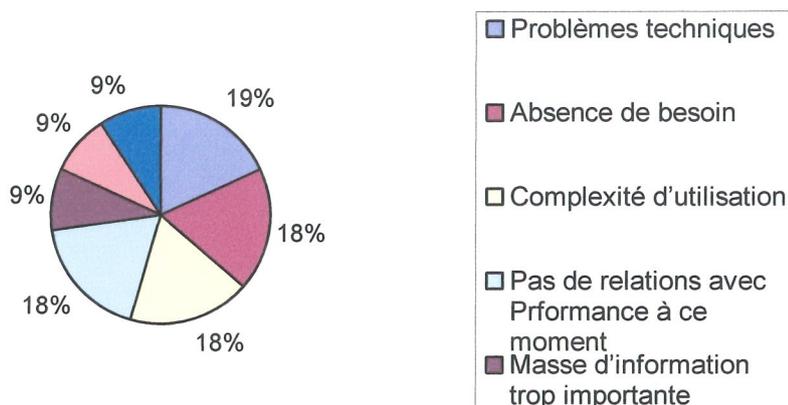
Les nouvelles technologies, représentées par Internet (37%) et la base de données en ligne Hors-Antenne à une moindre mesure (17%), sont les modes de recherche préférés par les consultants. **Ce résultat nous conforte d'abord dans le fait que les futurs bénéficiaires de l'Extranet ne sont pas réticents à manipuler l'outil informatique. Ensuite, nous notons que l'Extranet devrait intégrer un lien vers le site Internet concerné pour faciliter le quotidien des consultants.**

## Usages du précédent Extranet



Une forte majorité des consultants (91%) n'avait pas l'habitude d'utiliser le précédent Intranet de la société.

## 22 bis) Les raisons de la non utilisation de l'Intranet:



Les experts n'utilisaient pas l'ancien outil pour diverses raisons. Les principales raisons relevées concernent le problème de compatibilité entre l'ordinateur et l'Intranet (19%), l'absence du besoin d'utiliser un tel outil (18%) et ensuite des difficultés rencontrées au niveau de la manipulation de celui-ci (18%). Nous pouvons également retenir que les experts interrogés se plaignaient que l'outil offrait une masse d'informations trop importante (9%) ou de son manque de convivialité (9%). **En définitive, nous devons attacher à développer un outil qui pourra être accessible techniquement à tous les professionnels, en prenant en compte les caractéristiques de leur environnement informatique. Puis, nous devons bâtir le futur Extranet sur la simplicité et rester modeste sur les choix des fonctionnalités. Enfin, le design de l'outil devra être le plus agréable possible pour que celui-ci prenne véritablement une place dans le quotidien des consultants.**

Si oui :

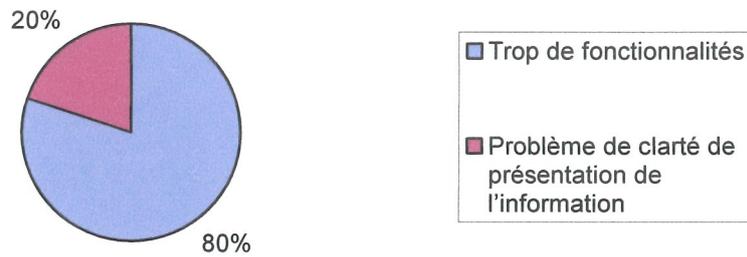
### 23) Pourquoi l'utilisiez-vous ?

L'unique consultant qui manipulait le précédent Intranet l'utilisait car ce dernier était un outil offert par PRformance.

### 24) Quelles fonctionnalités étaient le plus utiles pour vous ?

Le même consultant considérait que le forum était la fonctionnalité la plus utile. **Un forum de discussion pourrait faire partie des fonctionnalités à intégrer dans le futur outil si celui-ci représente une forte demande de la part de l'ensemble des consultants interrogés.**

### 25) Quels étaient les qualités et défauts de l'Intranet?



Selon les consultants interrogés, les défauts de l'outil se situaient au niveau de trop nombreuses fonctionnalités (80%) et d'une mauvaise présentation de l'information (20%) qui ne favorisait pas une manipulation aisée. Ces réponses rejoignent celles recueillies à la question n°22 bis.

### 26) Quelles difficultés vous a-t-il posées ?

A propos de la manipulation de l'ancien Intranet, les consultants interrogés ont été confrontés à des problèmes de téléchargement de documents et la difficulté de son utilisation. Ces réponses rejoignent celles recueillies à la question n°22 bis.

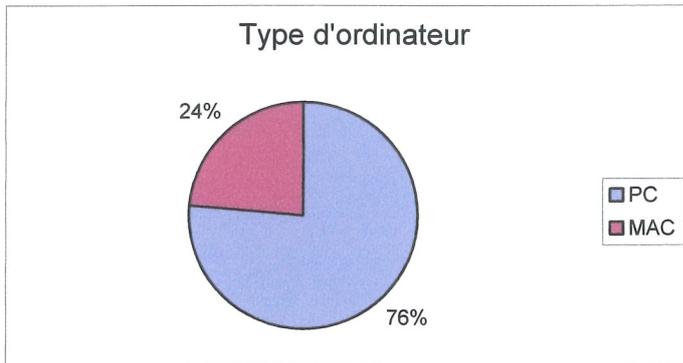
### Besoin de formation

#### 27 et 28) Si vous souhaitez bénéficier d'une formation, sous quelle forme voulez-vous qu'elle se produise?

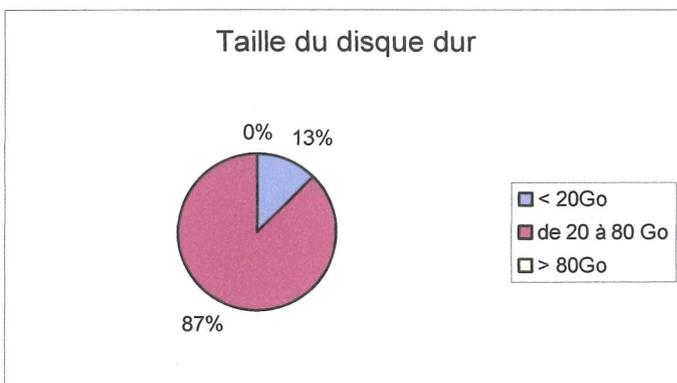


Un suivi des consultants après la livraison de l'Extranet doit être entrepris pour que ces derniers puissent utiliser efficacement l'outil. La forme la plus demandée est le support papier (62%). Certains interrogés préfèrent également le support numérique (25%) ou une formation directe à l'Agence avec les autres consultants (13%). **Pour satisfaire les différentes attentes, nous pouvons envisager d'offrir, en complément d'une formation directe, un livret explicatif, qui sera aussi décliné en un support électronique.**

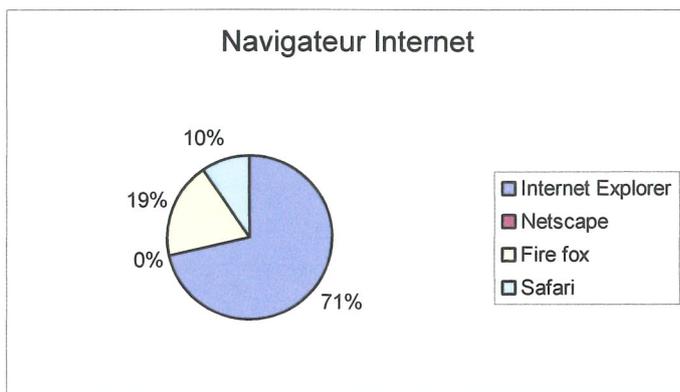
## L'environnement informatique



La majorité des consultants interrogés possède un ordinateur de type PC (76%).



La taille du disque dur possédée par les experts se situe dans une moyenne allant de 20 à 80 GO pour 87% d'entre eux.



Concernant leur navigation sur Internet, l'outil le plus utilisé parmi les interrogés est Internet Explorer (71%), suivi de loin par Firefox (19%) et Safari (10%).

### 2. 2. 3. Connaître les besoins des utilisateurs

#### *La méthode choisie*

La première étape de recueil des besoins s'est fondée sur des entretiens téléphoniques avec les principaux bénéficiaires de l'Extranet, les consultants. Ces entretiens représentent le moyen le plus approprié pour cerner le plus clairement possible les attentes des futurs usagers d'un outil. Ces derniers peuvent, par ce biais, s'exprimer librement car les entretiens sont anonymes. Ensuite, les bénéficiaires ont la possibilité, de part le caractère oral de l'entretien, de faire part aisément de leurs besoins. Contrairement à un questionnaire où l'information recueillie peut parfois être limitée, l'entretien oral me permet ainsi d'avoir davantage de « matières » et de prendre en compte, dans l'analyse des résultats, des remarques émises lors de ces séances.

Les entretiens ont débuté avant mon arrivée au sein de PRformance par une collègue, Yasmine, qui travaillait au sein de l'Agence au titre de stagiaire depuis deux mois. Yasmine devait effectuer, pendant trois mois, différentes tâches liées à la communication externe. Elle était chargée, entre autre, d'initier le développement de l'Extranet en effectuant les premiers entretiens avec les consultants. De plus, afin de valider sa seconde année de Master dans le domaine de la communication des entreprises, elle réalisait une étude sur la collaboration et le travail collaboratif au sein du réseau de PRformance. J'avais préalablement donné mon accord pour que ma consœur commence à réaliser l'audit des besoins avant le commencement de mon stage, en utilisant le questionnaire<sup>9</sup> que j'avais élaboré. La principale raison était de préparer mon arrivée dans la société en organisant préalablement des rendez-vous et les entretiens avec les professionnels concernés. La mise en place de l'outil serait alors entreprise le plus rapidement possible. De plus, ma collègue devait également s'entretenir avec les consultants de PRformance afin de produire son étude, dont le guide d'entretien et l'énoncé de mon questionnaire se complétaient et tendaient vers la même thématique. En effet, les questions de son guide d'entretien portaient, entre autre, sur l'Extranet. M. Durgeat m'a, de ce fait, proposé que sa stagiaire réalise les premiers entretiens à ma place. Lors de ma venue dans la société, nous avons ensuite réalisé les entretiens en binôme, et ce, jusqu'au terme de son stage.

---

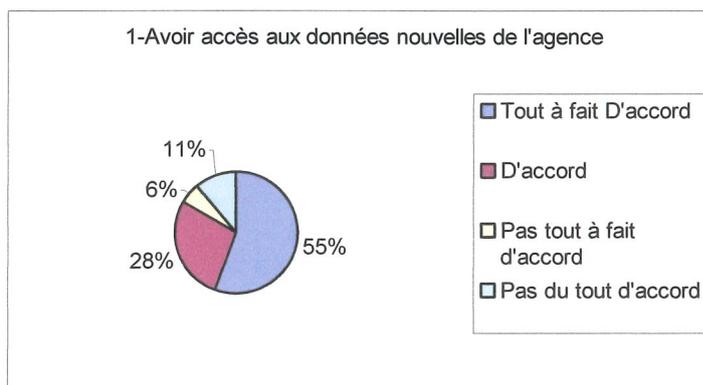
<sup>9</sup> ANNEXES 3 : Questionnaire sur l'analyse des besoins.

Le questionnaire est structuré en items qui sont autant de fonctionnalités proposées aux consultants. Ce questionnaire était envisagé pour ne pas être le plus exhaustif possible mais un tremplin pour conduire les interrogés à s'exprimer davantage. L'entretien donne ainsi l'opportunité aux consultants de diffuser leur ressenti et leur sentiment concernant le nouvel outil qui va entrer prochainement dans leur quotidien professionnel. Les questions sont regroupées par thème : « Accès à l'information », « Collaboration entre les différents partenaires », « Production des documents » et « Gestion de l'organisation du travail ».

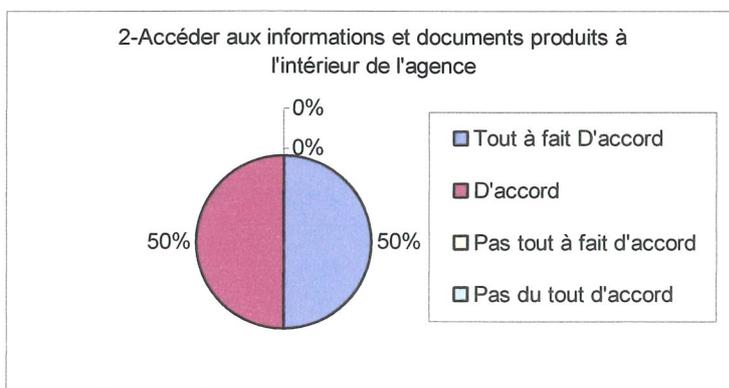
### *L'analyse des données recueillies*

A l'instar de l'analyse de l'existant, la synthèse de l'audit des besoins expose ci-dessous les résultats du questionnaire présenté aux consultants chargés d'évaluer les items proposés.

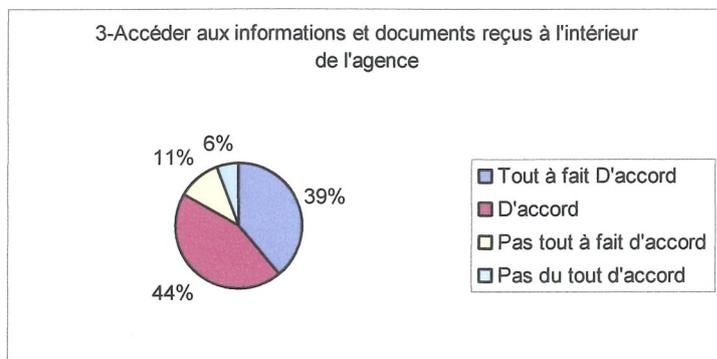
### **Accès à l'information**



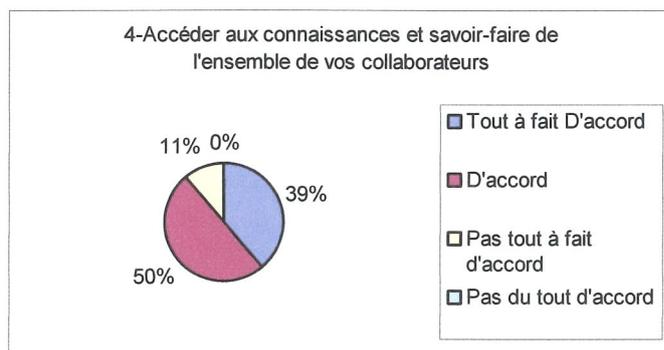
D'après les résultats de notre étude des besoins, la plupart des interrogés plébiscite l'accès aux nouvelles de l'Agence par l'intermédiaire du futur Extranet, par exemple l'annonce de conférences, de congrès, de salons ou de journée rencontre (83% d'opinion favorable dont une large majorité « Tout à fait d'accord »).



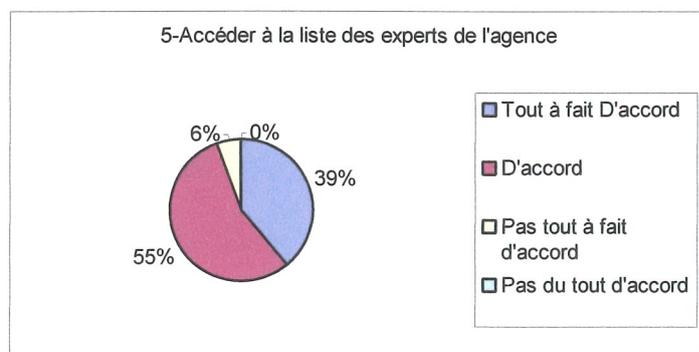
L'ensemble des consultants souhaite accéder aux informations et documents produits à l'intérieur de la société, notamment le fruit du travail de leurs confrères comme les communiqués de presse par exemple (100% d'entre eux sont favorables dont la moitié « Tout à fait d'accord »).



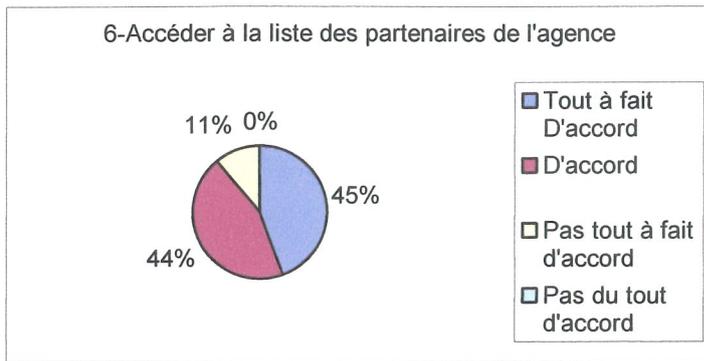
La majorité des interrogés accueillent positivement la possibilité d'avoir accès aux informations et documents reçus à l'intérieur de l'Agence de type alertes Google, PRESSEDD, Featuresexec, les e-mail de DIGEST (les sources d'information dont PRformance est abonnée), ainsi que les appels d'offres et appels à témoins (83% d'opinion favorable).



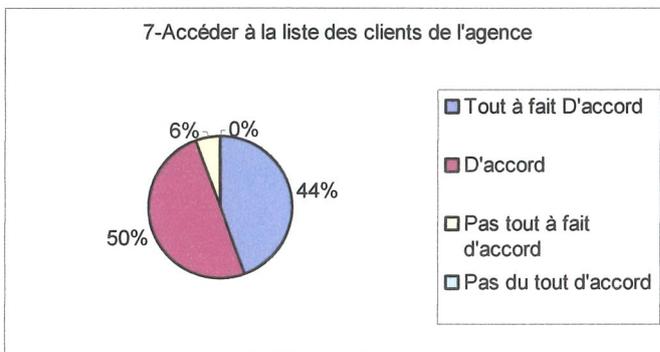
Les consultants interrogés souhaitent pour la plupart d'entre eux pouvoir accéder aux connaissances et savoir-faire de leurs confrères, ce qui confirme les résultats de l'item n°2. En effet, 89% sont soit « Tout à fait d'accord » ou soit « D'accord ».



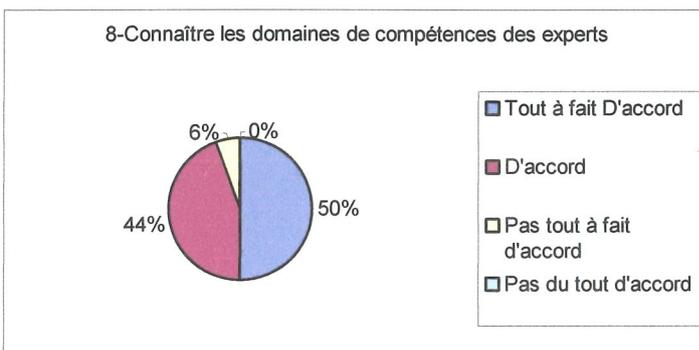
Les interrogés sont également très favorables à la possibilité de posséder la liste des experts qui appartiennent au réseau de l'Agence (94% pour l'ensemble des réponses positives).



