

Amina Foukara/Sherley Ambroise/ G3: Projet pour le 6 Mai 2016

Titre :La Transposition de Méthodes Issues du Knowledge Management à la Gestion de Projets IPM (Exemple : Mon Projet)

Table des Matières

Introduction P1-2

Chapitre Un : P3-16

Chapitre Deux : P12-15

Chapitre 3 : P15-25

Introduction

Cet article est divisé en trois chapitres en plus d'une introduction et une conclusion. Le premier chapitre placera les méthodes des projets de percée et Knowledge management dans un contexte historique. Le deuxième chapitre sera dédié à la description de trois étapes incorporées dans le montage de tout projet ; Le troisième chapitre sera consacré à la description du contenu de mon projet potentiel.

Cet article apporte donc une contribution à la gestion des connaissances, connue aussi sous le terme (KM), c'est-à-dire Knowledge Management. Knowledge Management va constituer un cadre essentiel pour la propulsion de mon projet intitulé 'le développement d'un Centre de Business informatisée situé au Sud dans un institut de l'enseignement supérieur'. Le montage de ce projet sera aussi réalisé selon une méthode utilisée par (Prax, 2003, 2012) et renforcée par (Heute, 2010, 2013). Pour le dire autrement, trois phases vont constituer le cadre général pour le lancement de mon projet. Entretemps, cet article va également apporter une contribution à l'assimilation d'une série de mots clés qui sont 'la transposition', 'Knowledge Management' et 'projet'. Tout ces termes seront assimilés par le lecture grâce à leur inclusion dans la description des faits historiques décrites en détail par (Blandin et al.,2002, p. 1-30) ; Il sera aussi question de faire un résumé illustratifs incorporé dans dans une série de schémas. Les schémas que je tacherai de produire vont donner une idée au lecteur sur les acteurs impliqués dans la mise en relief du KM (knowledge Management). Les schémas illustratifs vont également montrer comment les champs disciplinaires constituant le savoir surtout en sciences sociales étaient distincts, et comment les projets imprégnés par les contenus disciplinaires étaient séparés et distincts ; Les schémas que je produirai ci-après vont placer le savoir (Knowledge) dans un contexte historique ; Ils

vont monter comment l'intervalle entre les disciplines s'est évaporé sous l'effet de la globalisation. Par conséquent, l'intervalle séparant knowledge Management et le e-learning sera réduit et la technologie de l'Information et de la communication sera placée au cœur de tout projet ; Les illustrations produites ci-après vont brièvement et implicitement aider le lecteur à assimiler le sens de la transposition des méthodes mises en œuvre dans knowledge Management dans les projets de gestion informatisée.

Cependant, avant de placer le terme knowlege Management dans un contexte historique, il faudra définir son sens. Blandin et al. (2002, p.4) ont défini le Management des connaissances en tant que démarche visant à déployer des organisations, des outils et des comportements. L'objectif essentiel de ces organisations consiste à essayer d'améliorer la capacité des entreprises à acquérir, à capitaliser et à partager les connaissances requises. Le but est d'aider le groupe concerné à développer une activité ou à atteindre des objectifs de performance.

(https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances) est un site web qui se focalise sur le sens du terme de gestion des connaissances, connus aussi sous knowledge Management. Il est écrit que knowledge Management désigne une démarche managériale pluridisciplinaire qui regroupe l'ensemble des méthodes, le total des initiatives et l'ensemble des techniques déployés dans une entreprise pour qu'elle puisse percevoir, identifier, analyser, organiser, mémoriser et partager les connaissances. A mon sens, ces savoirs sont ou bien acquis dans le contexte de la recherche et développement (R&D) ou bien de l'extérieur, c'est-à-dire par le biais de données se rapportant aux autres entreprises. L'objectif est de pouvoir bien gérer les connaissances pour pouvoir appuyer le développement et l'innovation. Prax (2012, p.13) a écrit qu'une démarche knowledge est une démarche de conduite de changement. Il pense aussi qu'une démarche knowledge doit alterner l'écoute des attentes avec la pédagogie pour créer les nouveaux usages (Prax, 2012, p.13). Prax (2012, p.13) souligne le fait aussi qu'il n'y a pas une méthode générique de la mise en œuvre du KM (Knowledge Management). Mais ce qu'il faut retenir c'est que (Prax, 2012, p.13) pense qu'une démarche knowledge est une démarche participative portée par les auteurs eux mêmes, étant donné qu'ils peuvent être à la fois les producteurs et les consommateurs de la connaissance. Prax (2012, p.13) pense aussi que le pilotage d'un projet de percée basé sur knowledge Management est une opération périlleuse; Cela demande, selon l'auteur, 'du bon sens, de la pédagogie, la capacité d'innover et de faire une recherche de bénéfices immédiats'. Cela demande aussi une capacité à intégrer des concepts théoriques tout en gardant un esprit couvert de global et de local (Prax, 2012, p.13) ; Certaines entreprises, par exemple, voudront d'abord convaincre la Direction Générale de lancer un projet de percée avant même de mettre en place une 'approche top-down, un schéma directeur qui se déclinera peu à peu dans tout le service' (Prax, 2012, p.13).

Piloter une démarche KM donc exige que l'on fasse 'presque preuve de beaucoup de flexibilité et d'agilité' (Prax, 2012, p.13)

Chapitre Un :

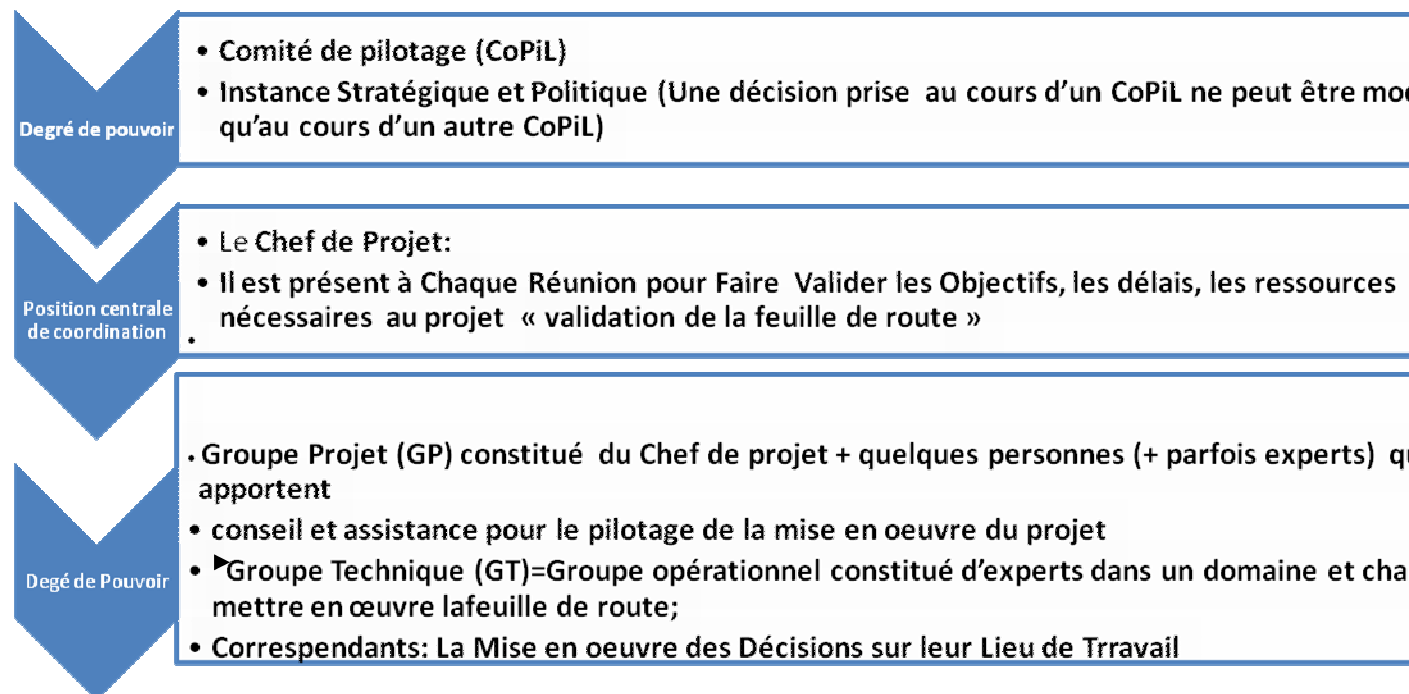
Les Instances de Décisions (Prax, 2012, p.430).

