



COLLECTION ESPACES NUMÉRIQUES
dirigée par Ahmed Bounfour

Chantal Morley et Marie Bia Figueiredo

Génération Y et pratiques de management des projets SI

cigref
Réseau
de grandes entreprises

 Springer

Génération Y et pratiques de management des projets SI

Springer

Paris

Berlin

Heidelberg

New York

Hong Kong

Londres

Milan

Tokyo

Génération Y et pratiques de management des projets SI

Chantal Morley et Marie Bia Figueiredo

 **Springer**

Chantal Morley

TELECOM École de Management Département Systèmes d'Information (DSI)
9, rue Charles Fourier
91011 Évry Cedex

Marie Bia Figueiredo

TELECOM École de Management Département Systèmes d'Information (DSI)
9, rue Charles Fourier
91011 Évry Cedex

ISBN : 978-2-8178-0408-8 Springer Paris Berlin Heidelberg New York

© Springer-Verlag France, Paris, 2013

Springer-Verlag France est membre du groupe Springer Science + Business Media

Cet ouvrage est soumis au copyright. Tous droits réservés, notamment la reproduction et la représentation la traduction, la réimpression, l'exposé, la reproduction des illustrations et des tableaux, la transmission par voie d'enregistrement sonore ou visuel, la reproduction par microfilm ou tout autre moyen ainsi que la conservation des banques de données. La loi française sur le copyright du 9 septembre 1965 dans la version en vigueur n'autorise une reproduction intégrale ou partielle que dans certains cas, et en principe moyennant le paiement des droits. Toute représentation, reproduction, contrefaçon ou conservation dans une banque de données par quelque procédé que ce soit est sanctionnée par la loi pénale sur le copyright.

L'utilisation dans cet ouvrage de désignations, dénominations commerciales, marques de fabrique, etc. même sans spécification ne signifie pas que ces termes soient libres de la législation sur les marques de fabrique et la protection des marques et qu'ils puissent être utilisés par chacun.

La maison d'édition décline toute responsabilité quant à l'exactitude des indications de dosage et des modes d'emplois. Dans chaque cas il incombe à l'utilisateur de vérifier les informations données par comparaison à la littérature existante.

Maquette de couverture : Nadia Ouddane

Mise en page : DESK – Saint-Berthevin

Illustration de couverture : © kentoh - Fotolia.com



Table des matières

Introduction	1
1. Les fondements de la recherche	3
I. Contexte et objectif de la recherche	3
D'un côté, le phénomène « web 2.0 » et la génération Y	3
De l'autre, la normalisation du management de projet	5
Mais des pratiques de management de projet SI	
intégrant de l'agilité	7
L'éclairage de la théorie de la structuration	9
II. Revisiter la notion de « Génération Y »	12
L'évolution sémantique de « Génération X »	12
La pétrification de la notion de génération	16
L'apparition du terme Génération Y	20
La typologie des générations au travail	20
Les stéréotypes associés à la Génération Y au travail	21
III. Les recherches empiriques sur les générations au travail	22
Les études sur des étudiants	22
Les études comparatives entre différents groupes d'âge	23
Synthèse des recherche sur la Génération Y au travail	27
L'utilisation des « générations » dans notre étude	28
2. La construction de la recherche	31
I. La méthodologie de recherche	31
Une posture interprétative	31
Une stratégie de recherche qualitative fondée	
sur la méthode des cas	32
II. La conduite de l'enquête	34
Les projets étudiés	34
Le déroulement des entretiens	36
Méthode et outil de l'analyse qualitative des données	40

3. Les résultats de la recherche	43
I. Analyse des entretiens : trois figures du management de projet par la génération Y	43
Le contexte des cas.....	43
Le cas du site Dev1 : la figure de la mise en réseau.....	43
Le cas du site Param : la figure de l'immédiateté.....	63
Le cas du site Dev2 : la figure de la professionnalisation	82
II. Discussion.....	99
La structuration des pratiques de management de projet.....	101
L'appropriation des normes de management de projet par la génération Y	103
L'importation des pratiques 2.0 dans l'entreprise	106
Conclusion : l'effet génération Y dans les pratiques de management de projet.....	109
Références	113
Annexes :	
Annexe 1 : La théorie des générations de W. Strauss et N. Howe	119
Annexe 2 : Article introduisant le terme de « génération Y »	121
Annexe 3 : Guide de l'interviewer	123
Annexe 4 : La structure de codage dans NVivo.....	135

Introduction

Le projet PMY a démarré en octobre 2010, et il a duré six mois. Le présent document présente l'objectif de la recherche, les modalités de sa conduite et les résultats. Il est structuré de la façon suivante : une première partie expose les fondements de la recherche ; elle indique comment a émergé la question initiale et comment elle a été affinée, à la fois par la mobilisation d'un cadre théorique, par l'approfondissement de la notion de « Génération Y » et par les recherches sur les générations au travail. La deuxième partie décrit la méthodologie de recherche, ainsi que la façon dont l'enquête a été conduite, depuis le recueil jusqu'à l'analyse qualitative des données. La troisième partie présente les résultats de l'analyse à travers trois figures du management de projet portées par des chefs de projet de la génération Y, dont la présentation est suivie d'une discussion. La conclusion présente une synthèse des résultats sur l'effet génération Y dans le management des projets SI, et se clôt sur les implications managériales.