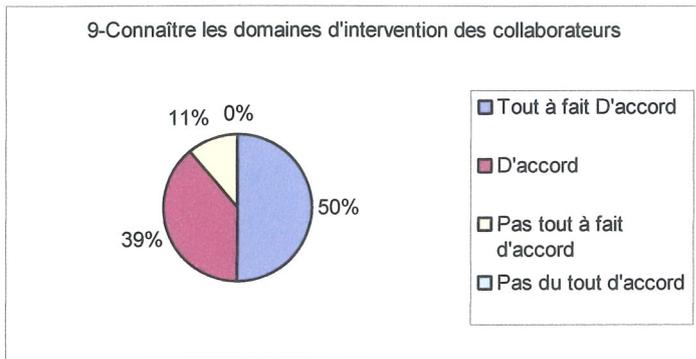
De la même façon, la plupart des experts interrogés souhaitent accéder à la liste des prestataires de la société L'étude comptabilise 89% d'opinion favorable dont un plus grand pourcentage d'individus « Tout à fait d'accord » (45%).



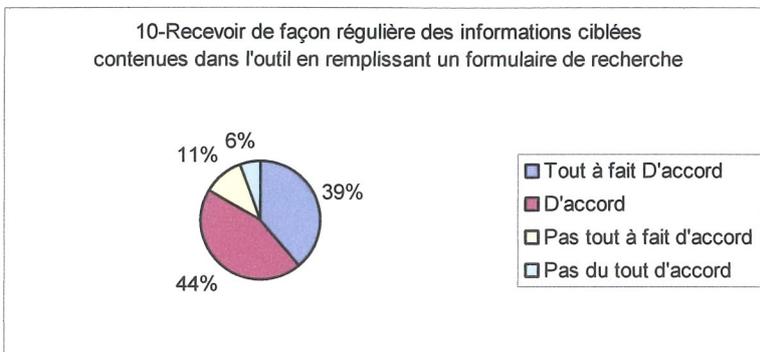
La plupart des consultants interrogés souhaitent également pouvoir accéder à la liste des budgets de l'Agence (94% de l'ensemble des interrogés).



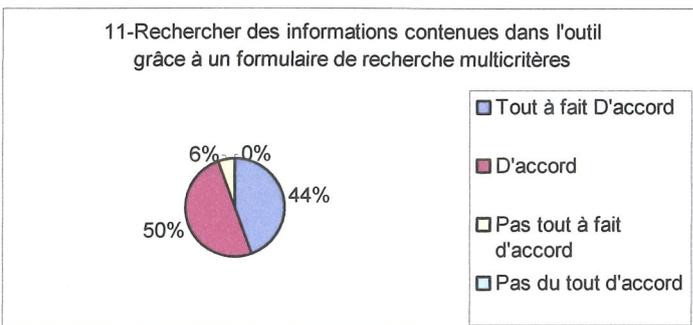
Une forte majorité de professionnels expriment la volonté de connaître davantage leurs confrères experts et notamment leur domaine de compétence ou d'expertise (94% de la totalité des interrogés dont 50% « Tout à fait d'accord »).



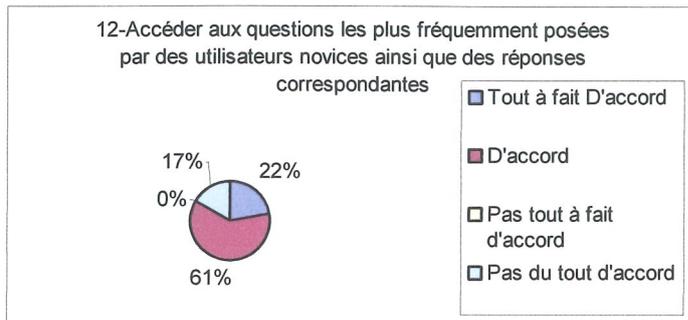
Les consultants souhaitent également connaître les domaines ou secteurs d'activité dans lesquels leurs confrères interviennent (89% d'opinion favorable dont la moitié « Tout à fait d'accord »).



Une grande partie des experts interrogés souhaitent recevoir régulièrement des informations ciblées provenant de l'Extranet en remplissant un formulaire de recherche (83% d'entre eux évoquent cette éventualité).

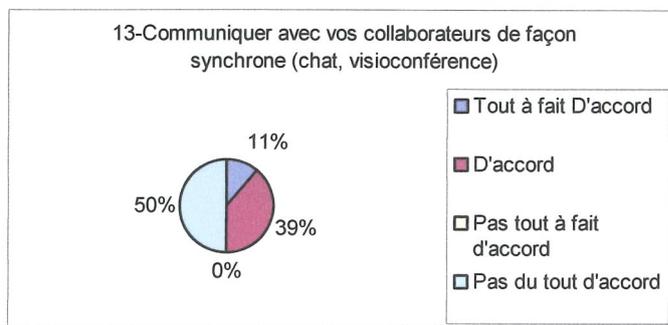


Une forte majorité des consultants désire également avoir la possibilité de rechercher des informations contenues dans le même outil en complétant un formulaire de recherche (94% d'opinion favorable comptabilisée).

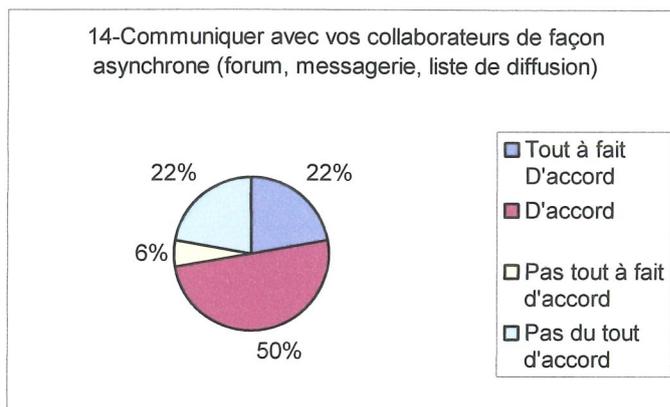


Les interrogés sont pour la plupart d'entre eux favorables à l'intégration d'une Foire Aux Questions au sein de l'Extranet (73%). Mais il est à noter qu'une frange n'y est « Pas du tout d'accord » (17%).

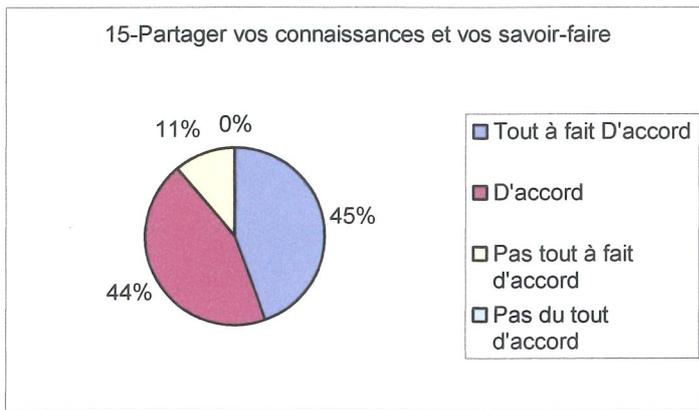
### Collaboration entre les différents partenaires



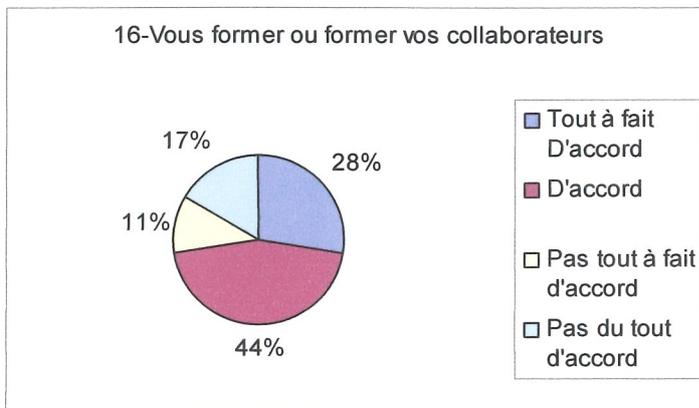
Les experts interrogés sont partagés à propos de la possibilité de communiquer avec leurs confrères de façon synchrone, et donc par l'intermédiaire du chat ou de la visioconférence (50% d'entre eux sont favorables mais la même proportion n'y est « Pas du tout d'accord »).



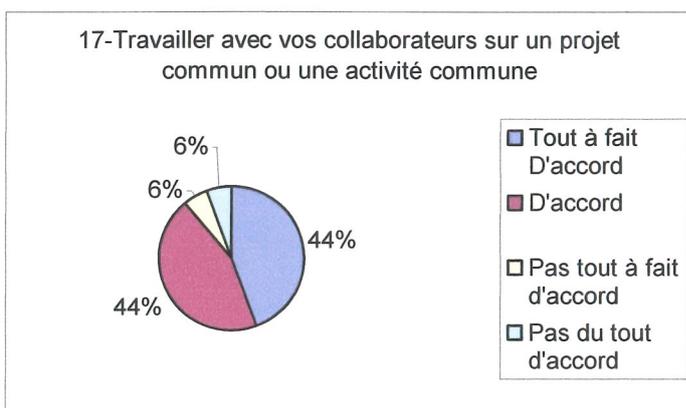
Contrairement à l'item précédent, la plupart des interrogés expriment leur désir de communiquer avec leurs collaborateurs de façon asynchrone, à travers notamment un Forum, une messagerie ou une liste de diffusion (72%) mais une part non négligeable n'y est pas du tout favorable (22%).



La plupart des consultants se rejoint concernant la volonté de partager leurs connaissances et savoir-faire (89%).

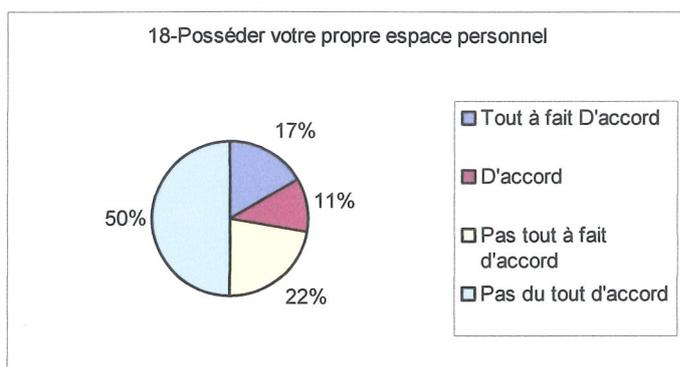


La majorité des consultants évoque la possibilité l'utiliser l'Extranet pour se former ou former leurs confrères (72%) mais assez importante partie d'entre eux n'y est pas du tout favorable (17%).



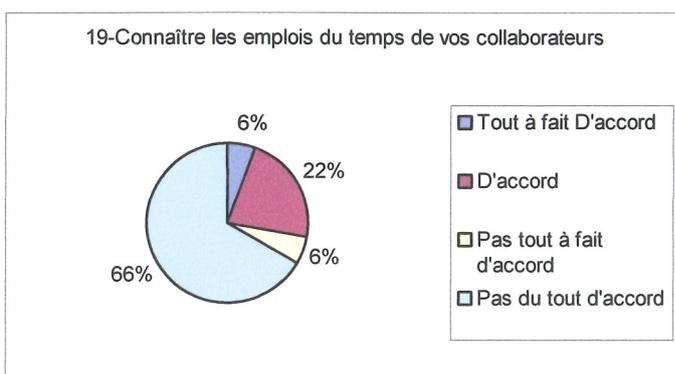
Une large majorité des experts interrogés souhaiterait travailler sur des projets communs avec leurs collaborateurs par l'intermédiaire de l'Extranet (88%).

## Production de document

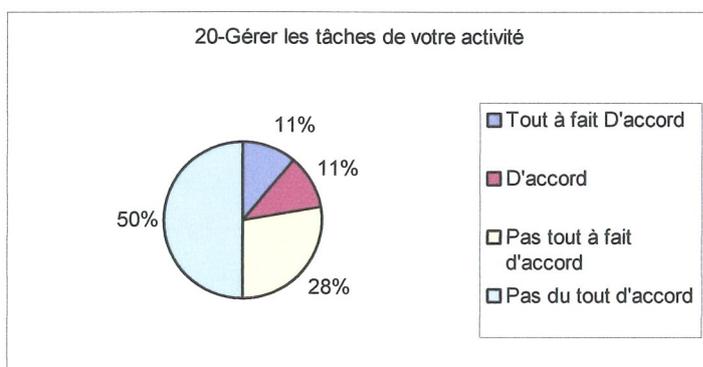


La plupart des professionnels interrogés ne sont pas favorable à la possibilité de posséder leur propre espace personnel au sein de l'Extranet, dont la moitié « Pas du tout d'accord ».

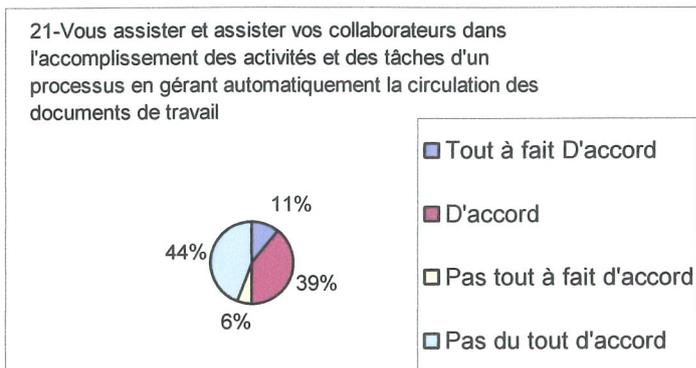
## Gestion de l'organisation du travail



La majorité des consultants ne souhaitent pas connaître les emplois du temps de leurs collaborateurs (72% dont 66% d'entre eux « Pas du tout d'accord »).



De la même façon, la plupart des interrogés n'envisage pas l'Extranet comme un outil leur permettant de gérer les tâches de leur activité professionnelle (78% dont la moitié d'entre eux « Pas du tout d'accord »).



Les consultants sont partagés concernant la possibilité offerte par l'Extranet de les assister et d'assister leurs confrères dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes grâce à l'intégration d'un logiciel adapté (50% d'opinions défavorables dont 44% très défavorables).

En conclusion, d'après les résultats de notre étude des besoins, les fonctionnalités les plus envisageables pour le futur Extranet sont :

- l'intégration d'annuaires de contacts qualifiés sur les experts de l'Agence, leurs budgets et les prestataires vers lesquels ils pourraient s'adresser. L'annuaire lié aux experts renfermerait des informations sur leur(s) domaine(s) d'expertise et sur leur(s) domaine(s) d'intervention ou marché(s)
- l'accueil d'espaces dédiés aux nouvelles de l'Agence, aux informations reçues au sein de la société (les alertes, appels à témoins, etc.), aux documents symbolisant le savoir et le savoir-faire des experts, c'est-à-dire leurs productions (rapports, synthèses, etc.).
- une Foire aux Questions
- une fonction Recherche multicritères

L'Extranet pourrait recevoir, dans un second temps, les fonctionnalités suivantes :

- la réception régulière d'informations ciblées à partir d'un profil en remplissant un formulaire
- la possibilité de communiquer de façon asynchrone avec leurs collaborateurs
- la possibilité de collaborer avec leurs confrères

Les fonctionnalités que nous ne pouvons pas retenir sont :

- la communication de type synchrone
- la formation des consultants
- un espace personnel privé de stockage d'information
- l'accès aux emplois du temps des collaborateurs
- la gestion des tâches de l'activité professionnelle
- l'assistance dans l'accomplissement des tâches de l'activité professionnelle

### ***Dépouillement des entretiens avec les consultants***

Une analyse spécifique a été effectuée pour lister l'ensemble des requêtes des consultants émises au cours des entretiens concernant les fonctionnalités, les applications, le contenu

informatif ainsi que l'ergonomie du futur Extranet. Une dernière partie est consacrée aux attentes générales des interviewés.

Les fonctionnalités, les applications, ainsi que la partie consacrée au contenu informatif sont le résultat de l'analyse des entretiens, et prend en compte les remarques émises par les consultants lors de ces derniers.

<b>FONCTIONNALITES</b>	<b>PRECISIONS</b>
- <b>Connaître les autres experts, leurs domaines de compétences, leurs domaines d'intervention</b>	Rien à signaler
- <b>Accéder à l'information, répondre au besoin d'information, accéder aux connaissances et savoirs-faire de l'ensemble des experts</b>	RAS
- <b>Partager les informations, ses connaissances, ses compétences, son travail,</b>	RAS
- <b>Connaître les journalistes</b>	RAS
- <b>Connaître les prestataires de PRformance</b>	RAS
- <b>Connaître les clients de PRformance</b>	RAS
- <b>Aller sur l'espace personnel des consultants</b>	RAS
- <b>Communiquer avec les experts de façon asynchrone, un outil de communication pour les experts, les clients, etc.</b>	- pour gérer les clients, être alertée dès qu'il y a un message
- <b>Echanger des fichiers</b>	RAS
- <b>Télécharger des documents</b>	RAS
- <b>Génération de documents (rapports d'activité, communiqués de presse...) : rentrer des critères et obtenir à la fin des fichiers</b>	- des outils qui mettraient à jour automatiquement les rapports d'activité - générer un dossier basé sur 3 critères pour un communiqué de presse par exemple
- <b>Un outil de formation</b>	- pour une formation en anglais et PowerPoint par exemple - la synthèse d'ouvrages à travers des fiches de lecture
- <b>Travailler avec les autres collaborateurs sur un projet commun</b>	- il ne faut pas d'outils comme un collecticiel - inutile car il faut se voir réellement

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pour travailler ensemble</li> <li>- il faut établir des règles en raison de problèmes techniques</li> </ul>
- Rechercher des informations contenues dans l'outil grâce à un moteur de recherche multicritères	RAS
- Accéder aux informations les plus fréquemment posées par les utilisateurs	RAS
- Recevoir, de façon régulière, des informations ciblées contenues dans l'outil en remplissant un formulaire	RAS
- Avoir accès aux nouveautés/nouvelles de l'Agence	RAS

APPLICATIONS	PRECISIONS
- Bureau virtuel commun	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un bureau virtuel bien structuré</li> <li>- partage d'information, des dossiers, des études, des documents-types</li> </ul>
- Bureau virtuel individuel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- utile en cas de perte de document, il s'agit de sauvegarder dans ce cas la dernière version des documents</li> </ul>
- Annuaire d'experts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une liste sélective par domaine</li> <li>- par domaine de compétence et pas par nom</li> </ul>
- Annuaire de prestataires	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un annuaire sélectif</li> </ul>
- Annuaire des clients	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un annuaire par domaine</li> <li>- inutile car préfère rencontrer les consultants</li> </ul>
- Cartographie des compétences des experts ou Base de profil d'experts (savoir qui sait quoi et qui fait quoi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- accès par client et ensuite par consultant</li> <li>- elle doit être assez complète</li> <li>- inutile car préfère rencontrer les consultants</li> </ul>
- Un moteur de recherche	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un moteur de type Google par thème</li> <li>- une recherche par mot-clé</li> </ul>
- Un moteur de recherche multicritères	RAS

- <b>Messagerie instantanée (Chat)</b>	- problème du manque de temps
- <b>Visioconférence</b>	- problème du manque de temps - problèmes matériels/techniques
- <b>Forum</b>	- forum et messagerie sont suffisants - problème du temps à consacrer - trop de volume d'information - trop compliqué car il faut un modérateur - les mêmes questions ne doivent pas revenir
- <b>Liste de diffusion</b>	- problème du temps à consacrer - trop de volume d'information
- <b>Messagerie électronique</b>	- utile pour gérer le client - forum et messagerie sont suffisants - le plus utile avec le téléphone - le mode de communication le plus simple - trop de volume d'information - problème du temps à consacrer
- <b>Des répertoires pour les mails</b>	RAS
- <b>Pas d'outil de communication</b>	- il ne faut pas de surplus de mails
- <b>Collecticiel</b>	- il ne faut pas changer le mode de fonctionnement de chacun - plus on est nombreux, plus il y a de problèmes, sauf pour être complémentaires - il ne faut pas d'outils compliqués comme un collecticiel
- <b>Agenda de PRformance</b>	- oui pour agenda qui établit les événements de PRformance, les conférences, les réunions - oui si travail en binôme

Concernant le contenu informatif, les éléments ont été établis à partir de remarques précises relevées lors des entretiens sur la collaboration et sur les besoins des consultants.