Un projet est conduit, selon (Prax, 2012, p.430) par trois acteurs:

& La maîtrise d'Ouvrages est reloguée aux Instances Strategiques. Ils décident les grandes axes du projet qui sont la cible, le délai, le budget et ils veillent au respect des principes régissant le projet. On leur confie la responsabilité du financement du projet à ce groupe (Prax, 2012, p.430).

& les instances opérationnelles sont concernées par la maîtrise d'œuvre. Ils définissent le moyen d'arriver à la cible et ils coordonnent l'ensemble des acteurs (Prax, 2012, p.430).

Le schéma 1 : La Structure du Pilotage d'un Projet selon (Heutte, 2010)



Heutte, J. (2010). Structure de pilotage d'un projet national dans l'enseignement supérieur, Document interne DGESIP-MINES

- Degré de pouvoir

- **Comité de pilotage (CoPiL)**
- **Instance Stratégique et Politique (Une décision prise au cours d'un CoPiL ne peut être modifiée qu'au cours d'un autre CoPiL)**
- **Position centrale de coordination**
 - **Le Chef de Projet:**
 - **Il est présent à Chaque Réunion pour Faire Valider les Objectifs, les délais, les ressources nécessaires au projet « validation de la feuille de route »**
- **Degrés de Pouvoir**
 - **Groupe Projet (GP) constitué du Chef de projet + quelques personnes (+ parfois experts) qui apportent**
 - **conseil et assistance pour le pilotage de la mise en oeuvre du projet**
 - **Groupe Technique (GT)=Groupe opérationnel constitué d'experts dans un domaine et chargé de mettre en œuvre lafeuille de route**
 - **Correspondants**

Prax (2012, p. 432) a écrit que de multiples initiatives relevant de la gestion des connaissances doivent exister au préalable dans le groupe bien avant de penser au projet. Il faut alors qualifier ces initiatives par la constitution d'une fiche de description. L'objectif est de garantir une visibilité qui pourrait contribuer à l'intégration de tous dans le projet et d'ouvrir la voie à l'équipe projet de s'estimer en tant que contributrice au projet d'entreprise (Prax, 2012, p.13).

I : Les Méthodes des Projets de Percée et de Knowledge Management Situées dans un Contexte Historique :

Les Schéma 2-9 sont tous résumés en bas dans schéma 10, 11, 12)

Schéma 2 :

Y a-t-il une relation entre le e-learning et knowledge Management ? Comment a-t-on été obligé de transposer les méthodes du Knowledge Management dans les projets de percée ? Sous quelles conditions a-t-on repensé le développement des compétences, surtout des immigrés des Pays du Sud ; Pourquoi est-ce que les pays du Nord appuyés par les Etats Unis d'Amérique ont élaboré suite à la démise de l'Union Soviétique une politique de 'rapprochement' de toutes les méthodes de travail propulsées sous l'effet de la technologie ?

Blandin et al., (2002, p.4) ont écrit qu' en 2002, le FFFOD décidait de lancer un travail d'équipe se rapportant aux problématiques de la convergence entre l'e-learning et le Knowledge Management (KM). Il a été reporté que cette initiative avait très vite trouvé un écho particulier auprès des membres de l'équipe (Blandin et al., 2002, p.4), les menant à publier le livre blanc. L'équipe de travail s'est réunie tous les mois depuis septembre 2002 avec l'objectif de rédiger ce livre blanc, qui sera suivi, au besoin, de documents complémentaires (Blandin et al., 2002, p.4).

Le groupe de travail a développé une approche réflexive, en s'appuyant sur des cas réels (Blandin et al., 2002, p.4). Ils ont réussi à aider les chefs de projets à associer les méthodes du knowledge Management et celles du e-learning (Blandin et al., 2002, p.4).

Les membres du groupe de travail ont appuyé leur réflexion sur les constats suivants : (Blandin et al., 2002, p.4). De plus en plus d'entreprises s'interrogent aujourd'hui sur la mise en place convergente des deux approches, KM (knowledge Management et le e-learning (Blandin et al., 2002, p.4). Les acteurs, et surtout, les fournisseurs de solutions ou de service se sont rapprochés (Blandin et al., 2002, p.4),

Il s'est avéré que, actuellement, les technologies permettent les liens entre les outils propres à chaque domaine, (Blandin et al., 2002, p.4) mais les marchés KM et E-learning cherchent à faire cause commune. Les salons spécialisés traitent maintenant des deux thématiques. Les projets de R&D (Recherche et Développement) , les conférences et les écrits se multiplient sur le thème de la convergence des deux activités. (Blandin et al., 2002, p.4).

Un Contexte Favorisant le Mariage de Raison (Blandin et al., 2002, p.4) : Influence Exercée par le E-learning sur KM (Knowledge Management)

Le contexte était donc particulièrement favorable à une réflexion de fond sur ce «mariage de raison », comme le désigne le Préau (Blandin et al., 2002, p.4). Ce travail est apparu d'autant plus nécessaire qu'il était important pour les membres du FFFOD, majoritairement issus de l'univers de la formation, de s'interroger sur des pratiques «

venues d'ailleurs » et notamment du monde des systèmes d'information qui domine, le plus souvent, la mise en place du Knowledge Management (Blandin et al., 2002, p.4).

Schéma 3 :

L'effet de L' Evolution de l' economie et de l'internet sur les Pratique du e-learning (Savoir) (Blandin et al., 2002, p.4)

Dans le passé, il était question de monter deux types de projets différents : projets de direction informatique versus projets de direction Ressources Humaines...). Les évolutions du contexte économique actuel et celles concernant l'utilisation d'Internet en particulier, provoquent des changements particulièrement rapides dans les pratiques de la « e-formation » : il y a peu de temps encore, les projets de KM (Knowledge Management) bâtis sur les systèmes d'information étaient avant tout des projets des directions informatiques, contrairement aux projets de formation qui, sur les mêmes supports, même en prenant le nom de « e-learning », naviguaient dans d'autres mondes (DRH, directions opérationnelles) (Blandin et al., 2002, p.4).