Les fondements de la recherche

I. CONTEXTE ET OBJECTIF DE LA RECHERCHE

Les chefs de projet de la jeune génération sont les acteurs de deux évolutions concomitantes. Notre questionnement trouve son origine dans le rapprochement et la confrontation de ces deux mouvements actuellement à l'œuvre au sein de la profession. D'une part en tant que « jeunes », ils appartiennent à une génération, dite « Génération Y », dont l'arrivée sur le marché du travail coïncide avec la diffusion des technologies web 2.0 et avec elles, une vision renouvelée des modes de gestion et d'organisation du travail. D'autre part, en tant que professionnels de la gestion de projet, ils évoluent dans un environnement de plus en plus cadré, normalisé. Leurs pratiques de gestion sont placées sous l'influence d'un ensemble de normes et de référentiels aujourd'hui très largement diffusés. Or, le modèle gestionnaire et organisationnel véhiculé par ces derniers demeure assez éloigné de celui d'une « organisation 2.0 ».

D'UN CÔTÉ, LE PHÉNOMÈNE « WEB 2.0 » ET LA GÉNÉRATION Y

L'utilisation massive d'outils favorisant la coopération et l'établissement de réseaux sociaux, que l'on regroupe sous le terme ouvert de web 2.0, a conduit à une évolution des pratiques sociales. Celle-ci avait déjà été amorcée avec le rapprochement des outils de communication interpersonnelle et des médias de masse, mais elle a connu une forte amplification depuis quelques années. Aujourd'hui appréhendé comme un véritable « phénomène culturel », le web 2.0

est considéré comme un paradigme nouveau érigeant en principes la logique participative, la collaboration massive, le réseautage social et l'expérience utilisateur riche (Kim *et al.*, 2009). De nouveaux modèles de sociabilité apparaissent, notamment une remise en question des frontières entre sphère publique et sphère privée, l'établissement de communautés d'intérêt, la participation à des débats publics, les expériences dans des univers virtuels, et la construction publique d'un réseau de liens personnels et professionnels. Par ailleurs, la coupure traditionnelle entre concepteurs et utilisateurs, entre producteurs et consommateurs, est remise en question comme l'avait initialement montré le phénomène du logiciel libre. Des formes extrêmement variées de coproduction apparaissent dans l'univers Internet, supportées par une panoplie d'outils.

Ces évolutions dans les pratiques sociales ont rencontré un écho dans les entreprises. En 2006, A. McAfee lance l'expression « entreprise 2.0 » pour suggérer un modèle d'entreprise où l'introduction de technologies 2.0 favoriserait les processus collaboratifs, sans frontière technique ou géographique, à l'intérieur de l'organisation (éventuellement étendue à ses partenaires) (McAfee, 2006). La mise en œuvre d'une telle infrastructure devrait permettre un large partage d'informations, une créativité renouvelée et une production accrue d'innovations. Dans une interview ultérieure, il a cependant attiré l'attention sur l'importance du changement culturel nécessaire pour tirer parti des outils 2.0 (McAfee, 2007). Quatre ans après, il constate que l'adoption de ces technologies par les entreprises reste limitée (Roberts, 2010). Par ailleurs, une étude récente aux États-Unis (AIIM, 2009) fait apparaître que seulement 7 % des entreprises déclarent une utilisation large et active des technologies 2.0 et 18 % d'entre elles n'en ont qu'une implémentation limitée et/ou à ses débuts. En outre, cette étude relève des différences selon l'âge dans les attitudes et les attentes vis-à-vis des technologies 2.0. Le phénomène « web 2.0 » est essentiellement porté par les plus

jeunes. La segmentation retenue (18-30 ans, 30-45 ans, > 45 ans) correspond à une répartition générationnelle, caractérisée par des attitudes différentes vis-à-vis du travail, initialement proposée par Zemke (2000) aux États-Unis. Cette typologie a été largement reprise, notamment par des auteurs se centrant sur la classe d'âge ayant grandi avec les technologies de communication, la première et principale utilisatrice des technologies liées à l'établissement de réseaux sociaux. On oppose ainsi dans les pratiques et les valeurs la génération des « Boomers », celle des « X-ers » et la dernière venue dans l'entreprise, celle des « Y ». Différents auteurs appellent à une transformation de l'entreprise pour intégrer cette génération Y (voir par ex. Macon, 2009). Un tel appel s'inscrit dans la suggestion d'un modèle d'organisation en rupture profonde avec une organisation traditionnelle, et permettant de tirer le meilleur parti des technologies 2.0 (Boughzala, 2010). Cependant, face à ces évolutions annoncées ou appelées, les études empiriques sont encore rares.