<b>CONTENU INFORMATIF</b>	<b>PRECISIONS</b>
<b>Information utile et essentielle</b> car problème de surinformation	RAS
<b>Documents produits par les experts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dossiers</li> <li>- études</li> <li>- synthèses</li> <li>- historique des derniers communiqués par client pour savoir si il est nécessaire d'en envoyer plus ou moins</li> <li>- archives des dossiers de presse par client</li> </ul>
<b>Informations/documents reçus à l'intérieur de l'Agence</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pas les appels à témoins</li> <li>- une consultante préfère recevoir les nouvelles de l'Agence par mail</li> </ul>
<b>Aperçu de l'évolution du métier en France et ailleurs</b>	RAS
<b>Informations sur un thème de travail (ex : les médias, les audiences des médias, grippe aviaire)</b>	RAS
<b>Information concernant le domaine d'intervention</b>	RAS
<b>Informations sur les secteurs d'activité</b>	RAS
<b>Outils, documents qui sont habituellement difficilement accessibles, des nouveaux outils</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hors-Antenne (BDD de journalistes)</li> <li>- Feature-Exec (plannings rédactionnels)</li> <li>- TV-Thème</li> </ul>
<b>Modèle de documents/ documents types</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- une mise à jour des documents</li> </ul>
<b>Experts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- connaître les synergies possibles,</li> <li>- expérience des autres experts, avoir une idée sur les différentes façons de travailler (communiqués de presse, etc.), donner des idées de présentation, récupérer des bons plans</li> <li>- leur photo</li> <li>- leurs coordonnées, mail</li> <li>- biographie succincte,</li> <li>- le parcours de formation,</li> <li>- les expériences professionnelles, leurs projets,</li> <li>- leur spécialité, domaine</li> </ul>

	d'intervention - leurs compétences, - leurs clients/budgets (3 au max), - lieux d'intervention
<b>Clients</b>	- les consultants (qui travaille pour quel client)
<b>Prestataires</b>	- sélection des lieux, - leurs coordonnées - sites de prestataires - les tarifs, etc. - le nom du consultant qui l'a recommandé
<b>Journalistes</b>	- leurs coordonnées
<b>Evènements, manifestations liés aux métiers (rencontres), les réunions</b>	RAS
<b>Liste des outils à disposition</b>	RAS
<b>Pas de blog</b>	RAS

Les éléments liés à l'ergonomie ont été établis à partir de remarques précises mises en valeur par les entretiens portant sur la collaboration et des attentes des consultants.

<b>ERGONOMIE</b>	<b>PRECISIONS</b>
<b>- Onglets fournisseurs, les lieux des évènements</b>	RAS
<b>- Un outil convivial</b>	RAS
<b>- Des news sur la page d'accueil</b>	RAS

### **Les attentes générales par rapport à l'Extranet**

Les remarques des consultants ont été recueillies par l'intermédiaire des entretiens portant sur la collaboration et sur l'étude des besoins.

- **L'Extranet ne doit pas envahir les experts d'information**
- « *Ne pas créer des mails supplémentaires [...] pas de surplus de mails* »
- « *Il y a trop d'information, on reçoit trop de mails, plannings rédactionnels, adresse générique, peut-être que l'outil va pouvoir gérer l'information pour que l'on reçoive uniquement les mails qui nous intéressent* »

- « Avoir des informations et des outils, au lieu de recevoir plein de mails, au tant mettre toutes les informations sur l'Extranet »
- « Je préfère y aller [sur l'Extranet] plutôt que d'être submergé par plusieurs communiqués de presse dans la journée»
- « Je voudrais pouvoir gagner du temps par exemple si je dois effectuer des recherches pour constituer un dossier de presse pour faire une synthèse du marché. J'aimerais retrouver les synthèses dans l'extranet, partager des informations et des connaissances, partager des documents types de communiqués de presse. L'extranet nous permettra d'échanger pour chercher une information, si nous le faisons cela nous ferait gagner un temps précieux. »

**- Une plus grande efficacité dans le travail, un gain de temps**

- « La mise en place d'un Extranet est très positif car il soulagera Laurent »
- « Améliorer mon travail »
- « Permettra d'éviter la pêche des informations, de me concentrer sur plusieurs informations au même endroit pour gagner du temps »
- « Il me permettra de gagner du temps pour être plus rapide, le fait d'être en réseau avec d'autres experts, on est plus fort et on a plus d'idées, l'union fait la force, on est plus percutant et on peut gagner en qualité »
- « si par exemple ma réponse se trouve dans l'Extranet ça avance ma recherche d'information »
- « Il me permettra de gagner du temps, d'avoir des idées et des pistes de travail »
- « Trouver un système qui simplifie le travail »
- « J'attends qu'il me trouve des solutions pour travailler [...] un système qui simplifie le travail »
- « J'attends de l'outil une aide en terme de gestion de temps [...]. Ce serait bien que l'outil soit fait dans l'esprit de gagner du temps, je ne veux pas me compliquer la vie.»
- « Laurent sert de médiateur entre les consultants pour nous aider. Grâce à l'Extranet, il pourra se détacher de ce rôle et de certaines tâches et il ne fera plus le lien entre nous »
- « J'espère que l'outil me fera gagner du temps »

**- Manipulation de l'Extranet doit être simple, il faut pouvoir rechercher l'information aisément**

- « Simple, concis et facile d'utilisation. »
- « Pouvoir retrouver facilement les outils et les informations. »
- « J'attends que l'accès à l'outil ne soit pas difficile et compliqué, s'il faut à chaque fois entrer un mot de passe ça va prendre du temps. »
- « Il ne faudrait pas faire quelque chose de très compliqué par exemple lorsque je dis au journaliste vous pouvez aller sur le site du réseau, sur le lien salle de presse vous trouverez mon client et bien il ne trouve rien, ça ne marche pas. »

**- Une meilleure collaboration et communication entre les experts, un rapprochement entre les experts**

- « Faire fonctionner une synergie entre les consultants. »
- « Améliorer la communication entre consultants. »
- « Grâce à cet outil, la communication pourra s'améliorer. »
- « Mieux connaître les membres du réseau, travailler plus facilement en collaboration. En résumé, faire vivre le réseau. »

- « Pouvoir mieux connaître mes collègues, cet outil peut contribuer à me sentir moins isolé et à faire partie d'une même communauté. »

- **Une plus grande notoriété et crédibilité de PRformance**

- « Ça crédibilise la structure [...] j'attends de nouveaux contrats, ça peut donner une notoriété. »

- « Une notoriété personnelle et pour PRformance, une visibilité des experts [...] crédibiliser la structure. »

- **une base de travail commune**

- « L'Extranet sera la base de référence, on sera sûr que chacun travaillera avec les mêmes documents. »

- **un nouvel outil de travail**

- « Ça va nous donner encore plus d'outils de travail [...] j'en attends un nouvel outil de travail. »

- **L'Extranet ne sera d'aucune utilité pour certains experts**

Une consultante n'attend rien de l'Extranet car elle ne maîtrise pas l'outil informatique et n'utilise pas Internet. L'extranet ne sera pas pour elle une base d'information, le seul outil qu'elle utilise est Hors Antenne. Elle préfère se renseigner auprès de ses collaborateurs par le biais du téléphone.

- **Concernant le travail collaboratif, l'Extranet apportera :**

- Un gain de temps

- Une facilité d'utilisation

- Une plus grande performance

- Pouvoir faciliter l'échange sans pour autant que les consultants ne soient obligés de se déplacer et permettre plus facilement la circulation des informations relatif au projet en commun

- Apporter un travail en commun

- « Un outil important pour le travail collaboratif parce que aujourd'hui on est chacun de notre côté. Ce serait bien qu'on collabore, chose que l'on ne fait pas. On ne se rencontre que lorsqu'on collabore mais on n'a pas forcément à disposition les bons outils, l'extranet serait un médiateur. »

- « On est obligé de se voir réellement. L'extranet en lui-même est bien mais il faut quand même se rencontrer, quand on travaille à 3 ou 4 sur un projet, il est évident que les gens doivent se voir. Je ne pense pas qu'ils se serviront de l'extranet pour le travail collaboratif mais plutôt qu'ils passeront directement par mail ou par téléphone. »

- Rien pour certains experts qui ont besoin d'être en présence physique avec les individus pour pouvoir travailler ensemble

## **2. 2. 4. Le déroulement de la phase d'audit, les difficultés, les satisfactions**

### ***Le déroulement de la phase d'audit***

La première prise de contact avec les consultants s'effectuait par messagerie électronique, par l'intermédiaire de laquelle ma consœur au début, et moi-même par la suite, nous nous présentions, nous leur faisions part de notre projet et nous leur demandions si ils souhaitaient participer à notre étude. Si cela était le cas, nous lui invitons à préciser un jour et une date à laquelle nous pourrions les joindre afin de réaliser l'entretien. Lorsque nous n'avions pas de réponse de leur part, nous les relançons en envoyant de nouveau un e-mail. Le cas échéant, nous les appelions directement par téléphone. La messagerie électronique était le mode de communication privilégié car l'ensemble des consultants possède au minimum une adresse électronique. Cet outil me permettait d'envoyer, en pièce jointe, le document type de mon guide d'entretien et de mon questionnaire afin que les professionnels puissent y réfléchir avant notre rencontre. Ces documents renfermaient en effet des questions précises qui devaient requérir une réflexion. L' emailing comporte néanmoins un désavantage qui est celui de l'attente de réponses de la part du destinataire du message. Le téléphone est, au contraire, un moyen de communication simultané qui aurait peut-être du être davantage utilisé. Mais l'inconvénient de ce dernier est parfois de ne pas pouvoir joindre la personne voulue à la première tentative.

### ***Le déroulement des entretiens***

Avant le début de mon stage, ma consœur s'était chargée de faire passer mon questionnaire aux experts à l'occasion d'entretiens téléphoniques. Mais dès mon arrivée chez PRformance, nous avons toutes les deux procédé aux entretiens, durant un mois, jusqu'à l'achèvement de son stage. Lorsque ce dernier a pris fin, j'ai poursuivi personnellement les entretiens avec les professionnels. Lors de nos entretiens, je débutais par poser les questions sur l'existant à partir du guide d'entretien<sup>10</sup>. L'analyse de l'existant était destinée à connaître la sphère professionnelle des experts, avant de les interroger sur leurs attentes spécifiques en matière du futur outil au moyen du questionnaire.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Cf. Guide d'entretien Extranet p. 29-32.

<sup>11</sup> ANNEXES 3 : Questionnaire sur l'analyse des besoins.

Afin d'exploiter au mieux les entretiens, ces derniers ont été enregistrés à l'aide d'un dictaphone après avoir eu l'accord préalable de nos interrogés.

La durée des entretiens pouvait varier très fortement d'un consultant à un autre. D'un temps relativement long lorsque les entretiens s'effectuaient en binôme car nous divisons ces derniers en trois temps : l'étude de l'existant, l'étude des besoins et ensuite un questionnement centré sur la problématique de la collaboration. Cependant, l'écart du temps consacré entre chaque entretien s'expliquait par la qualité de la conversation avec l'interrogé. En effet, certains consultants étaient capables d'exprimer clairement leur univers de travail, leurs attentes par rapport à l'Extranet et d'autres avaient parfois des difficultés à comprendre la finalité de l'entretien. Je devais alors expliquer à plusieurs reprises les questions et ce que j'attendais d'eux. Par conséquent, la durée de notre rencontre pouvait être importante. Ensuite, certains experts pouvaient être volubiles et saisissaient l'opportunité de l'entretien pour nous renseigner sur ce qu'ils attendaient vraiment de l'Extranet. D'autres paraissaient moins motivés par notre conversation et donc, s'étendaient moins que d'autres sur les questions. La durée de l'entretien pouvait dans ce cas être écourtée. Au final, le temps minimum consacré à cet exercice était une demi-heure et pouvait s'étendre jusqu'à deux heures.

L'audit représentait une phase essentielle dans le déroulement d'un projet comme le nôtre, en sachant qu'il fallait concevoir un outil qui corresponde aux attentes des futurs utilisateurs, et dans notre cas, les consultants. Cette phase, qui m'a paru passionnante, m'a néanmoins posé quelques difficultés.

### ***Les difficultés rencontrées***

Le premier point sombre de l'audit des besoins est la prise de rendez-vous avec les consultants. Le premier contact s'effectuait au moyen de la messagerie électronique. Cependant, peu de consultants nous répondaient dans un temps relativement court. Ainsi, afin de pouvoir poursuivre efficacement notre étude, nous devions les relancer de nouveau en envoyant un e-mail de rappel. La conséquence de ce premier point fut une perte de temps et une moindre productivité dans notre travail. En effet, plus d'une semaine pouvait s'écouler sans n'avoir pu faire d'entretiens. Un dilemme s'est rapidement présenté : devions-nous multiplier les relances au risque de lasser les professionnels, qui ne voudront plus, en

conséquence, collaborer au projet ? En réponse à ce problème, je pensais que le produit final était suffisamment important pour eux pour les solliciter à plusieurs reprises. En effet, l'Extranet apporterait une valeur ajoutée non négligeable au travail des consultants. Ensuite, je devais trouver un juste milieu à propos du flux d'e-mails qui leur été envoyé.

### ***Les satisfactions***

Plusieurs éléments positifs ont pu retenir mon attention quant au déroulement de l'audit et des entretiens en particulier. Ainsi, la plupart des consultants se sont prêtés au jeu des questions réponses et rares sont ceux qui ont refusé de nous accorder une part de leur temps pour s'entretenir avec nous. Parmi l'ensemble des consultants contactés, seul un consultant n'a préféré ne pas organiser d'entretiens en raison d'un emploi du temps trop chargé.

L'intérêt des consultants pour le projet de l'Extranet s'est fait ressentir au cours des entretiens. Il m'est ainsi parvenue des informations exploitables pour me guider efficacement dans la mise en place du futur outil de travail.

J'ai également apprécié le contact avec les professionnels tout au long de la phase du déroulement des interviews. Il s'agissait personnellement d'une étape appréciable du projet, d'autant plus que de bons rapports s'établissaient entre nous au moment de l'entretien et tout au long du projet.

## **2. 3. Les étapes de la mise en place de l'Extranet**

### **2. 3. 1. La mise à jour du contenu informatif : le travail sur Access, les problèmes rencontrés, les apports**

PRformance a élaboré une base de données développée sous le format Access. Cette base contient des formulaires qui concernent des entités informatives qui ont été établies depuis la création de l'Agence. Ces formulaires concernent les consultants, les fournisseurs et les budgets de la société. D'après la demande du commanditaire qui a une connaissance approfondie des besoins des futurs usagers de l'outil, cette base a été transférée sur l'Extranet. Ces informations représentent une partie essentielle de l'outil, une des raisons pour lesquelles

le projet de mise en place de l'Extranet a été mis à jour. Sans avoir l'aval des consultants, ces formulaires devaient faire partie intégrante de la base, car il était évident que cette fonctionnalité était l'une des plus attendues de l'outil. Cette dernière représentait également un enjeu significatif pour le commanditaire et dirigeant de la société. Elle le décharge en effet d'une activité de réponse aux demandes d'information qui l'empêche de travailler efficacement.

Parallèlement au travail sur la forme de l'Extranet, notamment la définition des fonctionnalités de l'outil, ma mission a consisté au début, avec Yasmine, ma consœur, et ensuite moi-même uniquement, à actualiser les formulaires « Freelances », « Fournisseurs » et « Clients » de la base de données Access. La vérification et l'alimentation de la base se sont déroulées tout au long de ma présence au sein de l'Agence. L'activité de mise à jour n'est, par définition, jamais achevée. Les formulaires devaient être mis à jour continuellement, en raison de changement de coordonnées d'un consultant ou l'entrée d'un nouveau client ou fournisseur, par exemple. Néanmoins, certaines périodes du stage étaient particulièrement centrées sur cette tâche, notamment lorsqu'un nombre important de données devait être intégré.

#### L'actualisation des formulaires « Freelances »

Les données présentes dans les formulaires des consultants représentent une partie importante du contenu informatif de la base Extranet. Etant donné du fait que ces professionnels officient en freelance, la majorité d'entre eux ne se connaissent pas. Afin d'améliorer la collaboration, un des souhaits chers au commanditaire du projet, nous devions apporter une attention toute particulière aux données personnelles des consultants. Ainsi, le contenu des formulaires Freelances est lié aux diverses informations qui permettent de les connaître davantage et de les contacter si nécessaire. Une partie des données est consacrée à l'identité de l'individu (Nom et prénom), la source d'où provient l'information (le dirigeant de la société, Laurent Durgeat dans la plupart des cas), le nombre d'années d'expérience professionnelle et la photographie du consultant. Une deuxième partie établit les coordonnées détaillées du professionnel (adresse, numéros de téléphone fixe, du fax et du mobile, son adresse de messagerie électronique, son site Web personnel et la zone d'intervention du consultant). Une troisième partie renseigne sur les connaissances personnelles du professionnel en matière linguistique et informatique, ainsi que son équipement informatique (les deux langues

étrangères les mieux maîtrisées, pratique informatique, équipement informatique). Une quatrième partie vise les trois domaines d'expertise et marchés d'intervention les plus représentatifs de l'activité du consultant. Une cinquième partie concerne des informations spécifiques pour PRformance notamment sur le caractère actif du consultant. Une sixième partie précise les honoraires du professionnel (par jour, par mois, et le montant de ses commissions). Enfin, une partie retraçant le parcours professionnel clôt le formulaire. Les critères ont été établis pour avoir une connaissance efficace du profil de chaque consultant. Cela explique les limites observées au niveau du nombre d'entrées possibles pour les langues étrangères, les domaines d'expertise ou bien les marchés d'intervention.