Le e-Learning et KM (Knowledge Management) étaient Complémentaires et différents (Blandin et al., 2002, p.4)

Les projets et les acteurs e-learning et KM (Knowledge Management) étaient différents. Bien que l'e-learning et le KM (knowledge Management) soient souvent présentés comme complémentaires, ou comme l'un étant parti intégrante de l'autre, on constatait sur le terrain que les projets et marchés étaient distincts, les outils différents, les acteurs autres (Blandin et al., 2002, p.4).

Schéma 4 :

Facteurs obligeant les acteurs à adopter une vision commune

Le rôle du dispositif dans la diffusion de la connaissance/savoir : (Blandin et al., 2002, p.4)

Aujourd'hui il n'en est plus de même. Le e-learning et KM (Knowledge Management) ne sont plus distincts ; De multiples facteurs, que nous traiterons dans le présent document, obligent les acteurs à une vision commune de valorisation du savoir et du E-learning, c'est-à-dire tout dispositif de formation qui utilise un réseau local, étendu ou Internet pour diffuser, interagir ou communiquer. Le Système d'information ou SI est défini comme un ensemble organisé d'éléments qui permet de regrouper, de classifier et de diffuser de l'information sur un phénomène donné (Blandin et al., 2002, p.4). Eventuellement, KM (Knowledge Management) est défini comme la transmission des connaissances au sein des organisations (Blandin et al., 2002, p.4)

Schéma 5 :

les barrières à la convergence tombent progressivement(Blandin et al., 2002, p.5)

Les individus et les organisations ont contribué au renforcement de la convergence. Et, comme nous le verrons, les barrières à la convergence tombent progressivement. Les enjeux de cette convergence sont à la fois individuels (liés à l'augmentation ou la préservation des connaissances des personnes) et collectifs (ils se situent au niveau de l'organisation) (Blandin et al., 2002, p.5).

Schéma 6 :

La Création d'une Culture Commune par les Entreprises

Il s'agit alors de rationaliser ou partager des « bonnes pratiques », ou encore de favoriser la création de « communautés de pratiques », (Blandin et al., 2002, p.5). Ces enjeux sont véritablement stratégiques pour les entreprises : il s'agit de créer une culture commune, de se positionner grâce à des connaissances différenciatrices etc. (Blandin et al., 2002, p.5)

Schéma 7 :

invitation d'un certain nombre d'acteurs de projets de KM (Knowledge Management) et de e-learning

Dans le cadre de ses travaux, la commission « KM / e-Learning » du FFFOD a invité un certain nombre d'acteurs de projets de KM et de e-learning, déjà confrontés sur le terrain à cette problématique de « mariage » (Blandin et al., 2002, p.5). Il s'agissait d'invités appartenant aux organismes commanditaires. Ils étaient des donneurs d'ordres (Blandin et al., 2002, p.5). Il s'agissait aussi d'intervenants, c'est-à-dire de consultants et de fournisseurs (Blandin et al., 2002, p.5). Il était aussi question d'invités appartenant aux organismes de recherche (Blandin et al., 2002, p.5) et de gestionnaires venant du monde de l'entreprise (Blandin et al., 2002, p.5).

Schéma 8

La Production d'un guide à l'Intention des porteurs de projets : (Blandin et al., 2002, p.5)

La commission avait éventuellement produit un document dont le but était d'apporter aux responsables de projet un éclairage sur les pratiques opérationnelles observées (Blandin et al., 2002, p.5) ; Le but du guide était limité à la recommandation de quelques éléments de bonnes pratiques (Blandin et al., 2002, p.5). Ce livre blanc est autant le fruit de l'expérience des membres de la commission que de l'analyse qu'ils ont pu faire de pratiques « venues d'ailleurs ».

Schéma 9 :

la convergence entre le Knowledge Management et le e-learning apparaît comme un épiphénomène des transformations géopolitiques et socioéconomiques(Blandin et al., 2002, p.6)

Pour caractériser la société actuelle, on parle de plus en plus, aujourd'hui, de société de l'information ou de « société cognitive ». (Blandin et al., 2002, p.6). Dans cette perspective, la convergence entre le Knowledge Management et le e-learning apparaît comme un épiphénomène des transformations géopolitiques et socioéconomiques du monde qui ont commencé dans la dernière décennie du 20^e siècle. (Blandin et al., 2002, p.6)

A : La mondialisation (Blandin et al., 2002, p.6)

La mondialisation se traduit concrètement par :

1 : une libre circulation, sans précédent, des

capitaux, des biens et des services. La libre circulation des individus est encore loin d'en être au même stade (Blandin et al., 2002, p.6) .

2 : De nouvelles concurrences émergent avec le développement des pays du Sud,

3 : en même temps, nouveaux marchés s'ouvrent avec la fin de la guerre froide.

4 : Les réseaux accélèrent la circulation de l'information et les échanges. (Blandin et al., 2002, p.6)

5 : Depuis le début des années quatre-vingt-dix, les flux d'échanges se sont renversés avec le renforcement de la domination nord-américaine sur les industries de l'information, le capital (fonds de pension) et sa circulation. (Blandin et al., 2002, p.6). La « nouvelle économie » était une première expression de cette domination ; Les interventions militaires récentes confirment largement cette tendance. (Blandin et al., 2002, p.6). Le maintien de cette position dominante nécessite paradoxalement le renforcement du développement des pays « du Sud » et d'Europe de l'Est, dorénavant intégrés à l'économie de marché. (Blandin et al., 2002, p.6).

B : Le Renversement de la Pyramide des Ages en Europe et Augmentation de la Population Jeune au Sud (Blandin et al., 2002, p.6) Menant au Soutien de l'Economie des Pays du Nord

D'un côté, les pays occidentaux voient un ralentissement de leur croissance démographique,

accompagné d'un renversement de la pyramide des âges. (Blandin et al., 2002, p.6) De l'autre, la population des autres pays continue d'augmenter, accentuant le contraste entre les pays « du Nord » dont la population vieillit et n'augmente plus, et ceux « du Sud », dont la majorité de la population a moins de 25 ans. (Blandin et al., 2002, p.6) ; On comprend donc la nécessité du développement des pays « du Sud », car ce sont les seuls marchés qui permettront le maintien d'une certaine croissance des économies « du Nord ». (Blandin et al., 2002, p.6) ; De leur côté, les économies « du Nord » sont devant l'obligation d'augmenter la performance de leurs outils de production, ou de délocaliser vers les pays « du Sud ». (Blandin et al., 2002, p.6).

C: Le développement de la mobilité Géographique Accompagnant le Développement de la Mobilité Professionnelle

Ces termes s'entendent de deux façons : d'un côté, développement de la mobilité géographique ; de l'autre développement de la mobilité professionnelle. (Blandin et al., 2002, p.7). La mobilité géographique se développe à la fois sous la forme de mobilité temporaire (augmentation des déplacements pendulaires, développement du travail « nomade »), et sous forme de déplacements de main d'oeuvre des pays « du Sud » vers les pays « du Nord » pour faire face à leurs besoins en compétences : des pans entiers des économies « du Nord » ne seront bientôt plus en mesure de fonctionner avec la seule population locale (Blandin et al., 2002, p.7) ; La mobilité professionnelle se développe sous forme de changements d'entreprise plus fréquents d'une part, de changements de profession ou de secteur au cours de la vie professionnelle d'autre part (Blandin et al., 2002, p.7).

Les transformations du travail et les Nouvelles Orientations de la Formation :

Globalement, la production évolue vers le « produit-service », incorporant une part de plus en plus grande « d'immatériel » (Blandin et al., 2002, p.7). Cette tendance, identifiée dès les années 1980 a commencé à orienter les politiques de développement, de formation et d'emploi dans les années 1990. (Blandin et al., 2002, p.7)

1 : L'information devient une matière première de la plupart des opérations de production, de transformation ou d'échanges.

2 : Les systèmes de traitement de l'information et de communication se généralisent.

3 : La plupart des activités de travail mobilisent, en plus des compétences professionnelles, des compétences de traitement de l'information

4 : des activités de travail mobilisent des formes plus complexes de coopération. (Blandin et al., 2002, p.7)

5 : Le travail réclame de ce fait aussi une certaine polyvalence. (Blandin et al., 2002, p.7). Il devient à la fois plus varié, plus flexible, plus autonome, en même temps qu'il s'inscrit dans de nouvelles formes d'organisations en réseau (Blandin et al., 2002, p.7)

6 : Les frontières entre les différents « temps sociaux » (travail, vie personnelle, formation) s'atténuent, au quotidien comme sur la longue durée ; les outils « nomades » accentuant cette tendance. (Blandin et al., 2002, p.7).

1 : L'évolution des valeurs et des demandes (Blandin et al., 2002, p.7)

Globalement, on assiste au cours du 20e siècle à ce que Dumazedier appelle « l'émergence du sujet social » et Elias le développement de la « société des individus » (Blandin et al.,

2002, p.7). Ce phénomène s'accélère à partir de la fin du siècle(Blandin et al., 2002, p.7). Il était question du développement de relations sociales et d'appartenances très diversifiées, d'engagements partiels et révocables (Blandin et al., 2002, p.7). Cette « sociabilité éclectique¹⁴ » pose de nouvelle manière la dynamique identitaire de l'individu (Blandin et al., 2002, p.7). Elle s'accompagne de demandes à la fois de responsabilité et d'autonomie, mais

aussi de nouvelles formes d'organisation du temps, de nouvelles formes de consommation. Et aussi de nouvelles demandes de formation(Blandin et al., 2002, p.7) ;

2 :L' Augmentation de la Concurrence :

Le développement rapide puis l'implosion de la « nouvelle économie » et les récentes interventions militaires ont modifié durablement le paysage économique mondial, d'une part en confortant la domination nord-américaine, d'autre part en augmentant considérablement la diversité des sources d'approvisionnement possibles et la concurrence sur les marchés dits « régionaux ». (Blandin et al., 2002, p.7)

3 : l'émergence de pôles de compétences mondiaux spécialisés

Les cartes sont redistribuées entre les entreprises qui accélèrent leur concentration et étendent leurs réseaux sur les cinq continents (Blandin et al., 2002, p.7). Ce mouvement se traduit par l'émergence de pôles de compétences mondiaux spécialisés, localisés là où les ressources naturelles ou les conditions socioéconomiques sont les plus avantageuses (Blandin et al., 2002, p.7-8).

Schéma 10: L'Effet de la Globalisatioin



Schéma 11 : La collaboration

Telechargé de la bibliothèque Multimedia



tion de con



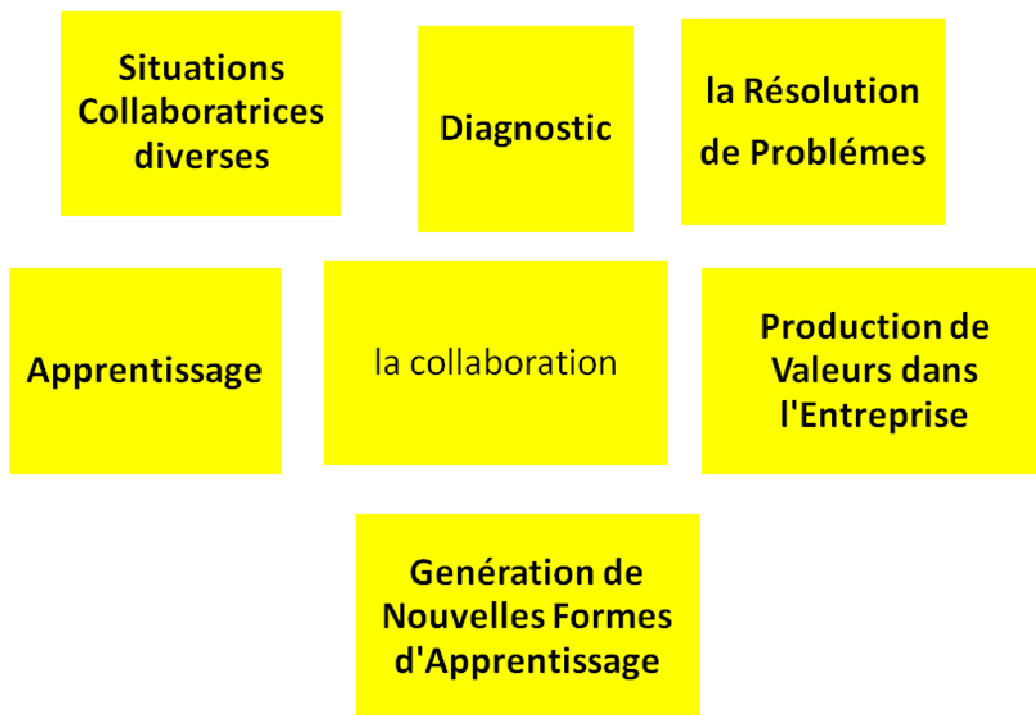
tion de con

1 : La résolution de problèmes en collaboration devient l'activité centrale productrice de valeur dans les entreprises ;

2 : Des études récentes montrent que les nouvelles formes de travail génèrent de plus en plus des situations d'apprentissage « informelles » : les nouveaux projets et les problèmes qu'ils

soulèvent, les interventions dans les réunions de travail, les propositions aux clients, le diagnostic de pannes, etc. constituent autant de situations dans lesquelles les salariés (ou les entrepreneurs) apprennent et développent des connaissances et certaines compétences. (Blandin et al., 2002, p.9).