Concernant le projet de mise en place de l'Extranet et de sa base d'experts, les éléments de la cinquième et sixième partie du formulaire décrits précédemment ne sont d'aucune utilité pour les consultants. Ils ne remplissent pas les objectifs fixés au départ par le commanditaire. Par conséquent, mon travail s'est centré sur la mise à jour de leurs coordonnées, de leurs connaissances, de leurs domaines d'expertise, leurs marchés, ainsi que de leur parcours professionnel. Cette activité a été complétée par l'ajout ou le remplacement de leur photographie si cela se révélait nécessaire.

Les sources d'information dont je bénéficiais pour ce travail étaient les *curriculum vitae* et les biographies des consultants, ainsi que les conventions que ces derniers avaient établies avec la société PRformance. Certains documents récents présentant des listes de consultants, complétées par leurs coordonnées, étaient d'une aide particulièrement efficace pour vérifier *a posteriori* que les données corrigées étaient exactes.

En parallèle de l'actualisation des formulaires des consultants, ma consœur et moi-même portions une attention particulière à mettre à jour à la fois les *curriculum vitae*, biographies et conventions des experts. Les documents appartenaient à la base documentaire électronique et à un classeur. Ce travail consistait à l'ajout de documents ou au remplacement de ceux qui étaient caducs.

Après l'achèvement de ces mises à jour, la base devait être transmise à notre prestataire afin qu'il puisse transférer les données dans l'Extranet. Avant cela, chaque formulaire « Freelance » a été validé par le consultant concerné. Les professionnels associés à cette validation étaient uniquement les consultants dits « actifs ». Le commanditaire avait décidé

que seuls les formulaires des experts actifs seraient intégrés à l'Extranet, ceux pour lesquels l'outil seraient en priorité destiné. Ainsi, la finalisation de la mise à jour des formulaires « Freelance » débutait par l'envoi du formulaire personnel à chaque expert, afin qu'il puisse le valider ou alors me signaler les erreurs éventuelles.

Pour ce faire, l'ensemble des formulaires a été enregistré sous format PDF afin de faciliter l'envoi de ces derniers. Ensuite, les pages du formulaire de chaque consultant étaient extraites du premier document pour être envoyées ensuite individuellement aux experts.

La principale difficulté de cette activité était de parvenir à un retour des experts, d'avoir la correction ou la validation de leur formulaire au moyen de la messagerie électronique ou du téléphone. La réactivité des professionnels était inégale. Je devais ainsi les relancer parfois à plusieurs reprises pour obtenir leur réponse ou la validation complète du document. La méthode utilisée a été l'envoi de messages électroniques en incluant le formulaire adéquat sous format PDF. Je leur demandais de me signaler les erreurs ou de me faire parvenir des éléments complémentaires, en sachant que je serais chargée d'effectuer les corrections sur la base Access. Afin de limiter les attentes de réponse, le message comportait une date butoir, au-delà de laquelle le formulaire serait considéré comme validé.

En bénéfice, la mise à jour de données informatives de la base Access sur les consultants me permettait d'avoir une meilleure connaissance des professionnels, de leur métier, de leurs compétences en matière informatique. La consultation de leur CV et biographique requise pour cette activité était ainsi l'occasion de me sentir plus proche d'eux et de leur attentes.

#### L'actualisation des formulaires « Fournisseurs »

La base de données Access possède, à l'instar des consultants, des formulaires dédiés aux prestataires. La base « Fournisseurs » renferme un certain nombre de contacts professionnels recouvrant une large palette de domaines telle que l'impression, l'intérim, des lieux pour les événements, le marketing, les études de marché, des traiteurs ou encore des numéros d'urgence. Le contenu informatif de ces formulaires concerne autant d'éléments utiles aux consultants à la recherche de prestations spécifiques dans le cadre de leur activité professionnelle. Ces formulaires participaient également à enrichir le contenu informatif du

futur Extranet, car ces données font partie des informations qui sont fréquemment demandées par les consultants au dirigeant de l'Agence.

Les formulaires s'organisent de la façon suivante. Une partie présente le nom de la société, suivie du type de prestation proposée. Une autre partie établit le nom et prénom et ensuite l'e-mail de deux contacts. La partie suivante est consacrée à l'adresse, le téléphone, le fax et le site Internet du prestataire. Une partie renseigne ensuite sur les coordonnées bancaires et la dernière est dédiée aux commentaires. Tous les éléments évoqués devaient être intégrés à l'outil du fait qu'ils relèvent d'une utilité importante pour les consultants du réseau, excepté les coordonnées bancaires.

Les tâches qui me revenaient concernaient la vérification de l'exactitude des informations et le renseignement de l'ensemble des champs sauf celui consacré aux commentaires. En effet, il a été envisagé d'y inscrire des remarques liées aux expériences vécues avec le prestataire, des observations subjectives sur la qualité de la prestation ou les tarifs pratiqués. Je ne suis donc pas en mesure de le renseigner. La tâche a été de ce fait confiée au dirigeant de l'Agence et à son comptable.

Afin d'effectuer la mise à jour de cette base, je me suis reposée sur des dossiers papier qui étaient organisés par thème, par exemple « Création visuelle, reprographie, impression, duplication ». Chacun des dossiers regroupait des livrets de présentation sur la société ou des documents produits par l'Agence tels que des e-mails. Ces documents représentaient les sources d'information principales dont j'avais besoin pour réaliser cette tâche. Lorsque ces derniers ne me donnaient pas toutes les informations nécessaires ou que je ne disposais d'aucun élément sur le prestataire, j'effectuais des recherches sur Internet. Ainsi, je me connectais en priorité sur le site officiel de la société si ce dernier existait et récoltais les informations adéquates. Le cas échéant, je me reportais aux acteurs de l'Agence qui avaient une connaissance plus approfondie des prestataires. A la fin de mon stage, la base comptait environ 557 formulaires fournisseurs.

Parallèlement à l'actualisation de la base de données « Fournisseurs », j'étais chargée de dessiner une arborescence thématique des fournisseurs. Cette dernière devait être intégrée au sein de l'Extranet dans le but d'organiser les données liées à ce domaine. La base devait être

réorganisée par métiers. Par conséquent, j'ai élaboré une arborescence<sup>12</sup> qui possède trois niveaux de profondeur. Un premier niveau concerne le domaine d'appartenance du prestataire, le second est lié au type de métier proprement dit et le dernier présente la fiche du ou des prestataire(s) concerné(s). Le document produit établit l'ensemble des domaines d'appartenance et le ou les métier(s) correspondant(s).

Par exemple :

Le domaine « Alimentation » ouvre sur le métier « Traiteur », qui lui-même donne accès à la fiche du ou des professionnels.

Afin de créer l'arborescence qui sera introduite à l'Extranet, je devais m'appuyer d'abord sur l'organisation des sous-répertoires du répertoire « Fournisseurs » de la base documentaire électronique de PRformance. Je me suis ensuite inspirée des noms des prestations qui avaient été inscrites sur les formulaires de la base Access afin de mettre au jour les noms des métiers.

Le principal problème rencontré était d'abord le volume de formulaires à vérifier, compte tenu du temps dont je disposais qui équivalait à la durée du stage. Ensuite, je me suis heurtée à la non connaissance des prestataires qui rendait difficile le travail de vérification.

#### L'actualisation des formulaires « Clients »

Destinée dans un premier temps au comptable de la société, l'activité de mise à jour des formulaires clients de la base Access consistait à compléter les champs laissés vides et à vérifier l'authenticité des informations existantes, et ensuite à enrichir la base de nouvelles fiches avec les documents que j'avais à disposition tels qu'un fichier Excel appartenant à l'activité comptable, et la liste des contacts de Laurent Durgeat. Le comptable et Laurent devaient ensuite pourvoir les champs dont la documentation ne me permettait pas de les renseigner.

Les éléments informatifs qui constituaient les formulaires renfermaient le nom, l'adresse, le code postal, la ville et le pays d'appartenance de la société cliente. Ces données étaient complétées par le nom d'un contact, c'est-à-dire le client, son numéro de fax et son e-mail.

---

<sup>12</sup> ANNEXES 4 : Audit – Réorganisation de la base des fournisseurs

Ensuite, le nom du comptable ainsi que son numéro de fax et son e-mail. Enfin, ce formulaire présentait le nom du ou des expert(s) référent(s).

Les mises à jour de la base Access ont constitué une part non négligeable de mon activité au sein de l'Agence. Même si cette tâche se trouvait aux frontières de ma fonction de chef de projet, elle m'a néanmoins donné l'occasion de développer des méthodes de travail efficaces. Elles concernent en particulier une plus grande rapidité dans l'exécution des tâches car le travail demandé était long et demandait une attention sans failles.

En définitive, la mise à jour des données informatives de la base Access a été utile non seulement pour être transférée vers l'Extranet, mais également pour tout autre projet qui aura ce même objectif. En effet, le souhait de Laurent Durgeat est d'avoir toujours la possibilité de s'affranchir de l'outil livré par un prestataire extérieur tel qu'Eudoweb. En cela, le dirigeant de PRformance désire maintenir la base Access à jour. Ainsi, un transfert des données de la base Access de l'Agence vers l'Extranet sera organisé périodiquement.

### **2. 3. 2. La définition de la structure de l'outil**

#### *Un dialogue entre trois groupes de professionnels*

Le projet de mise en place de l'Extranet a été le fruit de discussions et de négociations entre trois groupe d'individus : le donneur d'ordre, les bénéficiaires et l'organisme professionnel, Eudoweb, chargé de développer techniquement l'outil.

La première personne avec laquelle j'ai entamé le dialogue est le donneur d'ordre, Laurent Durgeat, qui est aussi le dirigeant de la société. Dès mon premier contact, par téléphone tout d'abord, et ensuite par un entretien direct à l'agence, ce dernier m'a fait part d'un projet, ce qui sous-entendait un besoin et des attentes spécifiques. De courts entretiens téléphoniques non formels m'ont également permis de mieux cerner les objectifs du projet et les attentes de ce donneur d'ordre. J'ai donc perçu, à partir de ces premières prises de contact, les premiers traits d'un outil que je devais concevoir. M. Durgeat a un rôle stratégique car il ne gère pas seulement l'Agence, il est aussi le manager d'une équipe, le réseau de consultants de PRformance dont il connaît bien les attentes et les demandes. Son implication appuyée tout au long du projet est de ce fait d'une grande importance pour mener à sa réussite. D'ailleurs, il a

toujours pris une part active à chaque étape du développement de l'Extranet. Des réunions hebdomadaires se sont déroulées comme cela avait été prévu au départ. Ces rendez-vous étaient l'occasion de renseigner le commanditaire sur l'avancée du projet, sur les tâches qui avaient été effectuées, celles qui étaient à effectuer à court terme, ainsi que sur les difficultés rencontrées. Ces rencontres permettaient alors de débloquent des situations, notamment lorsque je ne parvenais pas à joindre certaines entités. Je pouvais également obtenir grâce à lui des informations spécifiques sur l'organisation de la société ou sur les consultants. Ensuite, au cours du projet, la réalisation d'un entretien<sup>13</sup> avec le donneur d'ordre a permis de préciser l'origine du projet et ses attentes spécifiques quant à l'Extranet.

Les consultants représentent ensuite des interlocuteurs importants car ce sont eux qui vont bénéficier de l'Extranet. La prise en compte de leurs besoins et attentes est de ce fait indispensable, comme cela a été réalisé. La prise de contact avec ces professionnels s'est produite dès la première étape du projet, et ce au cours de la phase de l'audit des besoins. Ce contact s'est mis en œuvre, pour ma part, après avoir eu une série d'entretiens en direct et téléphoniques avec le commanditaire du projet avant le commencement de mon stage. Les prises de contact avec les consultants se sont déroulées à travers des entretiens téléphoniques individuels. Il ne s'agissait pas d'une entrevue en face-à-face, mais d'une relation simultanée, pour établir, dans la mesure de leurs disponibilités, une relation la plus directe possible. Une relation plus distanciée a été mise en œuvre à travers l'e-mailing, lorsque un entretien téléphonique avait déjà été entrepris avec un consultant. Le premier cas représente une solution presque idéale car un dialogue pouvait s'installer, incitant le consultant à se confier, ce qui pouvait déboucher sur un résultat à forte valeur ajoutée. Cependant, la relation avec les bénéficiaires ne s'est pas limitée aux premiers temps du projet. Ainsi, afin que l'Extranet final corresponde véritablement aux besoins des consultants, ces derniers devaient être consultés et donner leur avis sur les prototypes qui étaient développés. Des rendez-vous individuels ont ainsi été prévus pour que les experts manipulent l'outil et fassent part de leurs remarques. Trois consultants ont pris part à l'évaluation du prototype de l'Extranet. Ces séances avaient uniquement pour objet pour ces derniers d'exprimer leurs remarques en direction de l'outil. Elles n'avaient pas la finalité d'une formation. Les points abordés lors de ces séances d'évaluation concernaient le contenu informatif, la structuration et enfin la mise en forme de ce prototype. La formation à l'outil se déroulerait après la livraison de l'outil final. Une

---

<sup>13</sup> ANNEXES 2 : Entretien avec Laurent Durgeat

présentation de l'Extranet a ensuite été entreprise à l'occasion d'une journée-rencontre biannuelle qui a réuni les consultants les plus actifs du réseau. Par la suite, les professionnels ont été sollicités pour évaluer la conformité de la base par rapport à leurs attentes, après sa livraison finale par notre fournisseur.

La dernière catégorie de professionnels avec laquelle j'ai entamé un dialogue a été l'organisme professionnel, Eudoweb, qui a été chargé de développer l'Extranet. Ce prestataire a été choisi par le commanditaire car cette société est à l'origine de fichiers presse qui constituent une base reconnue dans le domaine de la communication et des médias, et dont les consultants sont des utilisateurs avertis. D'ailleurs, il avait été prévu que les données de cette base spécialisée soient intégrées dans l'Extranet. Les experts sont alors habitués à l'environnement informatique et à un masque qu'ils savent utiliser. La collaboration avec Eudoweb garantirait une meilleure appréhension de l'outil par les consultants. Ce troisième interlocuteur n'en est pas moins important que les autres. En effet, il devait offrir une solution matérielle adéquate en prenant en compte les fonctionnalités et applications que j'avais mises à jour, suite à l'audit des besoins. Ma relation avec la société a donc été celle de médiateur des attentes des bénéficiaires. Après avoir effectué une première série d'entretiens avec les consultants pendant une semaine, une séance a réuni les principaux acteurs du projet au siège de notre prestataire. Ce rendez-vous a permis à ma consœur et à moi-même de livrer les premières conclusions de notre étude des besoins, et ainsi pour l'organisme d'envisager un premier prototype de l'Extranet. J'ai donc évoqué les fonctionnalités et applications qui faisaient l'objet des plus fortes demandes de la part des experts. Les applications essentielles de l'Extranet mises en valeur à partir des premières conclusions de notre étude des besoins étaient les suivantes :

- un bureau virtuel commun à tous les experts qui constituerait une base de connaissances. Il intégrerait par exemple les événements de l'Agence, les appels d'offre, les communiqués de presse, des liens vers des sources d'informations.
- des bases de contact thématiques (Experts, Clients, Fournisseurs, etc.)
- un moteur de recherche

Notre prestataire a pu dans un premier temps évaluer la faisabilité de nos propositions, nous fournir dans un deuxième temps un premier masque du futur outil, et enfin, nous présenter ses fonctionnalités et sa manipulation. Ce premier contact a débouché, quelques jours après, sur la

livraison en ligne d'une base qui représentait le premier prototype de l'Extranet. Notre relation s'est poursuivie par la négociation d'un devis récapitulant les principaux éléments établis depuis la livraison des premières conclusions de l'audit. J'ai ensuite transmis à l'organisme la solution choisie.<sup>14</sup> Cette dernière a été le fruit d'un choix judicieux entre l'une des trois solutions que j'ai mises au jour.<sup>15</sup> La relation entre PRformance et l'organisme prestataire se ponctuait de prises de contact régulières. En effet, après avoir diffusé le document présentant la solution retenue, j'ai contacté notre prestataire pour m'assurer que les choix étaient suffisamment clairs, et pour connaître la date de livraison de la base, ainsi que les modalités de formation à l'outil me concernant. Le devis prévoyait le déroulement de sessions de formation à l'usage de l'outil. M. Durgeat et moi-même avons décidé que j'étais l'unique personne qui assisterait à ces séances. Premièrement, ces dernières auraient été plus efficaces si elles étaient suivies par une seule personne. L'attention du formateur est ainsi focalisée sur un individu et donc la séance est plus profitable à la fois pour le formateur et l'apprenant. En second, ma fonction de chef de projet et de médiateur entre les consultants et l'outil, rendait ma présence à ses séances indispensable. Notre prestataire a livré la base un mois et demi après que nous ayons transmis le cahier des charges. Suite à la livraison de l'outil, la formation a pu être organisée. Cette dernière s'est déroulée sur une journée au siège de l'organisme professionnel. Une première session a consisté au paramétrage de l'outil par notre prestataire. En effet, la base qui avait été mise en ligne possédait des fonctionnalités qu'il convenait de modifier selon les besoins. Mon rôle a été d'accompagner le paramétrage de l'outil en communiquant des instructions à notre collaborateur en prenant en compte les attentes des consultants. Cette tâche a constitué une étape de ma formation en tant que future administratrice de la base. Le travail a été centré sur la création des onglets, la structuration des fiches à travers la création des champs et la mise en page, l'évaluation des droits de traitement par niveau d'utilisateurs. Cette session s'est succédée par la formation proprement dite. Contrairement à la première, la seconde séance m'a permis d'appréhender l'outil du côté d'une utilisatrice. J'ai de ce fait appris à manipuler la base et à utiliser les différentes fonctionnalités. Grâce à cette formation, je me suis donc familiarisée avec le rôle d'administratrice et d'utilisatrice de l'Extranet. Cependant, ces séances n'ont pu suffire à la compréhension de l'outil. Je me suis aperçue que seul l'usage répété de l'outil permettait réellement que celui-ci devienne un instrument de travail efficace.