Schéma 12 :



2012, p.430

Chapitre Deux :

Grille de Pilotage d' un projet :

Selon l'article intitulé (« Grille de pilotage et de sécurité d'un projet de télémédecine », 2013), les différentes étapes du projet (de la conception au retour d'expérience) peuvent être soumises à une grille de pilotage avant que le projet n'est vraiment assujéti à cette opération. Pour le dire autrement, avant que les acteurs impliqués dans le pilotage d'un projet cible, il faut qu'ils sachent qu'ils doivent s'appliquer aux principes fondamentaux et génériques se rapportant à la gestion de tout projet (Prax, 2012, p.430). L'auteur voudrait souligner que par expérience, la majorité des échecs des projets sont simplement dus au non respect de ces principes aussi basiques soient t-ils (Prax, 2012, p. 430). Un guide doit donc être mis à la disposition de l'équipe, leur permettant de mettre en œuvre leur activité (« Grille de pilotage et de sécurité d'un projet de télémédecine », 2013). Selon l'article (« Grille de pilotage et de sécurité d'un projet de télémédecine », 2013), chaque porteur de projet est conseillé de 'décliner son projet en argumentant de façon détaillée la réponse aux questions proposées'.

La Description des Phases Incorporées dans le Montage des Projets de Percée :

Heutte (s.n. p.4) a écrit qu'il existe plusieurs méthodes de pilotage de projet. L'auteur a choisi d'utiliser les phases déjà mises en relief par (Prax, 2003), qui quelques années plus tard a explicitement écrit qu'un projet se conduit en trois

phases (Prax, 2012, p.430). Il a écrit : 'Le respect de ces trois temps est indispensable au bon jalonnement d'un projet pour plusieurs raisons' (Prax, 2012, p.430). L'intervalle entre ces trois phases est accentuée pendant l'allocation budgétaire. Prax (2012, p. 430) a pris note du fait que l'approche adoptée pour les allocations budgétaires sont très différentes dans les trois phases. La première phase implique surtout des frais d'étude tel que les frais versés au cabinet consultant (Prax, 2012, p. 430). Il s'agit dans la deuxième phase de concevoir surtout les frais nécessaires pour garantir une utilisation sophistiquée de l'outil informatique et de toutes autres investissements matériels (Prax, 2012, p. 430). La troisième phase se braque sur les frais d'exploitation employés dans le sphère abonnement, télécom,(Prax, 2012, p. 430).

Prax (2012, p. 430) a conclu que les deux premières phases sont des phases de conception et de la mise en œuvre qui nécessitent des allocations temporaires de personnes (Prax, 2012, p. 430). La troisième phase est consacrée à l'exploitation. Les allocations y sont permanentes (voir le schéma 13.1 : Prax, 2012, p. 430).

Il est question, alors, d'utiliser une méthode de pilotage de projet s'étalant sur trois phases. Il s'agit dans la première phase de faire une étude à l'avance et une construction du projet fondateur. Il s'agit dans la deuxième phase d'accompagner la politique d'expérimentation s'appuyant sur des projets de percée (Heutte, s.n. p.4). La troisième phase est réservée pour le déploiement (Heutte, s.n. p.4).

La Première Phase du Pilotage d'un Projet : Etude Préalable et Construction du « Projet Fondateur » : La Phase d'Analyse et de la Constitution d'un Plan d'Action

l'objectif, selon (Prax, 2012, p. 430) pendant cette première phase serait d'établir un plan de route avant qu'une décision soit éventuellement et mutuellement prise se rapportant au lancement du projet. Ce plan de route appelé aussi un plan d'action mène à la clôture de la phase un (Prax, 2012, p. 434).

Quelles mesures doit alors prendre un porteur de projet pendant cette première phase ? Prax (2012, p. 430) a pris note du fait que la phase d'analyse et de la diagnostic aboutit à la constitution du document fondateur de la démarche. La vision, selon l'auteur, doit être étayée par un diagnostic fin et pertinent avant d'être portée par la Direction Générale (Prax, 2012, p. 432) ; De longues conversations doivent être entamées pendant la première phase (Prax, 2012, p. 434). Cependant, pour atteindre cet objectif, une enquête sur le terrain, « bottom-up » doit être faite, ce qui permettrait au chercheur d'analyser les attentes concrètes des utilisateurs, les freins et Les leviers (Heutte, s.n. p.4). Une enquête doit également être faite auprès des principaux dirigeants et acteurs-clés ; L'objectif est d'essayer d'identifier ou d'anticiper les grands défis potentiels et d'essayer de trouver une méthode permettant de les anticiper et de les transformer en un projet d'entreprise ayant

pour vocation la mobilisation des compétences (Heutte, s.n. p.4) ; Il faudra aussi essayer ici de repérer des initiatives déjà faites pour les requalifier (Heutte, s.n. p.4)

Un benchmark doit aussi être réalisé pendant cette première phase du projet (Heutte, s.n. p.4). Il s'agit ici d'étudier et d'analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation mis en œuvre ou bien au niveau de l'entreprise cible sinon au niveau des entreprises rivales. L'objectif est de générer une masse de données qui permettraient d'animer un brainstorming (Heutte, s.n. p.4) ;

Mallein (1998, cité par Heutte, 2011, p. 5) a écrit que La méthode CAUTIC ("Conception Assistée par l'Usage pour les Technologies, l'Innovation et le Changement") a été mise au point par Mallein. Ce dernier a dévoilé la finalité de cette méthode en disant qu'elle permet d'identifier comment et pourquoi les utilisateurs peuvent ou bien accepter ou bien résister à l'innovation dans leur vie quotidienne. La méthode CAUTIC permet d'analyser les profils des utilisateurs, qu'il s'agisse d'enseignants, de techniciens ou d'administrateurs. Heutte (2011, p. 6) a écrit que la méthode CAUTIC repose sur quatre profils d'utilisateurs qui sont classés en fonction de leur réaction au changement. Connaître ces différents profils permettra de « mieux identifier les "bons candidats" » lors du pilotage d'un projet de l'innovation en contexte pédagogique. Comme le suggère (Heutte, 2011, p. 6): « il faut d'abord sélectionner des volontaires pragmatiques du changement puis, un nombre limité de passionnés, puis progressivement essayer de convaincre tous les pragmatiques de la validité de l'objet innové (Heutte, 2011, p. 6). Cependant, étant donné qu'un projet de percée tire sa légitimité de décisions prise par toute une équipe d'acteurs, la méthode CAUTIC peut contribuer à la concrétisation des objectifs tracés.

La Deuxième Phase du Pilotage d'un Projet :Accompagnement de la Politique d'Expérimentation s'Appuyant sur les Projets de percée(Heutte, s.n. p.5)

Prax (2012, p.430) appelle la deuxième phase du pilotage d'un projet une phase d'accompagnement. Selon l'auteur, la phase d'accompagnement de projets pilotes appelés aussi projets de percée expérimentaux aboutit à des prototypes opérationnels. La raison c'est que tout projet de percée est traité selon les modalités d'une stratégie collective. Cependant, si tout projet implique la résolution d'un problème, il en est de même pour un problème de percée. Heutte (s.n. p.5) a écrit qu'un problème complexe ne peut être abordé que par une somme d'éclairages complémentaires ; l'auteur a aussi pris note du fait qu'un projet de percée s'inspire de la méthode de « management par percée », qui est un processus de pilotage de l'innovation mis en œuvre par des organisations professionnelles complexes) (Heutte, s.n. p.5). L'auteur a aussi écrit qu'un projet de percée permet d'expérimenter en grandeur réelle et collectivement les différentes étapes du processus de construction du projet global, de réaliser des « démonstrateurs » et

d'apprendre « chemin faisant ». Heutte (s.n. p.5) pense qu'un projet de percée a pour finalité la création d'une communauté appelée aussi un groupe projets et d'acteurs qui braquent toute leur attention sur l'objectif à atteindre (Heutte, s.n. p.5).

La Troisième Phase du Pilotage d'un Projet : Le Déploiement Heutte (s.n. p.5)

Heutte (s.n. p.5) a écrit que la troisième phase précédant le lancement final d'un projet est appelée la phase de déploiement. Il a aussi décrit une série de procédures marquant la fin de la période expérimentale. Et pour citer un exemple, une réunion générale des acteurs porteurs de projets marque la clôture de cette troisième phase. L'évaluation du travail fourni et la restitution devant les plus hauts responsables de l'organisation doivent avoir lieu aussi (Heutte, s.n. p.5). Heutte (s.n. p.5) a écrit que chaque porteur de projet a la mission d'identifier les ressources et les coûts nécessaires pour passer dans une logique opérationnelle ; Les coûts varient. Ils comprennent les coûts d'investissement, les coûts d'exploitation et les coûts d'accompagnement (Heutte, s.n. p.5).

La décision d'engagement peut alors se faire, au coup par coup (Heutte, s.n. p.5) ; l'auteur a aussi écrit que le guide méthodologique joue un rôle important dans cette transition ; 'Il restitue le retour d'expérience des projets sous forme de recommandations : comment s'y prendre, les pièges à éviter, les bonnes pratiques, les outils à choisir, des contacts utiles' (Heutte, s.n. p.5) ; L'auteur note que chaque recommandation est parlante et concrète car elle est signée par un « pair » et non issue d'un ouvrage théorique (Heutte, s.n. p.5). L'auteur pense que ce type d'approche permet une intégration pragmatique, progressive des technologies numériques. Les conditions de cette intégration, selon (Heutte, s.n. p.5), sont construites collectivement en consultation des professionnels. Il est évident selon l'auteur que les technologies impactent les conditions de travail car l'innovation est une partie prenante dans tout cela (Heutte, s.n. p.5)

Chapitre Trois : Mon Projet

Un centre de business doté d'outils informatiques sophistiqués et de laboratoires de valeurs a été établi depuis quelques années dans une faculté faisant partie de l'enseignement supérieur. Malgré tous les efforts fournis par l'administration général concernée par ce projet en termes de restructuration, le président de l'université et le directeur général de l'école ou le centre est établi déplore le fait que le centre demeure encore une coquille vide, faute de pouvoir être utilisé aux fins envisagées. D'emblée, le centre de business informatisé est en voie de devenir essentiellement l'œuvre d'enseignants chercheurs ambitieux de donner une chance à tous les étudiants en particulier sans aucun compte tenu de leur appartenance géographique ou national d'assouvir leurs besoins en utilisant les richesses des nouvelles technologies de l'information et de la communication initiées à un degré limité par le centre cible.

Les objectifs Visés :

& Le Renforcement du Rôle Educatif du Centre de Business Informatisé Situé dans Une Ecole de Commerce et de Gestion dans un Pays du Sud

Prax (2012, p. 432) a défini un projet de percée en tant que projet concret, dont l'objectif est visible et facile à atteindre. Ce genre de projet est porté par des acteurs motivés. Les porteurs d'un projet de percée donnent une chance à l'expérimentation collective d'avoir lieu. Pour cela, ils créent des communautés d'acteurs pour qu'ils agissent ensemble sur le projet potentiel (Prax, 2012, p. 432). Ils font de sorte aussi à ce que les différents projets de percée fédèrent au sein d'un projet globale (Prax, 2012, p. 432) ; Cela laisse dire donc que le plan d'action est constitué d'actions complémentaires et que chacune d'entre elles est retenue distinctement sachant qu'elle contribue à la stratégie générale (Prax, 2012, p. 432). Cependant, notre objectif consiste à savoir s'il serait possible de développer le centre de business information qui est en état de stagnation actuellement. Comment le faire fonctionner pour la concrétisation des fins éducatives localement et internationalement demeure un objectif essentiel.

La Première Phase de Mon Projet: Etude Préalable et Construction du « Projet Fondateur » : La Phase d'Analyse et de la Constitution d'un Plan d'Action

L' Objectif derrière l'analyse de la Situation (Tirant Inspiration de 'HAS, Grille de pilotage et de sécurité d'un projet de télémédecine, 2013

Notre objectif derrière l'analyse de situation consiste à savoir s'il faudra constituer un guide pour garantir:

- 1 : l'Efficiencie de l'état des lieux du centre de Business et de son cadre juridique à consulter sur une charte ;
- 2 : La Préconisation d'une politique de prévention des risques de la déshumanisation technologiques (en terme de droit de propriété intellectuelle et de mots de passe.....et la protection de la santé contre le risque des maladies engendrées par l'exposition à l'outil informatique).
- 3 : La Mise en Œuvre des Principes de Droit de l'Homme.

4 : Le matériel à mettre en œuvre dans le centre doit répondre à des normes minimales en termes de définitions d'écran, de résolution des caméras, de systèmes audio utilisables en synchrone ou asynchrone avec une portée minimale définie.

5 : Le système informatique doit être adapté aux besoins d'éducation local lent et sur le plan international. Donc, toute la chaîne technique mise en œuvre dans le centre doit être régulièrement entretenue pour qu'elle s'adapte aux exigeantes de l'éducation locale et internationale. Il faudra donc faire de sorte à ce que l'administration donne les détails de la nature des logiciels et des services contribuant au dispositif de l'éducation à distance.

6 : La pratique de la TLM avec des outils nécessite un réseau sécurisé en wifi ou en 3G....

7 : Le rôle de chacun des acteurs du projet et ce que l'on attend précisément de lui, en routine ou périodiquement doivent être précisés.

Autres Question Se rapportant à la Première et la Deuxième Phases de Mon Projet :

Il sera donc question dans ce chapitre de décrire les mécanismes que je vais utiliser pour réaliser un projet se rapportant au centre de business informatisée implanté dans le Sud dans une école de Commerce et de Gestion à orientation éducative à distance. Il sera surtout question de montrer comment dresser et évaluer un plan de recherche.

1 : Qui Fera le Travail Se Rapportant au Projet?

-a : Question de Principes à Respecter : Lettre de consentement à la recherche :

Certains gestionnaires ne peuvent guère prendre de décisions sans avoir reçu l'accord du Département spécialisé en recherche. Donc, cela nécessite e l'établissement d'un cadre juridique de coordination.

-b: Collaboration avec le Département spécialisé en recherche

McCarthy (1987, p.127) a écrit que les gestionnaires doivent répondre aux besoins des consommateurs. Mais le problème qui se pose c'est que les gestionnaires sont séparés des clients potentiels. Ils seraient donc difficile de faire le suivi des changements qui se manifestent au niveau des marchés. McCarthy (1987, p.127) pense que pour cela, ils sont obligés de rentrer en collaboration avec des départements de recherche spécialisés dont la mission principale consiste à établir un plan de recherche et à le mettre en œuvre (McCarthy, 1987, p.127).