---

<sup>14</sup> ANNEXES 7 : Proposition d'une troisième solution

<sup>15</sup> Cf. partie 2. 3. 2. Propositions de solutions

Ma fonction de chef de projet m'a parfois demandé de développer un sens de la diplomatie car je devais faire face à des demandes et à des discours parfois contradictoires qui émanaient des différents groupes d'individus cités précédemment. En premier lieu, certaines attentes exposées de la part des consultants étaient parfois irréalistes. Par exemple, certains professionnels ont souhaité que la base dispose d'une fonction de mises à jour automatiques de rapports d'activité, ou bien d'un outil qui générerait un dossier basé sur 3 critères pour produire un communiqué de presse notamment. Ensuite, certaines de leurs requêtes étaient quelques fois les demandes inverses de leurs confrères. Ces dernières n'ont donc finalement pas été retenues, privilégiant des besoins qui étaient approuvés par tous les professionnels. La difficulté la plus notable provenait cependant de mon rôle d'intermédiaire entre le commanditaire du projet et l'organisme chargé de nous fournir l'Extranet. En effet, plus le projet se développait, plus je détenais un rôle prépondérant au niveau de la communication avec notre prestataire. Les problèmes rencontrés résidaient d'abord dans la transmission des besoins du donneur d'ordre, Laurent Durgeat, vers l'organisme professionnel. Il s'agissait alors de bien comprendre les attentes du donneur d'ordre pour ensuite les communiquer à l'interlocuteur privilégié. Dans la mesure du possible, j'ai toujours développé le projet en prenant en compte ce que le commanditaire attendait de l'outil. Au service de celui-ci pour concevoir un outil qui devait satisfaire ses besoins ainsi que ceux des autres consultants, je me devais de prendre en compte chacune de ses attentes, dans les moindres détails. Cependant, la distance avec la réalité technique, celle de l'outil, était parfois trop grande. Dans cette perspective, j'ai engagé à plusieurs reprises des « solutions de rechanges », qui ont été validées ensuite par Laurent Durgeat.

### ***Propositions de solutions***

Le développement d'un outil tel qu'un Extranet s'est réalisé dans le cadre d'un projet qui mobilisait non seulement de nombreux acteurs, mais des moyens matériels et financiers. Même si, aux dires du commanditaire et de la demande des bénéficiaires, l'Extranet devait rester modeste, son introduction dans le quotidien des consultants relevait d'un enjeu d'une certaine importance. L'Extranet permettrait à ces derniers d'accroître leur efficacité et d'améliorer la qualité de leur travail. Ainsi, la conception de l'outil ne devait pas se faire de façon unilatérale. C'est dans cette perspective que j'ai établi trois propositions de solutions pour ensuite choisir la meilleure, celle qui correspondait le mieux aux besoins.

La première proposition a été définie uniquement à partir des besoins des consultants.<sup>16</sup> La deuxième prend en compte à la fois les attentes des futurs bénéficiaires et la proposition de notre fournisseur, correspondant à la base mise en ligne peu de temps après notre premier rendez-vous.<sup>17</sup> La dernière proposition reprend les éléments de la deuxième proposition, mais a fait l'objet d'une validation de la part du commanditaire du projet. Elle a de ce fait subi quelques modifications et apparaît sous les traits de la troisième proposition.<sup>18</sup>

Chacune des trois solutions s'inscrit à un niveau différent de l'échelle de développement de l'Extranet. La deuxième proposition apparaît comme la solution « haut de gamme ». Globalement, cette solution intègre un logiciel « Push » (outil permettant de recevoir, de façon régulière, les informations ciblées contenues dans l'outil, en remplissant un formulaire de recherche) et un Wiki (logiciel envisagé pour que des consultants puissent travailler en collaboration *via* le réseau). La solution propose ensuite un onglet « Diffusion », « Plannings rédactionnels » et un autre dédié aux « articles de presse », contrairement à la première qui se présente comme la solution intermédiaire. La dernière solution est la plus modeste car elle ne possède ni le logiciel « Push », ni le Wiki ou le Forum, et a supprimé l'onglet « Diffusion ». Ensuite, les onglets « Agenda » et « News » ont été substitués par un accès sur la page d'accueil. De plus, les « Articles de presse » ne font plus l'objet d'un onglet spécifique, des liens vers la revue de presse du client sont insérés dans la fiche correspondante. Enfin, l'onglet dédié aux « Evènements » disparaît car les fiches sont liées uniquement à l'onglet « News ».

Le choix le plus judicieux s'est porté sur la troisième solution. Elle réunit, en effet, à la fois les attentes du donneur d'ordre et les besoins des futurs bénéficiaires, tout en s'alignant sur l'offre de notre prestataire.

### **2. 3. 3. L'adoption d'une solution : le cahier des charges**

J'ai conçu le cahier des charges<sup>19</sup> comme un document de travail destiné à décrire les besoins du donneur d'ordre « *en termes de fonctions de service et de contraintes* » (AFNOR). La

---

<sup>16</sup> ANNEXES 5 : Proposition d'une 1<sup>ère</sup> solution

<sup>17</sup> ANNEXES 6 : Proposition d'une 2<sup>e</sup> solution

<sup>18</sup> ANNEXES 7 : Proposition d'une 3<sup>e</sup> solution

<sup>19</sup> ANNEXES 12 : Cahier des charges

rédaction de ce document a été facilitée grâce à la tenue d'un entretien<sup>20</sup> qui s'est déroulé avec le demandeur. Cette entrevue m'a donné l'occasion de revenir sur l'origine du projet, sur l'expression des besoins du commanditaire et sur le regard que celui-ci portait sur le futur Extranet et sur ma mission. Le cahier des charges a fait office de document de référence tout au long de l'élaboration du projet. Il a été réalisé aussi clairement et simplement que possible dans l'intention d'être accessible aussi bien aux personnes internes et externes à l'entreprise.

### **2. 3. 4. Les spécifications techniques de l'application**

L'application est basée sur l'utilisation du serveur Eudonet.

#### ***La configuration requise du poste Client***

La configuration requise pour l'utilisation de Eudonet est :

- Système d'exploitation Microsoft Windows NT, 2000 ou XP
- Internet Explorer 5.5, la configuration minimale requise ; la configuration recommandée est Internet Explorer 6.0

Le poste Client doit répondre aux exigences suivantes :

- Services Web :
  - Internet Information Server (*IIS*) pour les systèmes d'exploitation Windows NT, 2000 ou XP (*Version de IIS suivant le système*)
  - Personal Web Server (*PWS*) pour systèmes d'exploitation Windows 95 OSR2 et 98
- Services SQL Server :
  - *SQL Server 2000, version MSDE conseillée pour un gain de performance*

L'outil de synchronisation EudoSync doit être également installé sur chaque poste. Lors de sa première exécution, il configure SQL Server (Création des bases de données et des utilisateurs) et les services Web (Création du site Web) pour assurer le bon fonctionnement de Eudonet sur le poste local.

---

<sup>20</sup> ANNEXES 2 : Entretien avec Laurent Durgeat

## ***L'architecture des bases de données***

Eudonet exploite le système de gestion de bases de données relationnel Microsoft SQL Server 2000™. Le serveur utilise deux bases de données système EUDOLOG et EUDORES

La base de données Client stocke les données et la configuration de chaque utilisateur. L'espace pour le stockage de documents pour l'ensemble de notre base de données est limité à 1 GO.

## ***Le fonctionnement de l'application***

Le code source de l'application utilisé est Microsoft Active Server Page™

Il est constitué principalement des langages :

- VBScript
- HTML, DHTML
- Javascript

### **2. 3. 5. Le paramétrage et alimentation de la base**

Le paramétrage de l'Extranet a été entrepris, dès sa livraison finale, conjointement par l'organisme fournisseur et moi-même. Ce travail a constitué en quelque sorte un aperçu de ma future fonction d'administratrice de l'outil, se déroulant à l'occasion de la journée de formation à l'outil. Le paramétrage de l'Extranet a été effectué pour personnaliser l'outil en fonction des attentes spécifiques des utilisateurs. En effet, l'Extranet qui nous a été livré constitue en quelque sorte une base uniformisée qu'il est nécessaire d'adapter à des besoins précis. Cette première base, qui représentait la version *beta*, avait déjà été mise en ligne par les soins de notre prestataire après notre première prise de contact dans laquelle j'avais exposé les prémices des besoins des consultants. Ensuite, l'organisme chargé de nous fournir l'outil a effectué le transfert des données de la base Access relatives aux experts, aux fournisseurs et aux budgets de PRformance vers la nouvelle base Extranet. Ces données alimentent les fiches des onglets Experts, Fournisseurs et Budgets de cette dernière. En conséquence, ma collaboration au paramétrage s'est centrée en premier lieu sur la structuration des fiches des onglets précédents. Je devais ainsi guider notre prestataire au niveau de l'appellation, de la

mise en page et du paramétrage des différents champs des fiches. Ensuite, des décisions devaient être prises en ce qui concernait les droits de traitements (ajout, modification, suppression) selon les niveaux d'utilisateurs (principalement l'administration et les utilisateurs représentés par les consultants). Le travail s'est poursuivi par la création et le paramétrage d'onglets supplémentaires. Ils concernent les onglets « News » et « Documents ». D'autres choix ont dû être effectués par rapport aux limites techniques qui représentaient autant de contraintes techniques imposées par l'outil. En particulier, il avait été prévu que les nouvelles de l'Agence comprenant les appels d'offres, appels à témoins, les événements ou les nouvelles générales de la société soient exposés sur la page d'accueil. Malgré plusieurs tentatives, les capacités de la base ne permettaient pas de répondre à la suggestion de plusieurs de nos consultants. Malgré cela, notre prestataire et moi-même avons pallié à cet obstacle en offrant une solution de remplacement, qui est la création d'un onglet spécifique baptisé « News ». L'onglet « Documents » correspond quant à lui à la base de connaissances que nous avons envisagée pour que les consultants aient à disposition les meilleures pratiques de leurs confrères et des modèles de documents qui sont censés améliorer la qualité de leur travail. Cet onglet accueillera pareillement les outils documentaires essentiels - brochure de l'Agence, charte éthique, guides d'information - qui concernent plus spécifiquement PRformance ou encore des listes de contacts. Ces derniers ont été classés à partir de leur domaine et sous-domaine d'appartenance. Cet onglet est destiné à amoindrir les sollicitations des consultants vers le dirigeant de l'Agence pour le renseignement ou l'envoi de documents. Le paramétrage relevait ensuite du choix du maintien, de la suppression ou de la modification de signets qui figuraient dans les fiches. Les signets sont intégrés par défaut et présents dans la partie inférieure des fiches en complément des informations principales qui sont disposées dans la partie haute. Par exemple, les fiches de l'onglet Budgets possèdent en complément des informations dédiées à chacun des clients de l'Agence, les signets « Revue de presse » et « Notes » ; le premier recevra le fichier lié aux retombées presse et le second les commentaires des consultants. La volonté d'offrir sur chacune des fiches un espace de libre expression aux consultants baptisés « Notes » ou « Commentaires » est destinée à remédier au choix de ne pas autoriser les bénéficiaires à modifier ou à ajouter des fiches. En effet, il ne semblait pas raisonnable de permettre aux utilisateurs d'enrichir ou avoir la possibilité de modifier à volonté les éléments de la base. Ce droit est donc exclusivement réservé aux personnes chargées de l'administration. Enfin, un choix a été opéré pour désigner les fonctionnalités qui seraient offertes aux utilisateurs dans un premier temps. L'exportation des données, le publipostage et l'impression représentaient celles qui semblaient correspondre le

mieux aux besoins des consultants. Ces dernières figurent évidemment en complément de la fonction de recherche, indispensable pour tout système d'information. L'exportation et l'impression consistent en la création d'un document intégrant les rubriques choisies. La fonction Export donne la possibilité d'exporter le fichier sous le format de son choix. Le publipostage correspond particulièrement à la création de courriers types ou d'étiquettes. L'Extranet possède ainsi dans sa première version quelques fonctionnalités qui font de celui-ci un outil relativement simple. Ces fonctions rejoignent particulièrement la demande de l'ensemble des consultants. La base pourra par la suite s'enrichir de fonctionnalités supplémentaires, mais nous attendons que les consultants acquièrent une solide expérience de la manipulation de l'outil pour en proposer davantage. Cette décision s'appuie sur l'échec du précédent Extranet dont l'utilisation avait été abandonnée en raison de la multiplicité des fonctionnalités offertes et donc, la complexité de son utilisation. Au final, je tiens à signaler qu'à cette étape, mon rôle n'a été de cesser de répondre au plus près aux demandes des consultants tout en prenant en compte les limites de l'outil.

Le paramétrage de la base évoqué précédemment représentait une partie de la tâche qui m'était destinée. De plus, il était nécessaire d'enrichir le futur outil de travail, à la fois de données et de documents, comme cela a été amorcé pour l'onglet lié à la base de connaissances. Concernant l'onglet Experts, le transfert des fichiers images liées aux photographies des consultants, présents dans les formulaires Access, vers les fiches de la base correspondantes n'a malheureusement pas fonctionné. Un nouveau travail a donc été effectué sur la base en intégrant manuellement les photos.

Les fiches de l'onglet Fournisseurs ont également subi quelques modifications par l'introduction de champs supplémentaires liées aux domaines et sous-domaines ou métier du professionnel. En cela, chacune des fiches des fournisseurs a été pourvue de valeurs supplémentaires. Le premier champ renferme les valeurs suivantes « Envoi de documents », « Evènements », « Marketing », « Santé », « Services généraux ». Le second précise les données du premier champ. Par exemple, « Pharmacie » et « Centre de soins » représentent les sous-domaines du domaine général « Santé ». J'avais pour cela élaboré une arborescence en m'appuyant sur la prestation des fournisseurs. Cette donnée me semblait en effet trop précise pour qualifier l'activité des fournisseurs et envisager une recherche ultérieure dans la base. L'arborescence a été corrigée et validée par le dirigeant de l'Agence. Laurent Durgeat avait une vision plus concrète des domaines et sous domaines auxquels les professionnels

appartenait. Son aide à la production de cette liste hiérarchique se relevait indispensable afin que les termes puissent appartenir à un même langage commun partagé entre tous les consultants.

L'alimentation de l'onglet Documents, qui constituait la base de connaissances de l'Extranet a été entreprise de nouveau en collaboration avec le donneur d'ordre et dirigeant de l'Agence. Ce dernier m'a d'abord communiqué les catégories et sous catégories envisagées pour le classement des documents. Il a ensuite choisi et regroupé les fichiers correspondants au sein d'un répertoire de la base documentaire de la société. Par ce biais, j'ai eu la possibilité de prendre aisément connaissance de l'ensemble des documents pour les insérer au sein de l'Extranet.

Une autre tâche consistait à introduire des liens vers des sites web à partir de la page d'accueil. Ces derniers, représentant un raccourci vers les sources d'information pratiques et indispensables aux experts de l'Agence, ont fait l'objet d'un choix de la part du dirigeant.

### **2. 3. 6. Evaluation de l'Extranet**

#### *L'évaluation du prototype*

Dès la livraison d'une première base en ligne par notre prestataire, suite à un premier briefing qui s'est déroulé au siège de l'entreprise professionnelle, j'ai tenu à la mise en place de tests pour connaître les avantages et les limites de l'outil. Ces séances de test avaient pour but de faire évoluer l'outil pour qu'il soit davantage en adéquation avec les besoins. Ainsi, une première évaluation du prototype s'est réalisée avec ma consœur. Un document récapitule les remarques que nous avons faites à propos des différents éléments de structuration et internes à l'outil (page d'accueil, option Recherche, onglets, mailing, formulaires, navigation).<sup>21</sup> La première phase de l'évaluation devait, pour être complète, recueillir le témoignage des futurs bénéficiaires, les consultants. La participation de ces groupes de personnes permettait d'obtenir une évaluation plus complète de l'outil grâce aux regards d'individus aux statuts différents (étudiantes-stagiaires et professionnels). La première catégorie de personnes envisage en effet l'Extranet au niveau de la manipulation d'un outil

---

<sup>21</sup> ANNEXES 9 : Evaluation du prototype Extranet

technique alors que la seconde considère plutôt celui-ci au niveau de ses fonctionnalités, de son utilité au quotidien. Des séances sur rendez-vous se sont alors déroulées en ma présence au siège de l'Agence.

Un questionnaire m'a servi de support pour le recueil de leurs remarques.<sup>22</sup> Il présente des critères d'évaluation liés à chaque aspect de la version *beta* de l'Extranet, c'est-à-dire son contenu informatif, sa structuration, sa mise en forme et accessibilité. Une échelle de valeurs allant de « Faible » à « Très bien » offrait la possibilité aux testeurs d'apprécier chaque critère. Enfin, un espace de libre expression avait été établi pour chaque critère afin que les interrogés puissent inscrire leurs remarques. Cette fiche a été utilisée lors d'un premier test avec un consultant, puis certains critères ont été ajoutés afin que l'évaluation soit plus efficace.

Concernant les modalités d'organisation de l'évaluation, j'ai préféré opter pour la présence des consultants au siège de la société dans le but de pouvoir observer la façon dont les professionnels utilisaient la première base mise en ligne. Je pouvais également leur montrer le fonctionnement de l'outil, chose qui aurait été impossible si l'outil avait été testé à distance. De plus, je pouvais recueillir directement des propos spontanés. En cela, ces entretiens ont été sûrement plus riches que s'ils avaient été réalisés de façon non synchrone.

Ces séances s'organisaient autour d'une présentation et de la démonstration du fonctionnement de l'outil au consultant. Ensuite, ce dernier était invité à expérimenter le prototype. Cette activité s'enchaînait habituellement par la réponse au questionnaire. Un compte rendu récapitule les remarques émises lors de ces séances.<sup>23</sup> Cette évaluation a été réalisée par trois consultants au cours de séances individuelles. Une synthèse générale récapitule les remarques émises par l'ensemble des catégories des testeurs.