-c : Collaboration avec les services d'entretiens et de tabulation

McCarthy (1987, p.127) a écrit que les départements spécialisés en recherche rentrent en collaboration avec des spécialistes dans le maintien des entretiens et l'établissement de tabulation. On leur relègue donc le devoir de résoudre des problèmes techniques (McCarthy, 1987, p.127).

-d : Collaboration avec des consultants spécialistes et des organisations spécialisées

McCarthy (1987, p.128) pense qu'une recherche de qualité en marketing n'a pas uniquement besoin d'outils techniques. Elle doit adopter une approche participative. Les gestionnaires sont sensés par exemple exhiber leurs problèmes aux spécialistes et ils doivent être capables d'utiliser un langage spécialisé. Ils doivent surtout maîtriser les techniques de la recherche. Ils doivent être capables aussi de définir leurs attentes de la recherche à effectuer. Cela leur permettrait d'identifier les défis de la recherche en cours. Et pourtant, compter sur ses com

McCarthy (1987, p.127) a écrit qu' on peut avoir recours à des consultants spécialistes et à des organisations spécialisées en recherche pour qu'ils gèrent le projet de recherche. Les entreprises individuelles dont les revenus ne dépassent pas \$ 4 ou 5 million de dollars en vente n'ont toujours pas des départements de recherche en marketing. Dès lors, Ils comptent ou bien sur des vendeurs ou bien sur les top-gestionnaires pour qu'ils fassent intervenir en recherche (McCarthy, 1987, p.127).

2 : la mise en place de la méthode scientifique

McCarthy (1987, p.128) a décrit la méthode scientifique en tant qu' approche de décision prise d'une façon objective. La méthode scientifique est régie par cinq étapes qui sont la définition du problème, l'analyse de la situation, la génération des données pour la provision d'une réponse à la question de recherche, l'interprétation des données et la provision d'une réponse à la question de recherche incorporant un problème.

Comment Vais-je faire l'analyse de situation ?:

-a : Avoir recours au système d'information (marketing information system (MIS) et le SSD)

McCarthy (1987, p.124) a écrit que pour faire une étude du marché, il faut d'abord que les stratégies soient rigoureusement planifiées. Mais le problème c'est que cela demande faire face à certains défis que le système d'information en marketing (MIS) a toujours résolu. Premièrement, ni les clients ni les marché ne peuvent être prévisionnels. Deuxièmement, obtenir des informations pourrait demander du temps (McCarthy, 1987, p.125). Le système d'information en marketing (marketing information system (MIS) est un système dont la tâche principale consiste à régulièrement faire la collecte et à réaliser l'informatisation des données. Il est à rappeler que les gestionnaires régulièrement transfèrent leurs données au système d'information pour qu'elles soient sauvegardées sur une base de données. L'objectif est d'aider les gestionnaires à obtenir des informations avant de prendre des décisions. Pour cela, (McCarthy, 1987, p.126) a vivement recommandé que l'analyse du marché soit appuyée par le système d'information en marketing (MIS). Ce système pourra contribuer à l'accélération de la procédure à appliquer pour faire l'analyse de situation. Le système d'appui à la prise de décision connu aussi sous DSS (decision Support System) est un programme de gestion informatique qui donne une occasion au gestionnaire d'obtenir et d'utiliser l'information pendant l'étude de la situation. Les gestionnaires peuvent -suite à la génération de l'information recherchée- développer différents aspects de leur planning (McCarthy, 1987, p.126). .

L' Analyse de la Situation (Marché):

-a : La Génération de l'information d'une façon informelle

Une fois la question de recherche commence à se manifester, l'analyse de la situation doit être entamée. L'analyse de situation désigne une étude informelle de l'information déjà obtenue. Elle peut aider le chercheur à définir le problème et à spécifier le genre de l'information supplémentaire à obtenir en cas de nécessité (McCarthy, 1987, p.132) . L'analyse de situation implique des entretiens informels avec les gens avant que la phase de la collecte des

données soit formellement entamée. Les personnes informelles incorporent de bons intermédiaires ayant de bonnes relations avec les clients ou avec des personnes ayant une connaissance de cause de l'industrie. Les chercheurs peuvent même avoir recours aux consommateurs s'il est question de marchés industriels. Certains consommateurs peuvent avoir travaillé sur la même question de recherche—sinon, ils peuvent avoir une idée sur une source pour la génération d'informations importantes. Leur contribution peut aussi fortifier la définition de la question de recherche (McCarthy, 1987, p.132).

-b : L'Importance des Données secondaires pour l'Analyse de la Situation

McCarthy (1987, p.133) pense que l'analyse de situation peut se faire par le biais de l'analyse des données secondaires, c'est à dire des données générées mais qui ont déjà été publiées. Les données primaires sont, par contre, générées dans le temps immédiat. *The Index of Business Periodicals* peut aider le chercheur à trouver des références bibliographiques à consulter sur le sujet de la recherche à à traiter (McCarthy , 1987, p.133) . Et pour citer un exemple de ressources à consulter afin d'obtenir quelques informations sur le sujet de recherche, on peut citer *The Statistical Abstract of the United States*. Cet un annuaire contient à peu près 1000 résumés de tables extraites de ressources publiées, et il peut servir pour avoir une idée sur le sujet à traiter (McCarthy , 1987, p.133) .

Pourquoi devrais je faire faire une bonne analyse de la situation avant d'entamer la phase de la collecte des données primaires 'primary data' ?

McCarthy (1987, p.132) a écrit que l'analyse de la situation est surtout importante si -ou bien le chercheur est un spécialiste qui n'est pas informé sur comment les décisions sont prises en management ou si le gestionnaire traite d'un sujet qui est peu familier-. Cependant, le gestionnaire et le chercheur qu'il implique dans le projet doivent tous les deux être surs d'avoir compris le contexte du problème à traiter , y compris la nature du marché cible , du marché mix, la compétition et autres facteurs externes. Cela implique que mon analyste de la situation ne doit pas être pressé. McCarthy (1987, p.134) a écrit que l'analyste de la situation est laborieusement concernée par l'étude de la

situation et par la problématique qu'il identifier. L'auteur déplore le fait que certains chercheurs sont tellement pressés qu'ils lancent leurs questionnaires hâtivement. Par conséquent, ils peuvent identifier la question de recherche tardivement, c'est-à-dire lorsqu'ils auraient obtenu des réponses à leurs questionnaires. Cela pourraient les obliger aussi à recommencer la recherche depuis le début. Un expert en marketing a dit : 'certaines personne n'ont jamais le temps pour faire une recherche du premier coup mais ils ont suffisamment de temps pour le répéter'. Autrement dit, le chercheur peut prendre des initiatives hâtivement et ils peut ainsi commettre des erreurs qui lui coûteront cher (McCarthy, 1987, p.132). Le cas d'étude suivant peut servir d'illustration : Un gestionnairea recruté un cabinet de recherche pour qu'il identifie les besoins des consommateurs. Lorsque les données étaient générées, on s'est rendu compte que ni le chercheur ni le gestionnaire ont fait leur travail convenablement. La raison c'est que les boutiques étaient en phase de reconstruction, donc, la réaction des consommateurs était influencée uniquement par le bruit et la poussière qui étaient gênés sous l'effet de la construction. Il est donc question d'erreur qui a influé sur la validité des données générées et sur l'efficacité de la recherche. Cela constitué une perte de temps pour le chercheur et pour le gestionnaire.

La rédaction d'un plan d'Action (un plan de recherche) , a proposal' pour déterminer l'information qu'il faut cibler et comment il faut l'obtenir

McCarthy (1987, p.134) a expliqué comment on aboutit à a pris note du fait que la phase de l'analyse de situation permet de bien définir la question de recherche et d' y trouver des réponses.

A cette étape de la fin de l'analyse, il serait possible d'identifier les questions qui demeurent sans réponses. Il serait alors convenable de chercher l'information qui pourrait combler le vide (pour la provision de réponses). Ceci en fait demande que les experts techniques et les gestionnaire s'entretiennent. Souvent, il sera question de rédiger un plan d'action, appelé aussi 'a proposal'. L'objectif est de déterminer l'information qu'il faut cibler et comment il faut l'obtenir. Le plan d'action peut contribuer à l'élimination des malentendus qui pourraient avoir lieu plus tard.

& Le Contenu du Plan de la Recherche

Le plan de recherche, connu aussi sous un plan d'action et aussi sous 'a proposal' sert à identifier les coûts, à déterminer les données qu'il faudra générer, à spécifier les méthodes de la collecte des données et à désigner l'acteur qui sera responsable de l'analyse des données, et à spécifier la durée et les modalités à suivre pendant l'analyse (McCarthy, 1987, p.134).

La Deuxième phase de Mon Projet

La Collecte de Données du Premier Ordre 4Primary Data'

Puis, il faut établir un plan formel de la recherche. Il s'agit ici de générer des données du premier ordre 'primary data'. Il s'agit ici aussi de poser des questions à l'échantillon ou bien sur une question quelconque, ou bien sur comment ils réagissent sous l'impact de certaines conditions (McCarthy, 1987, p.135)..

Les Méthodes de la Collecte des Données

McCarthy (1987, p.135) a spécifié plusieurs méthodes pour la collecte des données. Il a écrit que l'approche à utiliser dépend du temps et du fonds monétaire disponibles. Il ya deux méthodes basiques pour la génération de données sur les consommateurs. La première méthode est conduite sous la constitution d'un questionnaire. La deuxième méthode incorpore l'observation. Les questionnaires varient. Les questionnaires peuvent faire partie ou bien de la recherche qualitative ou quantitative. Les modalités de l'observation varient aussi (McCarthy, 1987, p.135) .

Questions Ouvertes Nécessitant des Réponses Approfondies

McCarthy (1987, p.135) a noté que la recherche qualitative exige la constitution d'une série de questions ouvertes, qui nécessitent des réponses profondes. Ces réponses ne se limitent pas à 'non' ou 'oui'. Le chercheur donne une occasion à l'échantillon de communiquer des idées sans leur imposer des directives.

La Selection du group de focalisation 'Focus Group' pour leur Engagement dans des Discussions Menant à la Génération de Données Primaires Approfondies

McCarthy (1987, p.135) a écrit que L'entretien maintenu avec le group de focalisation est souvent utilisé en marketing. Cela implique maintenir un entretien avec un groupe de personnes dont le nombre est compris entre six et dix personnes situés dans un environnement informel. La méthode des questions ouvertes est mise en œuvre dans l'objectif de stimuler une conversation entre les membres du groupe cible. Cela peut stimuler des pensées profondes et des réactions inattendues. le chef de group de focalisation 'a focus group leader' d'expérience peut tirer plusieurs avantages de cette méthode. Une session peut durer pendant une heure, et elle peut ainsi donner une chance aux participants de couvrir plusieurs aspects du sujet. Les sessions sont souvent enregistrées sur vidéo. Ceci aussi peut donner une occasion à plusieurs gestionnaires d'avoir une idée sur le contenu du déroulement de la session (McCarthy, 1987, p.135) .

La Recherche Qualitative Préparant le Chemin pour la Recherche Quantitative

McCarthy (1987, p.135) a écrit que certains chercheurs utilisent la recherche qualitative comme une première étape de la recherche quantitative. La recherche qualitative peut aider les chercheurs à générer de bonnes idées et à formuler des hypothèses. Autres approches basées sur des échantillons plus représentatifs et sur la prise de mesures objectives sont nécessaires pour tester la validité des hypothèses . (McCarthy, 1987, p.135

l'Interpretation Des Données

Lorsque les données sont générées, il faut les assujettir à une analyse. Cette étape implique des statistiques s'il s'agit d'une recherche quanlitative.

S'il s'agit d'une recherche qualitative, il faut construire des thèmes des données générées (McCarthy, 1987, p.140)

Sampling : Stratified Sampling Sera Utilisé

Il ya different types de sampling. Random sampling implique que chaque membre de la population a la chance de faire partie de l'échantillon. Si le random sampling est utilisé, on aura un échantillon qui a exactement les mêmes caractéristiques que la population cible. Mais, la recherche en marketing utilise souvent non random sampling étant donné qu'il est difficile de trouver un échantillon dont les caractéristiques sont semblables à celles de la population (McCarthy, 1987, p.141). Par contre, stratified sampling implique

que l'échantillon sera divisé en strata (des sections variées reflétant la variation de la population cible).

La Troisième Phase de Mon Projet : Evaluation

Ressources:

Blandin, B., Beyou, C., Dambach, Y., Engelibert, J., Fage, C., & Voyeux, N. (2002). E-learning et KM : Quelle convergence : Livre blanc du FFFOD.

HAS. (2013). Grille de pilotage et de sécurité d'un projet de télémédecine : A la croisée des chemins, entre recherche et entreprise. Un parcours original. Agence des systèmes d'information partagés de santé : Cedex.

Heutte, J. (s.d.). Piloter l'Innovation de l'Intérieur : Pour une science de conception orientée vers la production collégiale de connaissances. Actes du 23ème colloque de l'Admée-Europe. Evaluation et enseignement supérieur. IUFM Nord-Pas de Calais : Université d'Artois CREF(EA 1589), équipe Apprenance et formation des adultes. Université Paris Ouest Nanterre La Défense. jean.heutte@univ-artois.fr.

Heutte, J. (2010). Structure de Pilotage d'un projet national dans l'enseignement supérieur, Document interne DGESIP-MINES.

Heutte, J. (2011). Piloter l'Innovation de l'Intérieur : pour une Science de Conception Orientée vers la Production Collégiale de Connaissances. Actes du 23ème Colloque de l'Admée-Europe Evaluation et enseignement supérieur.

Mallein, P. (1998). Conception Assistée par l'Usage pour les Technologies, l'Innovation et le Changement.

McCarthy, E., William, D., et Perreault, J. (1987). library of Congress. Basic Marketing. Madison: library of Congress

Paun, E. (2006). Transposition didactique : un processus de construction du savoir scolaire, Carrefours de l'éducation, 2 (22), 3-13.

Perrenoud, P. (1998). La transposition didactique à partir de pratiques : des savoirs aux compétences, Revue des sciences de l'éducation 24(3), 487-514.

Prax, J.-Y., (2012). Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur. Dunod (3e édition).