---

<sup>22</sup> ANNEXES 10 : Evaluation prototype Extranet -Fiche d'évaluation

<sup>23</sup> ANNEXES 11 : Evaluation prototype Extranet- Synthèse des séances

**Evaluation du contenu**

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Aspects positifs</b>	<b>Aspects négatifs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveau de précision, d'exhaustivité de l'information</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toutes les informations sont sur la même base</li> </ul>	<p>Rien à signaler</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adéquation des informations par rapport aux attentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilité des « notes » présentes dans les fiches</li> <li>- Utilité des liens au niveau de la page d'accueil (AFP, Google, Reuters, Service de presse.com)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il manque un lien vers les experts concernés dans les fiches « Budgets »</li> <li>- Des liens supplémentaires pourraient être insérés</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efficacité des options proposées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilité de l'option de l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Impossibilité d'ajouter des éléments aux listes déroulantes « Edité par » et « Opération » des formulaires de l'onglet « Diffusions ».</li> <li>- L'item « Journaliste. » apparaît quatre fois dans « Champs de fusion » du lien « Emailing »</li> <li>- L'outil garde en mémoire la dernière fiche ou page consultée (il faut faire attention au filtrage actif). Il ne faudrait pas insérer de filtre par défaut</li> <li>- Il manque un Forum et un Chat</li> </ul>

### Evaluation de la structuration

Critères d'évaluation	Aspects positifs	Aspects négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarté de présentation de l'information / Facilité du repérage des informations/ Facilité d'orientation (nom des onglets, nom des liens)</li> </ul>	<p>-Présentation de l'information claire</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'explication concernant la « Recherche étendue » et la « Recherche phonétique » des espaces de recherche. Avant d'effectuer quelques essais, il n'est pas évident de savoir ce que recouvrent ces deux expressions. Des bulles explicatives pourraient renseigner les utilisateurs</li> <li>- Les choix du menu déroulant liées au « Planning rédactionnels » et aux « Articles de presse » de l'espace de recherche la page d'accueil ne sont pas assez explicitées et ou trop nombreux</li> <li>- Dans la partie « Rôle » des formulaires de l'onglet « Journalistes », la rubrique « Préf de comm » n'est pas assez claire</li> <li>- Manque d'explication du champ « Champs de fusion », et au niveau des options de la liste déroulante du champ « A » du lien « Emailing »</li> <li>- Expliciter l'utilité de l'option « Dupliquer » au niveau de l'ensemble des formulaires</li> <li>- Manque d'explication des fonctionnalités des options des boîtes de dialogue, ainsi que des liens « Exporter », « Publipostage »,</li> </ul>

		<p>« Traitement » du menu de gauche. Des étiquettes d'information pourraient y être ajoutées</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines étiquettes devraient être renseignées (fiche publique, infos, icônes liées aux informations supplémentaires) pour faciliter l'orientation</li> <li>- Les différents espaces de recherche de la page d'accueil doivent être tous visibles (on est obligé de manipuler les ascenseurs)</li> <li>- Trop de boutons dans l'espace du menu, ce qui empêche de repérer toutes les options disponibles (il faut penser à regarder les boutons de navigation dans le menu de gauche)</li> <li>- Les espaces de recherche de la page d'accueil ne sont pas bien définis</li> <li>- Le cadre de certaines boîtes de dialogue sont mal définies : le bouton « valider » n'apparaît qu'à moitié</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilité de navigation (présence des boutons aller-retour, retour page d'accueil, ascenseur...)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La navigation est facilitée par les boutons de navigation sur le côté gauche</li> <li>- La navigation à travers les fiches est efficace grâce aux deux options de navigation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- les boutons de navigation sur le côté gauche</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problème de manipulation du menu « Type » de l'onglet « Médias » (type de domaine) avec le pointeur</li> <li>- Certaines options de quelques boîtes de dialogue ne sont pas bien visibles : il est</li> </ul>

	(résultats s'affichent tous les 20 fiches) - les numéros des pages en bas de l'écran - les 2 types de flèches en bas de l'écran RAS	impossible de pouvoir valider ou supprimer
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Efficacité de l'outil de recherche</b></li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>- Certains résultats liés à la recherche phonétique ne sont pas pertinents. Par exemple, à partir d'une recherche sur les Journalistes, en entrant « ABBADIE », les termes APATHIE, APPIETTO, AVATI apparaissent. Ils semblent trop éloignés du mot-clé de départ</li><li>- Dans l'onglet « Articles de presse », il manque la possibilité d'affiner la recherche par thème ou mot-clé</li></ul>

**Evaluation de la mise en forme, de l'accessibilité**

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Aspects positifs</b>	<b>Aspects négatifs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Design du site, choix des couleurs, ergonomie</b></li> </ul>	<p>RAS</p> <p>- La mise en forme est claire et aérée</p>	<p>RAS</p> <p>- La page d'accueil devrait fournir du contenu informatif (News, les derniers communiqués de presse, etc.)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Homogénéité de la mise en forme</b></li> </ul>		<p>- Les icônes manquent d'homogénéité pour le repérage des options. Par exemple, l'option « Recherche » est signalée soit par une loupe, soit par une flèche vers le haut.</p> <p>- Sur la page d'accueil, les logos d'Eudoweb et de PRformance doivent être de taille égale</p> <p>- Il ne faudrait pas afficher des bulles d'information lorsqu'elles ne sont pas renseignées</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lisibilité du texte</b></li> </ul>	<p>RAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rapidité de chargement du site et des pages</b></li> </ul>	<p>RAS</p>	<p>- La rapidité est moyenne voire faible par moment. De plus, le temps de chargement n'est pas toujours signalé</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>L'accessibilité à l'information</b></li> </ul>	<p>RAS</p>	<p>- Le lien « Synchronisation » de la page d'accueil n'est pas actif</p> <p>- Il y a un problème de lien : l'option « Opération » de l'onglet « diffusions » renvoie vers le formulaire de recherche</p> <p>- Les annexes de l'onglet « Articles de presse » sont inaccessibles</p>

		<p>- Le lien « + Ajouter » correspond à une option de recherche alors que l'appellation pouvait faire penser à l'ajout d'un nouveau fichier (problème de lien)</p> <p>L'onglet « Article de presse » n'offre pas la possibilité d'effectuer une recherche (clic droit)</p>
--	--	--

## *L'évaluation de l'Extranet*

La réception du livrable a été suivie par la mise en œuvre des recettes, qui consiste à vérifier la conformité du résultat fabriqué avec la commande qui avait été passée lors des spécifications. Les contrôles s'effectuent sous forme de tests rigoureux à partir du cahier des recettes qui a été préparé.

L'établissement du cahier des recettes<sup>24</sup> repose sur le cahier des charges qui reprend les spécifications du futur outil. Le cahier des charges inclut en effet le document présentant la solution choisie. Ce document représente la base qui va me permettre de vérifier que ce qui a été demandé correspond à ce qui a été livré et que le fonctionnement de chaque application est correct.

Les tests de chaque onglet et fonctionnalités offerts par l'Extranet sont présentés sous la forme de tableaux. La première colonne indique l'élément testé, la suivante décrit la procédure et la finalité attendue, puis la dernière établit le résultat du test.

Les résultats des tests effectués sur la base sont globalement satisfaisants. Néanmoins, des problèmes ont été observés au niveau de la fonction recherche et du filtre.

- Un premier écueil est apparu lors la recherche phonétique. Le test de cette fonction n'a pas donné de résultat concluant.
- Ensuite, les tests effectués à partir de la recherche multicritères, accessible sur la page d'accueil, ne se sont pas révélés efficaces. La structuration des espaces de recherche est telle que le moteur ne peut pas faire de distinction entre les « domaines » et « sous-domaines » d'appartenance des médias et des journalistes. En conséquence, si l'on désire connaître la liste des médias spécialisés dans un domaine particulier, le moteur affiche la liste des journalistes. En fait, ces professionnels n'officient pas toujours exclusivement dans un média spécialisé dans le domaine choisi. Le tri du moteur n'est donc pas pertinent. La solution envisagée serait de créer un espace de recherche dédié à chaque entité complété par un champ « domaines » et « sous-domaines ».

---

<sup>24</sup> ANNEXES 12 : Cahier des recettes

- De plus, à partir des recherches réalisées par l'intermédiaire de la fonction du filtre, j'ai noté que certaines valeurs proposées dans le catalogue des domaines des médias ne figuraient pas au sein des fiches. Les résultats s'en trouvent alors faussés.

Comme pour sa version *beta*, l'évaluation de l'Extranet est une activité qui doit également être accomplie par les destinataires de l'outil afin de vérifier l'adéquation de celui-ci par rapport à leurs attentes. Cette étape est nécessaire pour d'envisager d'éventuelles modifications de l'outil, ou d'ajouter des éléments et des fonctionnalités dans une version ultérieure. Pour ce faire, quelques consultants sont venus au siège de PRformance dans le cadre de la formation à l'outil. Ils ont pu faire connaissance avec la nouvelle base et répondre à un questionnaire d'évaluation.<sup>25</sup> Ce dernier reprend la structure et certains items de la fiche d'évaluation du prototype. Cependant, une rubrique supplémentaire correspondant aux fonctionnalités a été ajoutée. Comme dans la fiche précédente, une échelle allant de « Faible » à « Très bien » accompagne l'utilisateur dans l'évaluation de la base.

Un faible nombre de consultants, 6 au total, ont pris part à cette évaluation, étant donné du fait que peu d'entre eux sont venus aux séances de formation. Face à cet échec, j'ai effectué de multiples relances par téléphone et à travers des messages électroniques. Ces dernières ont finalement abouti à quelques réponses. La synthèse générale de ces évaluations est située ci-dessous :

---

<sup>25</sup> ANNEXES 13 : Evaluation de l'Extranet- Fiche d'évaluation

### Evaluation du contenu informatif

Critères d'évaluation	Aspects positifs	Aspects négatifs
	Rien à signaler	- Dans l'onglet News, ajouter des signets supplémentaires : « Prospection » à la place d' « Appels d'offres », « Nouveaux médias », « News média », « Détente »
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adéquation des informations présentes par rapport aux attentes</b></li> </ul>	- Bonne qualité des fichiers journalistes	- Les libellés des fichiers de la base devraient correspondre avec ceux de Hors Antenne  - Certaines fiches/informations ne sont pas mises à jour
<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Fraîcheur de l'information », mise à jour de l'information</li> </ul>	RAS	RAS

### Evaluation des fonctionnalités

Critères d'évaluation	Aspects positifs	Aspects négatifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exhaustivité des fonctionnalités offertes</b></li> </ul>	RAS	- Une fonction d'alertes liée à un thème peut être ajoutée
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adéquation des fonctionnalités disponibles par rapport aux attentes</b></li> </ul>	RAS	RAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilité de manipulation des fonctionnalités</b></li> </ul>	RAS	- Les fonctionnalités (impression, exportation, publipostage, recherche) sont en général plus compliquées que celles d'Hors Antenne ; les procédures manquent de simplicité ; il y a trop de boîtes de dialogue successives
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efficacité des</b></li> </ul>	RAS	- il manque la possibilité de

<b>fonctionnalités</b>		sélectionner les fiches à partir de la liste, afin de retirer celles qui ne sont pas pertinentes et ensuite valider la sélection. Cette fonction serait matérialisée par une case à cocher et qui serait présente à côté du nom de la fiche
------------------------	--	---

### Evaluation de la structuration

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Aspects positifs</b>	<b>Aspects négatifs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Clarté de présentation de l'information (orientation dans l'outil)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le classement par onglet est clair</li> <li>- Les rubriques sont faciles à consulter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'onglet « Documents » devrait se placer entre celui des « Fournisseurs » et des « Budgets » pour qu'il soit valorisé</li> <li>- Un problème de repérage des informations : dans la page des Budgets, le titre de la liste déroulante appelée « Freelance » doit être remplacé par « Expert » pour éviter des confusions</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilité de navigation</b></li> </ul>	RAS	RAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilité de prise en main des outils de recherche</b></li> </ul>	RAS	RAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efficacité des outils de recherche</b></li> </ul>	RAS	RAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Efficacité des outils d'aide à l'usage de l'Extranet</b></li> </ul>	RAS	RAS

### Evaluation de la mise en forme, de l'accessibilité

<b>Critères d'évaluation</b>	<b>Aspects positifs</b>	<b>Aspects négatifs</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Design du site, choix des</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le design et le choix des couleurs sont neutres</li> </ul>	RAS

<b>couleurs</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Homogénéité de la mise en forme</b></li></ul>	RAS	RAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Lisibilité du texte/ Visibilité des informations</b></li></ul>	RAS	<ul style="list-style-type: none"><li>- Problèmes de cadrage de certaines fenêtres : certains boutons ne sont pas visibles</li><li>- Certaines valeurs ne sont pas visibles en raisons de champs trop étroits</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Rapidité de chargement du site et des pages</b></li></ul>	RAS	RAS

## **2. 4. L'appropriation de l'Extranet**

Dès lors que l'outil est mis à disposition des utilisateurs, la politique de communication et de manière plus générale ce qu'on désigne par l'accompagnement du changement doit être entamée.

### **2. 4. 1. La politique de communication**

La politique de communication que nous avons engagées à propos de la mise en place de l'Extranet s'est amorcée dès le début de mon stage à travers les messages électroniques transmis aux consultants du réseau de PRformance. Ces premières prises de contact avec les destinataires de l'outil avaient pour objet la présentation du projet et de mon rôle au sein de l'Agence, ainsi que l'appel à contribution des consultants à l'audit des besoins. Les échanges entre la maîtrise d'ouvrage et les bénéficiaires de l'Extranet, principalement les consultants actifs du réseau, se sont maintenus régulièrement tout au long du projet. Dans un premier temps, ils permettaient au projet de progresser grâce au recueil des besoins et d'informations sur leur *curriculum vitae*, ce qui a débouché sur la rédaction d'une synthèse des besoins et la mise à jour de la base de données Access. Dans un second temps, je tenais à maintenir un contact pour les motiver autour d'un projet qui était mis en œuvre spécifiquement pour les accompagner dans leur activité professionnelle.

Les consultants ont été sollicités à multiples reprises à propos du projet mais un évènement a néanmoins revêtu une importance stratégique pour le projet. En effet, une journée rencontre organisée par PRformance s'est tenue début juillet. L'enjeu de cette manifestation était non seulement de présenter l'Extranet aux consultants mais de susciter leur adhésion quant à l'outil. Le commanditaire du projet et moi-même avions la tâche de convaincre nos interlocuteurs sur l'utilité et l'efficacité de la base pour leur activité quotidienne. Accompagnés d'un ordinateur portable connecté au réseau grâce auquel les consultants pouvaient visualiser la base en ligne, nous pouvions présenter et réaliser des démonstrations au niveau du fonctionnement de l'outil. Faute de l'absence d'un rétroprojecteur qui aurait rendu la démonstration plus visible de tous, nous avons distribué aux consultants un support papier qui reproduisait les écrans d'un fichier Powerpoint ainsi que quelques copies d'écran de la base. Au cours de mon exposé, j'ai rappelé dans un premier temps l'origine du projet et

les raisons pour lesquelles j'ai effectué la mission pour l'Agence. Ensuite, j'ai tenu à faire un point technique en donnant une définition de l'Extranet avant de remémorer l'objectif du projet. J'ai, par la suite, exposé aux consultants les fonctionnalités de la base et son contenu informatif. Mon intervention, qui s'est développée sur une dizaine de minutes, a été suivie par la remise à chacun des destinataires de l'outil d'une première version d'un manuel à l'usage de l'Extranet et de « cartes de visite ». Ces dernières, présentées sous la forme de fiches cartonnées de taille réduite, font office d'aide-mémoire en communiquant les codes d'accès et l'adresse de la base en ligne. J'ai ensuite invité les consultants à remplir une fiche de participation à une séance de formation à l'outil en expliquant les modalités d'organisation. Les consultants qui ne connaissaient pas encore leurs dates de disponibilités futures me communiqueraient leur réponse ultérieurement. Cela est de même pour les professionnels qui n'avaient pas eu la possibilité d'être présents à la réunion. En effet, j'ai adressé un message électronique aux personnes qui avaient eu un empêchement pour les encourager à me renseigner sur une date et un horaire qui leur convenaient pour la tenue de la séance de formation. Ces derniers ont également reçu par voie électronique les outils - codes d'accès et manuel de formation - nécessaires à l'usage de l'Extranet.

#### **2. 4. 2. L'apprentissage d'un nouvel outil de travail**

##### ***L'outil de formation***

Conçu pour accompagner les consultants au niveau de l'Extranet, le support de formation a été élaboré par mes soins et validé par M. Durgeat pour être accessible à la fois dans une version électronique et papier, comme cela nous avait été demandé lors de l'audit des besoins. Un livret de formation, décliné en deux supports a donc été déployé, mais le contenu et la présentation de l'information sont les mêmes.

Le document qui se nomme « Manuel de formation à l'usage de l'Extranet »<sup>26</sup> débute par un chapitre introductif dans lequel je tenais à rappeler l'objectif de l'outil et à définir ce qu'est un Extranet. Ensuite, j'ai exposé succinctement les éléments informations que celui-ci offrait aux bénéficiaires. J'ai souhaité évoquer dans l'introduction, non pas l'ensemble fonctionnalités

---

<sup>26</sup> ANNEXES 14 : Support de formation à l'usage de l'Extranet -Extraits

disponibles qui évolueront au fil du temps, mais uniquement la fonction essentielle de la base, celle de la recherche.

Le corps du document aborde de façon plus précise les quelques fonctionnalités qui sont effectivement offertes aux consultants. Le sommaire permet d'en avoir une vision globale. Chacune des fonctionnalités présentes au sein de la base est ainsi explicitées. Les lecteurs peuvent s'approprier leur fonctionnement grâce à la présence de nombreuses copies d'écran légendées qui décrivent pas à pas les étapes successives. La mise en valeur des libellés, boutons, ou espaces concernés, par des flèches et des accolades sur les copies d'écran et dans le texte, par le surlignement de termes ou encore l'italique permet un repérage plus facile des éléments importants. Certaines informations sont signalées par la formule « Attention » ou « Remarque » et mises en valeur par un encadré et la couleur rouge.

La première partie du manuel est consacrée à la connexion, l'étape indispensable à l'accès à la base. Le manuel de formation devait prendre en compte les différents niveaux de compétences en informatique des consultants observés lors de mes entretiens. En cela, aucune impasse ne devait être faite sur la moindre étape. Le document s'achève par la communication de mes coordonnées afin que les utilisateurs puissent me contacter afin de me poser des questions ou modifier des éléments de la base.

Une version abrégée a été livrée lors du séminaire qui réunissait les consultants dont l'un des objectifs était de présenter leur nouvel instrument de travail. Ce premier manuel, déchargé des chapitres qui détaillaient l'ensemble des fonctionnalités, était destiné à faire connaissance avec un nouvel outil de travail. Ainsi, le document comportait uniquement l'introduction, l'étape de la connexion et enfin mes coordonnées, de façon à ce que les bénéficiaires puissent s'approprier progressivement l'Extranet. Après avoir reçu les éléments d'informations basiques, j'ai envoyé la version complète du manuel de formation aux consultants concernés par messagerie électronique.

Le manuel de formation à l'usage de l'Extranet a fait l'objet de plusieurs modifications. Ces dernières se sont opérées régulièrement, ce qui a donné lieu à la publication de plusieurs versions du document de formation. Tout d'abord, une relecture complète du document était entreprise. Ensuite, la deuxième version du support a pris en compte l'ajout des codes d'accès à l'Extranet et des remarques consécutives aux changements effectués dans la base. Les

modifications concernaient notamment la suppression de l'onglet « Articles de presse », destiné à recevoir les retombées presse des clients de PRformance. Cet onglet est devenu inutile après que Laurent ait suggéré de pointer un lien vers le téléchargement d'un document PDF correspondant à la revue de presse du client, à l'intérieur de chaque fiche de l'onglet Budgets. En conséquence, l'espace de recherche rattaché aux revues de presse situé sur la page d'accueil, devait être supprimé. En effet, le donneur d'ordre ne voulait créer de fiches pour les revues de presse, car son développement représenterait un travail trop important de qualification documentaire. De plus, des nouvelles mises en garde ont été introduites au manuel suite aux prises de contact avec notre fournisseur. La mise à jour du manuel de formation était également à l'origine de manipulations quotidiennes de l'outil. L'usage personnel de la base me permettait de relever les problèmes auxquelles les utilisateurs seraient confrontés. Ensuite, des séances de formation organisées avec les consultants étaient l'occasion de mettre à l'épreuve l'outil, d'expérimenter sur lui des tâches concrètes relevant de l'activité professionnelle des utilisateurs, comme des requêtes précises ou l'exportation de fichiers. Ces activités m'aidaient à comprendre davantage le fonctionnement de la base et de découvrir des éléments qui m'étaient inconnus jusqu'alors. Ces découvertes étaient automatiquement intégrées au manuel afin d'offrir aux utilisateurs un document le plus complet possible. Au final, des commentaires, mis en valeur par un encadré et rehaussés par la couleur rouge, étaient introduits dans le support. Les mises à jour comprenaient en dernier lieu la révision de la mise en page dans le but de favoriser la lisibilité du document ainsi qu'une lecture plus agréable.

Il m'a paru évident que, pour certains individus, un support de formation n'est pas suffisant et que des séances interactives avec un formateur permet de mieux comprendre le fonctionnement d'un tel outil et de parvenir à une utilisation optimale. Ainsi, des consultants ont souhaité participer aux sessions que je leur avais proposées par l'intermédiaire de courriers électroniques et lors du séminaire.

### ***Les séances de formation destinées aux consultants***

Les séances de formation étaient organisées au siège de l'Agence à partir de la semaine qui a suivi la journée rencontre. Elles devaient se terminer au dernier jour de mon stage. La durée d'une séance pouvait varier d'une demi-heure à plus d'une heure selon les besoins des consultants et des difficultés rencontrées lors de la manipulation de la base. J'accueillais, au

jour et à l'horaire qui leur convenaient, deux professionnels au plus afin que l'utilité de sessions particulières puissent prendre tout leur sens.

Avant l'organisation des séances, j'avais défini le programme de leur déroulement. Les séances devaient ainsi commencer par la présentation des différents onglets et de leur fiche respective, et poursuivre par la démonstration des fonctionnalités. Finalement, je me suis rendue compte, au fil des séances, que je devais adapter ma démarche pour chaque individu. En effet, chacun des professionnels avaient d'abord des impératifs professionnels qui se traduisaient par le temps à consacrer à la séance. Ensuite, chacun d'entre eux avaient des besoins différents en fonction de leur activité professionnelle. Ainsi nombreux ceux qui étaient intéressés par seulement quelques éléments de la base. En conséquence, la session se centrait uniquement sur des points précis. Enfin, les consultants ne possèdent pas de niveaux de compétences et d'expériences égales à l'égard de ce type d'outil. L'objet des séances pouvait donc extrêmement varier d'un cas à un autre.

Que ce soit pour le séminaire ou les séances de formation, ces rendez-vous étaient l'occasion pour ma part de faire connaissance avec les professionnels et d'entrer en contact avec ces derniers d'une manière différente de celle qui avait été amorcée jusqu'alors. En effet, le face à face avec la personne rend la communication moins formelle et protocolaire et autorise, avec toutefois des limites, des révélations et un plus grand partage d'informations. A l'instar de la journée rencontre, les formations, m'ont aidé à connaître véritablement leur métier et leur activité quotidienne de consultant. La portée des séances de formation était davantage centrée sur la démonstration directe de leur besoin en terme d'information et des méthodes utilisées pour y répondre. Les questions trouvaient enfin une réponse concrète, et j'ai eu en ma possession toutes les cartes pour pouvoir répondre à leurs exigences.

#### **2. 4. 3. Le cas de la formation du futur administrateur de la base**

La question de la continuité de l'Extranet dans le temps a été soulevée mais n'a pas reçue de réponse définitive pour le moment. Durant ma présence à l'Agence, j'ai endossé le rôle de l'administratrice de la base. Après mon départ, la fonction revenait en tout état de cause au dirigeant de PRformance et commanditaire du dispositif. Ce dernier effectuerait ainsi les mises à jour et modifications nécessaires liées à la structure de l'application. Cependant, il ne

disposera vraisemblablement pas assez de temps à consacrer à la base en raison des multiples rôles qu'il doit jouer pour faire vivre son entreprise. D'autres solutions sont alors à envisager.

Néanmoins, afin que le responsable de PRformance puisse bénéficier de tous les éléments pour prendre en main l'administration de la base, des petites séances de formation se sont déroulées à intervalles réguliers. Ces derniers me permettaient de lui transmettre mes savoirs et répondre à ses questions.

De plus, j'ai tenu à rédiger un manuel de formation destiné à l'administration de l'Extranet. Ce document de vingt pages explique, copies d'écran à l'appui, les démarches à entreprendre au niveau du paramétrage et de l'alimentation de la base.

## **2. 5. L'Extranet face à la problématique de la résistance aux changements**

L'adoption d'un nouvel outil tel qu'un Extranet n'est aisée ni pour les personnes expertes ou amateurs confirmés, ni pour celles qui ne sont pas adeptes de ces nouvelles technologies. Aussi, des individus s'adaptent plus ou moins facilement à l'apparition d'un instrument de travail dans leur quotidien. Nous pouvons alors nous interroger sur les raisons pour lesquelles la prise en main de ce type d'outil ne pose pas de problème, mais surtout pourquoi cette dernière peut provoquer un blocage chez certaines personnes. Les réponses à ces questions pourront nous amener à repenser la manière dont on livre le produit et accompagne l'usage de celui-ci. Quelle est la stratégie de communication à privilégier ? Ont-elles un impact sur l'usage et le regard porté à l'outil ? De plus, quels sont les modes d'apprentissage à développer pour améliorer l'appropriation de l'outil ?

J'explicitai dans un premier temps les caractéristiques de l'étude qui a tenté de répondre à ces questions, et en dévoilerai ensuite les conclusions.

### **2. 5. 1. Présentation des caractéristiques de l'étude**

L'étude est menée dans un contexte particulier qui se distingue par un outil – l'Extranet - et des utilisateurs précis – des consultants freelances pour la plupart spécialisés dans le domaine

de la communication. Cependant, les résultats pourront, à leur niveau, influencer l'organisation des projets similaires.

Afin de répondre à la problématique posée, les destinataires de l'Extranet, c'est-à-dire professionnels qui font partie de la catégorie des consultants « actifs » du réseau, ont répondu à un questionnaire que je leur avais envoyé par messagerie électronique. Ainsi, je voulais par ce biais, leur laisser la liberté de répondre lorsqu'ils le souhaitaient. La consultation de ces individus est parue indispensable. Leur témoignage devait mettre en valeur des solutions concrètes qui répondraient à leurs besoins.

Le tableau présente ci-dessous le questionnaire sur les résistances aux changements :

<b>QUESTIONS</b>	<b>OBJECTIFS VISES</b>
1) Avez-vous l'habitude d'utiliser des outils tels que des sites Web, des blogs ou des Intranet/Extranet ?	- Connaître l'usage des consultants au niveau de l'usage d'outils Web
2) Est-ce que vous vous sentez « à l'aise » avec ces types d'outils ?	- Evaluer les compétences des consultants en matière d'usage d'outils Web.  Dans cette perspective, je peux conclure que les problèmes de blocage proviennent ou pas de leur niveau de compétence,
3) Comment pouvez-vous évaluer vos premiers contacts avec l'outil ? Est-ce que la prise en main de l'outil vous a posée des difficultés ou au contraire, a été facile ?	Savoir l'Extranet est à l'origine de problèmes de blocages de la part des consultants. Si cela est le cas, cerner de façon précise d'où proviennent ces difficultés pour les résoudre

4) A quel(s) niveau (x) avez-vous rencontré des difficultés et/ ou des facilités ?	
5) Qu'est-ce que le manuel vous a apporté ?	Savoir si le manuel de formation à l'usage de l'Extranet joue un rôle dans l'appropriation de l'outil
6) Qu'est-ce que la séance de formation vous a apportée ?	Savoir si les séances de formation contribuent à faciliter l'apprentissage de la manipulation de l'Extranet
7) Est-ce qu'un support de formation tel que le manuel que je vous ai transmis et la séance de formation suffisent pour vous approprier l'Extranet ?	Mettre à jour les solutions qui permettraient d'améliorer l'appropriation de l'Extranet par les consultants
8) Qu'est-ce qui, selon vous, pourrait améliorer ou renforcer l'appropriation de l'outil ?	

### 2. 5. 2. Analyse des entretiens

Les cinq consultants qui ont pris part à l'étude sont, en général, des utilisateurs avisés d'outils tels que les blogs ou ceux de types Intranet et particulièrement les sites Internet. Les professionnels se sentent pour la majorité d'entre eux à l'aise avec ces outils. Les critères essentiels sont la facilité et l'accès rapide à l'information aux dires d'une consultante.

De façon globale, les interrogés ne révèlent aucune importante difficulté quant à la manipulation de l'Extranet. Au contraire, l'usage de l'outil paraît intuitif et les informations sont facilement repérables.

Parmi les difficultés citées, un écueil apparaît au niveau de la navigation. En effet, l'application est caractérisée par une multiplicité d'icônes. Il n'est donc pas toujours facile de les visualiser dans leur ensemble. La fonction Filtre est également visée en raison d'une démarche longue et fastidieuse en comparaison avec l'usage d'un outil similaire.

Les facilités résident au niveau du langage courant et l'ergonomie de la base. A part ces deux aspects, les consultants interrogés n'ont mentionné aucune autre facilité ni difficulté particulière.

Le manuel de formation à l'usage de l'Extranet est conçu comme une synthèse du fonctionnement de la base. Il est perçu en particulier comme un « support technique » ou « mode d'emploi ». Ce document permet à certains consultants de se sentir plus « à l'aise » et mieux maîtriser l'outil ou encore « éclairer des doutes ».

Concernant les séances de formation, leur tenue a apporté pour ceux qui y ont assisté une autre vision de l'outil ou une meilleure approche de son contenu. Un consultant a fait part de l'utilité de ces séances pour connaître davantage le fonctionnement de l'Extranet avant son usage personnel, et pour un autre, signaler les erreurs et les manques au niveau de la structure de l'outil.

Les sentiments sont partagés quant à la suffisance des deux modes d'apprentissages, en l'occurrence le manuel de formation et les séances, destinés à faciliter l'appropriation de l'Extranet.

Selon certains consultants, d'autres solutions sont envisageables. La liste suivante dresse les réponses des professionnels interrogés :

- une personne à l'écoute des utilisateurs qui puisse répondre à leurs questions en cas de difficultés
- la mise en ligne d'une Foire Aux Questions contenant l'ensemble des questions des utilisateurs afin que ces derniers puissent puiser l'information dont ils ont besoin
- l'usage quotidien de l'outil
- utiliser ou avoir utilisé un outil similaire avant de comprendre le fonctionnement de celui-ci

- la qualité du contenu de l'outil qui se traduit par une information mise à jour et pertinente ou encore l'adéquation de l'outil par rapport aux besoins. Dans ce cas, la réalisation d'une enquête de satisfaction est suggérée par une consultante

### **2. 5. 3. Interprétation des résultats**

Un point important est requis pour éviter les blocages à l'utilisation d'un outil de type Extranet. Tout d'abord, ce dernier doit être simple même pour les usagers les plus avertis. Cependant, la simplicité est un critère subjectif. Ainsi, il est nécessaire que l'outil soit adapté au niveau de compétence des bénéficiaires. Cet aspect doit être pris en compte en amont de la conception du système d'information, lors de l'audit des besoins. Il s'agit d'interroger les individus sur leurs savoir-faire en informatique. Les futurs usagers seront encourager à détailler leurs expériences et acquis en la matière.

Dans notre cas, l'étude révèle que l'Extranet ne comporte pas d'importantes difficultés. Au contraire, la facilité est un argument qui apparaît à plusieurs reprises. En cela, d'autres solutions sont à mettre en place afin de faciliter l'usage de la base.

Néanmoins, s'attarder sur les connaissances des bénéficiaires semble trop restrictif. Il faut également interroger les personnes sur leur motivation et ainsi savoir s'elles sont prêtes à manipuler un outil qui dispose de fonctionnalités plus complexes de celles auxquelles elles sont habituées.

Ensuite, la mise à disposition d'un manuel de formation à l'usage de l'outil et l'organisation de séances de formation ont fait leur preuve dans l'appropriation de l'application par les consultants. Le manuel, rédigé sous support numérique pour être à la fois mis en ligne et imprimé sur papier, recueille des avis positifs pour l'ensemble des interrogés. Le support est décrit comme un guide d'accompagnement à l'usage de l'Extranet. Ce guide paraît davantage être un « plus » offert aux interrogés qu'un outil indispensable. Le manuel de formation est en définitive une aide, un outil pour mieux maîtriser l'Extranet ou se sentir plus à l'aise face à celui-ci.

Les conclusions peuvent être partagées pour les séances de formation. Une session de formation avait été proposée à chaque consultant dans le but de lui présenter la base, son

contenu, ainsi que les fonctionnalités disponibles. Le but recherché de ces rendez-vous était bien entendu de faciliter l'apprentissage d'un nouvel outil de travail. Les séances, qui accueillait deux consultants au maximum, étaient organisées au siège de PRformance sur une durée d'une demi-heure environ. L'étude dévoile que les séances permettaient aux consultants de connaître véritablement le contenu et les potentialités offertes par l'Extranet. En effet, la majorité des consultants n'avaient encore jamais manipulé la base avant le rendez-vous et attendaient la séance pour s'intéresser à elle.

Les solutions énumérées par les consultants interrogés sont diverses et surtout très intéressantes. La consultation des bénéficiaires sur ce point paraissait indispensable car ces derniers connaissent mieux que quiconque ce dont ils ont besoin.

Le point le plus important mentionné par les interrogés est la qualité de l'outil. En cela, l'Extranet doit répondre au plus près aux besoins des usagers : c'est ce dont nous avons tenté de faire, le commanditaire du projet et moi-même. Il était donc nécessaire de rappeler que l'outil doit entrer en adéquation avec les attentes des bénéficiaires afin qu'il soit utilisé par ces derniers. Même si la remarque énoncée par la consultante paraît évidente, de nombreux projets n'ont pas abouti faute d'avoir compris et pris en compte les besoins. En amont de la conception de l'outil, l'audit des besoins est une phase indispensable pour cerner les attentes des individus. Mais ensuite, le travail doit se prolonger en aval, par l'évaluation de la base livrée par les usagers. Dans cette perspective, une consultante a proposé la réalisation d'une enquête de satisfaction en direction des bénéficiaires. Selon l'expert, le questionnaire de satisfaction permettrait de mieux répondre aux attentes des utilisateurs en leur donnant la possibilité d'exprimer leur avis. Cette solution est, pour notre part, apparue sous la forme de fiches d'évaluation du prototype et de la dernière version de l'Extranet. Un exemplaire de chaque fiche a été envoyé à chaque consultant. Ensuite, les conclusions ont été remises à l'organisme professionnel qui nous a livré la base, afin que cette dernière corresponde davantage aux souhaits exprimés.

Une autre solution envisagée concerne une assistance technique ou sorte de « hot-line », sollicitée en cas de difficultés rencontrées par les usagers. Une personne référente serait chargée de répondre aux questions. Il est possible d'envisager dans notre cas que ce rôle soit tenu par l'administrateur de l'Extranet, en complément de celui de mettre à jour les données de la base. Pour l'instant, cette fonction d'assistance est remplie par moi-même. Pour

encourager la démarche de la part des consultants, j'ai communiqué mon nom ainsi que mes coordonnées à l'intérieur du manuel de formation.

La mise en ligne d'une Foire Aux Questions a été évoquée par un des professionnels. Cette solution ressemblerait à un « Livre de connaissances », en ce sens que ce type de procédé permettrait, selon la consultante, de renfermer les connaissances pour éviter que ces dernières disparaissent en cas de départ de collaborateurs qui possèdent le savoir. Elle précise que ce dispositif est nécessaire pour faire face à différentes situations qu'une entreprise peut connaître : turn-over, départ en retraite et arrivée de nouveaux collaborateurs. Elle ajoute que ce document empêcherait la mobilisation de personnel pour former les nouveaux arrivants. En ce qui nous concerne, une FAQ a été prévue à l'avenir et doit s'insérer au sein de l'Extranet. Elle est destinée à renfermer les questions types des usagers et les réponses adéquates.

Un pré-requis à la bonne appropriation de l'application mentionné par une consultante est l'usage d'un outil similaire. Ce point rejoint la nécessité de l'outil d'entrer en adéquation avec les savoir-faire des utilisateurs.

L'usage répété de l'outil est une dernière solution signalée par une consultante dans l'objectif d'améliorer l'apprentissage de l'outil. En réalité, cet aspect doit résulter de l'ensemble des procédés cités précédemment. Les bénéficiaires de l'Extranet sont appelés à manipuler quotidiennement la base pour se familiariser à son fonctionnement. Par ce biais, ils découvriront l'utilité de l'Extranet dans leur activité professionnelle, ce qui les incitera à l'utiliser davantage et à se l'approprier. Dans le cadre de notre projet, j'ai sans cesse encouragé les consultants à consacrer un peu de leur temps à découvrir et à manipuler la base. Ces tentatives répétées ont pris la forme de messages d'information, invitant les bénéficiaires à la journée rencontre entre les consultants de l'Agence dans laquelle le commanditaire et moi-même avons présenté l'application. Par la suite, les actions ont concerné l'envoi du manuel de formation et de fiches d'évaluation, ainsi que l'organisation de séances de formation.

L'étude a donc recueilli un certain nombre de solutions sensées faciliter l'appropriation d'un nouvel outil de type Extranet, et dans cette perspective, empêcher les blocages liés à l'utilisation de celui-ci.

### **III) L'audit de la base documentaire de PRformance**

L'audit de la base documentaire de PRformance a représenté une part importante de mon travail au sein la société. La mission qui m'a été confiée a émergé du besoin d'améliorer la visibilité de cette base pour les acteurs qui résident au siège de PRformance, composées de son dirigeant, son comptable et de toutes les personnes de passage qui sont susceptibles d'y travailler (consultants, stagiaires, contrats de professionnalisation, etc.). Plus précisément, un travail devait être réalisé au niveau du classement des documents et des normes de nomination des fichiers.

L'audit a concerné la base documentaire de PRformance accessible sur le réseau informatique aux seuls membres de l'entreprise. Cette base comporte les données essentielles au fonctionnement de celle-ci. Cette dernière est composée de grands répertoires qui se déclinent ensuite en sous-répertoires. La profondeur de l'arborescence varie selon les dossiers.

J'ai été en charge d'observer la base de documents et d'en livrer les conclusions à travers des préconisations. Dans ces dernières, je propose des solutions qui prennent en compte les attentes du dirigeant de la société. Je me suis donc efforcée à toujours proposer des préconisations qui reflétaient la vision de ceux qui manipuleront la base documentaire. En effet, les changements ne doivent pas être effectués pour la personne qui propose ces dernières, mais bien pour les bénéficiaires. En cela, je me devais de reprendre des normes qui avaient été établies, même si elles est ne répondaient pas aux attentes de personnes extérieures.

Dans un premier temps, j'ai observé la base documentaire dans sa globalité pour cerner les principaux problèmes et proposer mes premières préconisations. Ensuite, afin de pouvoir mettre en pratique efficacement les modifications, j'ai décrit précisément le nom et le contenu des répertoires et sous-répertoires. Cette description est suivie d'une analyse dans laquelle sont exposées les préconisations.

### **3. 1. Les problèmes généraux et premières préconisations**

#### **3. 1. 1. Les principaux problèmes relevés**

- La nomination des documents est dans son ensemble insuffisamment claire et précise. Elle est parfois erronée.
- Le classement des fichiers et des dossiers ou répertoires manque parfois de pertinence
- Le système documentaire présente quelques doublons et des documents vides. Ce problème a été résolu grâce à l'élimination des documents concernés.
- Des répertoires et des fichiers apparaissent plusieurs fois, et donc à plusieurs endroits. Par exemple, les modèles de documents se situent à la fois dans le sous-répertoire « Bestofcommerciaux » et « Modèlesdocstravail » du répertoire général « Documentation ».
- Des fichiers de mêmes types se situent dans des répertoires différents. Par exemple, les listings de journalistes ou de revues apparaissent à la fois dans le sous-répertoire « Administratif » et « Média outils » du répertoire « Documentation ».

#### **3. 1. 2. Les premières préconisations**

- Conserver uniquement les documents utiles et essentiels au fonctionnement de l'Agence.
- Adopter une norme pour la nomination des fichiers : le nom du fichier doit comporter au moins le type du document et la date de la version du document.
- Créer les principaux répertoires pour les grandes fonctions de l'Agence (Administration, Comptabilité, etc.) et pour les documents qui sont les plus utilisés quotidiennement. Ces derniers doivent être déterminés. Ils pourront ainsi être facilement à portée de main.
- Insérer dans les dossiers uniquement la dernière version des documents ou ceux de l'année en cours.
- Par conséquent, des dossiers « Archives » pourraient s'insérer dans les répertoires thématiques en spécifiant dans la date. Par exemple : Archives 2005
- De la même façon, un répertoire « Documents-types » ou « Modèles de document » général devrait être mis en place pour l'ensemble de la base documentaire, ou bien,

des répertoires « Documents-types » pourront se décliner pour chaque grand répertoire.

- Garder temporairement des dossiers par nom des stagiaires le temps de leur stage. Ensuite, les fichiers appartenant à ses dossiers temporaires pourront être reclassés dans les autres répertoires ou être éliminés s'ils ne prouvent plus aucune utilité.

## **3. 2. L'analyse et les préconisations**

### **3. 2. 1. Exposition de la méthode**

L'audit de la base documentaire de PRformance se concentre dans un tableau qui scinde le résultat de l'analyse et des préconisations à partir du premier niveau de l'arborescence ; ce sont les grands répertoires : Freelance, Client, Prospection, Média, Marketing, Admin, Comptabilité, International, Documentation. Seul l'audit du répertoire Fournisseurs n'a pas été transcrit en un tableau car cette mise en forme n'était pas nécessaire. Chaque tableau récapitule les répertoires qui appartiennent au deuxième niveau de l'arborescence de la base documentaire. Si l'analyse devait être réalisée dans les niveaux suivants, un autre tableau reprenait le nom des dossiers ou fichiers du répertoire énoncé dans le précédent tableau, et ainsi de suite. Il est nécessaire de préciser que les grands répertoires ne faisant l'objet d'aucune préconisation sont mis de côté.

Les trois colonnes de chaque tableau exposent d'abord le nom du répertoire (appelé aussi « Dossier ») ou alors fichier, inscrit quant à lui en italique. Il est suivi par la description de son contenu informatif si nécessaire. Enfin, une solution envisageable est proposée pour chaque problème rencontré. Il s'agit des préconisations.

Les préconisations énoncées dans le cadre de ce travail concernent pour leur grande majorité la modification du nom du dossier ou du fichier, le reclassement de celui-ci ou alors sa suppression. L'analyse a été effectuée dans tous les cas en appui avec l'existant, afin que mes suggestions ne modifient pas entièrement l'organisation de la base et les habitudes des usagers. Des exemples agrémentent au maximum les solutions proposées en ce qui concerne le changement du titre d'un répertoire ou d'un fichier. Ils explicitent la norme qui a été envisagée pour nommer le document. Ensuite, le motif RAS ou « Rien à signaler » est apposé

dans la colonne des préconisations dans le cas où aucun problème n'est relevé. Une conclusion intermédiaire vient encadrer l'audit de certain grand répertoire. Ces derniers peuvent éventuellement être complétés par des précisions relatives aux préconisations qui ont été communiquées. De plus, des préconisations plus générales peuvent compléter ce même tableau. Les conclusions de l'audit sont délivrées dans la partie suivante.

### 3. 2. 2. Les conclusions de l'audit

L'audit de la base documentaire de PRformance est disponible en annexes.<sup>27</sup> Les préconisations générales de l'audit sont les suivantes :

- Il convient d'harmoniser la case utilisée pour nommer les répertoires et les dossiers.
- La principale préconisation est basée sur la modification des noms de certains fichiers et dossiers (plus rare) par l'adoption d'une norme. L'utilisation d'une norme permet l'harmonisation de l'appellation afin que tous les acteurs concernés aient un langage commun pour retrouver les documents plus facilement. Certaines précisions apportées aux noms des fichiers permettent aux personnes non productrices des documents, un meilleur repérage des documents dont elles ont besoin. La norme envisagée pour nommer les fichiers est volontairement simple pour faciliter sa mémorisation. Cette norme ne concerne pas certains documents en format PDF, ainsi que certaines images qui ont déjà une appellation spécifique.
- La norme repose essentiellement sur plusieurs éléments récurrents :

\* D'abord, le *nom du client, du prospect, de l'auteur du document ou du répertoire* selon le cas ;

\* Ensuite, le *domaine d'appartenance du document*, c'est-à-dire sa typologie qui peut être accompagné de précisions sur le contenu informatif qu'il recouvre ou d'un signe distinctif (numéro) si nécessaire ;

---

<sup>27</sup> ANNEXES 15 : Audit –Préconisations par répertoire

\* Puis, *la date de la version du fichier* concerné. La date doit également faire l'objet d'une norme afin que cette information soit immédiatement repérable par tous.

\* Les documents en langue étrangère doivent être signalés à la fin du nom du fichier (eng pour anglais, it pour italien, esp pour espagnol, all pour allemand).

\* Le tout est inscrit en minuscule dans la majorité des cas, sauf la première lettre qui doit être en majuscule, et chaque élément décrit précédemment, séparé par un tiret.

- De façon générale, le titre de certains documents devrait être précisé. Dans ce cas, la solution serait de reprendre le tout ou une partie du titre du document concerné ou alors, extraire des mots-clés du document lorsque ce dernier ne possède pas de titre.
- Les modèles de documents pourraient être accueillis dans le sous-répertoire « MODELE DE DOCS TRAVAIL » du répertoire « Documentation » existants. Une norme doit être adoptée pour nommer les documents concernés : DOMAINE- type de document-modele
- Les dernières versions des documents pourraient être sauvegardées. Les anciennes versions de ces derniers seraient alors conservées dans un sous répertoire « Archives », dans laquelle la date de la version ou le numéro de la version serait précisée.

## **IV) Retour d'expérience**

Tout stage effectué en entreprise ou environnement professionnel dans un sens plus large nous fait acquérir des compétences et des savoirs faire supplémentaires. Ces étapes de notre parcours personnel influencent également le choix de nos perspectives professionnelles. Les expériences nous permettent également d'évoluer et de forger notre personnalité. Le stage effectué au sein de PRformance a réuni tous ces éléments.

#### **4. 1. L'acquisition de méthodes de travail**

Bien plus que l'exécution d'une mission, le stage a représenté pour ma part une immersion dans un univers professionnel caractérisé par l'exigence au niveau de la qualité du résultat et de l'efficacité dans l'exécution des tâches. Le déploiement d'un certain perfectionnisme dans le travail était l'une des valeurs que je partageais avec son dirigeant avant mon arrivée chez PRformance. La mise en oeuvre de la mission n'a fait que renforcer mes convictions. Cependant, le stage m'a appris à acquérir des méthodes de travail pour réaliser plus efficacement les tâches qui m'incombaient. Ces méthodes trouvaient leur mise en pratique dans la vérification et la mise à jour des bases de données par exemple.

D'autres méthodes ont concerné plus précisément la communication et l'organisation de la répartition des tâches entre les acteurs du projet. En effet, des reportings qui revêtaient la forme de comités de pilotage étaient organisés régulièrement entre le commanditaire du projet et moi-même, et éventuellement les personnes concernées (comptable, stagiaires). Le déroulement de la réunion reposait sur le compte-rendu des actions que j'avais réalisées et celles que je prévoyais de faire, ainsi que des difficultés rencontrées. Pour ce faire, j'étais chargée de rédiger, en amont de la réunion, un document, que je distribuais sous une version papier aux membres qui assistaient à la réunion. Après le déroulement de celle-ci, j'envoyais par mail une version électronique du reporting afin qu'ils conservent une trace écrite des propos tenus. Cette mesure m'a montrée l'importance de la communication entre les membres d'une entreprise, en particulier lorsque cette dernière rassemble de nombreux acteurs, même si ce n'était pas le cas dans le lieu présent. La connaissance des activités réalisées et à entreprendre de chacun des acteurs dans la cadre d'un projet notamment, améliore la fluidité de l'organisation d'une entreprise. La pratique du reporting au sein d'une structure professionnelle accroît l'efficacité dans le travail car les personnes savent ce que chacune d'entre-elles doivent accomplir. Dans le cadre de ma mission au sein de PRformance, les réunions étaient surtout centrées sur mon avancée au niveau du projet Extranet et ne rassemblaient souvent que Laurent et moi-même. En effet, si les autres membres de l'Agence pouvaient prendre place à nos côtés lorsque j'exposais le compte-rendu de mes actions, je n'assistais pas aux réunions qui concernaient les activités des autres acteurs de PRformance. Le contenu de ces réunions ne concernait effectivement pas le projet en cours. En définitive, la réalisation de comptes-rendus, en amont de mon intervention, et de la synthèse du

reporting, en aval de la réunion, accompagnée par la remise d'une copie à chacun de acteurs concernés, m'ont semblé représenter des méthodes convaincantes que j'essaierai de proposer à mes futurs partenaires professionnels.

## **4. 2. Un projet facteur du développement de compétences professionnelles**

Des tâches réalisées durant le projet m'ont fait acquérir, à des degrés différents, des savoir-faire qui auront un impact sur mon futur parcours professionnel.

La conduite des entretiens est l'une des activités concernées. L'audit des besoins m'a apporté des compétences au niveau de la capacité d'écoute et d'empathie envers mes interlocuteurs. Il s'agissait dans un premier temps de comprendre les besoins des interviewés, lister l'ensemble de leurs attentes pour les restituer le plus clairement possible à l'organisme chargé de nous fournir l'outil. L'analyse des besoins me permettait pour ma part, d'effectuer le paramétrage adéquat. Dans un second temps, le travail a été de produire des documents de synthèse fiables dans la perspective d'être communicables aux acteurs internes du projet ou à nos partenaires.

Le dialogue avec des entités différentes m'a fait développer le sens de la diplomatie. En effet, j'étais amenée à prendre en compte leurs points de vue parfois divergents. Mais au final, les décisions étaient prises dans le sens des attentes des bénéficiaires, dans la limite des possibilités techniques imposées par l'outil.

La conduite d'un projet a été profitable dans ses moindres étapes, de l'audit des besoins jusqu'à la livraison du produit et du suivi de sa mise en place, en l'occurrence, le paramétrage et la formation. Cette expérience m'a donné des responsabilités appréciables, d'autant plus que l'enjeu n'était pas insignifiant. L'objet du projet, c'est-à-dire, la mise en place d'un Extranet, a représenté une opportunité considérable pour le développement de mes compétences en informatique. En effet, comme je devais sélectionner les applications du futur outil avant la livraison et ensuite personnaliser la base en la paramétrant, la connaissance et la maîtrise du fonctionnement mais aussi des limites de l'outil étaient indispensables. La configuration et les potentialités offertes diffèrent d'un outil à un autre, en raison de l'usage qui a été prévu, de l'organisme qui les a produits. Néanmoins, la mission m'a donné l'occasion de me familiariser avec un outil particulier. Ensuite, le fonctionnement

d'applications de ce même type –Intranet et autres Extranet- possède quelques similitudes. Donc, ce projet me permettra de m'approprier plus facilement celles que je rencontrerai à l'avenir.

Concernant l'activité de formation en direction des destinataires de l'Extranet, les séances interactives m'ont appris à constituer une méthode pédagogique adéquate, à adapter mon discours pour chaque individu, car chaque consultant bénéficie d'un parcours professionnel et professionnel, d'expériences et de savoirs différents. Il était nécessaire de détecter leurs compétences en amont pour leur offrir un enseignement pertinent. De plus, la transmission d'un savoir-faire demandait des qualités de pédagogue que j'ai su forger au fur et à mesure des séances. De plus, le dialogue avec les consultants contribuait à mettre à jour le manuel de formation. Ce dernier a été conçu une première fois sous une forme basique qui a ensuite été enrichie progressivement. Un effort devait être produit pour ajuster son contenu et sa mise en forme à l'ensemble des bénéficiaires de l'outil. A l'instar des séances de formation, j'ai appris à mettre en place une méthodologie permettant à des personnes de s'approprier plus facilement un outil de type Extranet.

#### **4. 3. L'évolution des perspectives professionnelles**

Le stage m'a fait prendre conscience du besoin d'exercer une activité de proximité avec les personnes, au cours de laquelle la communication est très présente. Le côté relationnel a parfois fait défaut durant le stage en raison de l'organisation humaine de l'Agence, constituée d'un réseau de consultants indépendants. Un bon nombre d'entre eux n'offrent pas à proximité du siège de PRformance. Ainsi, les moyens de communication employés étaient la messagerie électronique ou le téléphone. Des outils qui offrent de formidables solutions pour prendre contact et dialoguer avec les personnes, mais ils ne remplaceront jamais le contact humain direct. Cet aspect des choses m'a été révélé lors du séminaire de rencontre entre les consultants destiné, entre autre, à présenter l'Extranet. De plus, les entretiens téléphoniques réalisés avec les professionnels représentaient des rendez-vous privilégiés qui ont été très appréciés.

Le projet, réalisé en collaboration avec plusieurs catégories d'individus, que ce soit le donneur d'ordre, les consultants, le prestataire et les stagiaires successifs a été stimulant. Cet

aspect m'encourage à multiplier ce type de mission très enrichissante, caractérisée par la rencontre de personnes au parcours et aux fonctions différents.

La mission en elle-même - la conduite d'un projet Extranet - représentait une opportunité indéniable de mettre en pratique mes savoirs et de participer à un projet dont l'enjeu était non négligeable. De plus, ma position de chef de projet a été particulièrement gratifiante grâce à l'acquisition de responsabilités et aux retours positifs reçus de la part des bénéficiaires. Cette expérience tend à m'inciter à accepter des projets d'envergures de plus en plus importantes.

## CONCLUSION

Le projet Extranet ou le développement d'un outil collaboratif destiné à un ensemble de consultants freelance d'une agence de conseil en communication a été balisé par les étapes essentielles de la gestion de projet. J'ai ainsi conduit le projet de l'audit des besoins jusqu'à la formation des utilisateurs et la gestion des applications. Les missions confiées tout au long de ma présence chez PRformance se sont cependant révélées plus nombreuses et plus enrichissantes que l'impression du départ. Elles m'ont permises d'assumer diverses fonctions complémentaires à celle de chef de projet.

Ensuite, ce projet a été caractérisé par une double opportunité. En premier lieu, j'ai mis en pratique les savoirs acquis tout au long de mes années universitaires et spécialement les deux années qui viennent de s'écouler. En effet, les connaissances qui m'ont été apportées m'ont permises de conduire sereinement un projet d'envergure notable, d'anticiper les problèmes et de gérer les obstacles. Ensuite, le travail avec une équipe et mon engagement à travers les missions, ont représenté un enjeu considérable dans l'apprentissage de méthodes et de savoir-faire professionnels. L'expérience sur le terrain représente ainsi une méthode d'apprentissage irremplaçable de tout domaine de compétences.

Même si la conduite de la mission a été guidée par le commanditaire, j'ai ressenti le poids des responsabilités dans l'accomplissement des différentes tâches que je devais gérer. Mais avant tout, le projet a été le fruit du travail d'une équipe, chacun intervenant en fonction de son degré de compétences. Une base a été conçue et adaptée selon des attentes et des besoins. Aujourd'hui, l'outil est accessible à ses bénéficiaires. J'ai de mon côté assumé les mises à jour et l'administration de la base qui revenaient à ma fonction de chef de projet, mais ma mission s'est achevée. Ce rôle revient dorénavant à son propriétaire, le commanditaire du projet. La réflexion autour de la continuité d'un système d'information dans le temps est incontournable, une question clé auquel sa non prise en compte conduirait à l'échec du projet. Il reste à connaître la meilleure méthode qui permet d'assurer au mieux ce passage de témoin.

# BIBLIOGRAPHIE

## Monographies

MARCHAT, Hugues. *Kit de conduite de projet*. Paris : Ed.d'Organisation, 2001.

## Article

LEVY, Lionel, « Intranet, une révolution qui se fait attendre », *Stratégies*, 29 juin 2006, n°1420, p.36-37.

## Document électronique

Freelance. In *Wikipédia* [en ligne]. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Freelance> (consulté le 18/08/06).