DE L'AUTRE, LA NORMALISATION DU MANAGEMENT DE PROJET

Depuis les années 1980, particulièrement en France, les organisations ont adopté des méthodes de conception et développement de système d'information, qui couplaient des techniques de modélisation de SI avec des principes et des règles pour la conduite du projet. La diffusion des technologies objet a donné une place centrale à l'intégration, ce qui a conduit à revoir les méthodes utilisées. En particulier, avec l'adoption par l'OMG (*Object Management Group*) du langage de modélisation UML qui est devenu une référence, la séparation entre modélisation et conduite de projet a laissé la place vide pour le management de projet. Au même moment, le domaine du management de projet a connu une évolution profonde. En effet, alors que jusque-là chaque domaine d'activité avait développé ses propres principes et techniques pour conduire un projet (projet industriel, projet bâtiment, projet informatique...),

la reconnaissance de principes communs et d'approches partagées commence à se répandre dans les milieux professionnels. Des associations internationales de management de projet ont commencé à formaliser les bonnes pratiques observées dans des domaines très divers, ce qui a conduit à l'établissement de référentiels présentant le management de projet sous forme d'un ensemble de processus à mettre en œuvre. Des épreuves de certification ont été instaurées, ce qui a donné à ces référentiels un statut de norme de fait. De nombreuses entreprises, notamment celles qui ont une couverture internationale, ont engagé leurs chefs de projet dans des opérations de certification. Ainsi, une culture projet institutionnalisée s'est diffusée dans les entreprises, y compris dans le domaine des systèmes d'information.

Cependant, ces normes de management de projet n'ont que faiblement intégré les concepts collaboratifs et participatifs : coopération, collaboration, partage, réseau. À titre d'exemple, la notion de coopération est absente du référentiel de l'IPMA¹ (ICB, 2006), et elle n'a été introduite qu'en 2004 dans celui du PMI². De plus, le chef de projet occupe une position centrale et porte la responsabilité de développer les interactions entre membres de l'équipe et leur coopération (PMBOK, 2008, ch. 9). Le terme collaboration n'est utilisé qu'une seule fois par l'IPMA, et c'est à propos de la résolution des conflits. En ce qui concerne la participation, il est simplement recommandé de promouvoir une participation active des membres de l'équipe, et c'est le chef de projet qui organise la collaboration. Le PMI insiste sur les rôles et responsabilités individuelles, tout en considérant qu'il peut être bénéfique pour le projet d'associer les membres de l'équipe à la planification et à la prise de décision. Dans l'ICB, la notion de réseau est associée uniquement au rôle de chef de projet, il en va de même pour le PMI. Le terme partage

1 *International Project Management Association.*

2 *Project Management Institute.*

n'est pas associé au partage entre membres de l'équipe, mais à une action ou attitude du chef de projet. Quant au référentiel PRINCE2 (OGC, 2005), il repose sur une vue hiérarchique du management de projet, sans traiter la question du management et du développement de l'équipe.

Cependant, l'étude des pratiques offre des nuances : face aux cadres normatifs imposés, les chefs de projet peuvent introduire des contournements (Mignerat *et al.*, 2010) ou des adaptations plus ou moins marquées selon les projets et les contextes (Besner *et al.*, 2008). En particulier, les approches agiles viennent questionner le cadre normalisé pour les projets SI.

MAIS DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE PROJET SI INTÉGRANT DE L'AGILITÉ

Parallèlement au développement de la normalisation, un autre courant méthodologique a émergé au cours des années 1990, issu de la pratique du développement logiciel pour les besoins des entreprises. Les méthodes dites « agiles » ont officiellement reçu leur nom en 2001 par la publication d'un manifeste³ cosigné par plusieurs auteurs de méthodes qui défendent une organisation de développement logiciel moins structurée et plus réactive que les méthodes en vigueur (RAD, DSDM, XP, SCRUM, Chrystal...). Les méthodes agiles partagent l'objectif de conduire le projet de façon à livrer des applications de qualité dans des délais fortement réduits par rapport aux pratiques observées. Tous les auteurs de ce courant méthodologique sont partis du constat que la dimension humaine est centrale dans les projets système d'information, notamment ceux dont la partie développement de logiciel est importante. Le management de ces projets devrait alors viser à stimuler la créativité des développeurs, qui s'exprime en général dans des activités

3 <http://agilemanifesto.org>.

solitaires, tout en favorisant leur collaboration avec les autres acteurs concernés par le projet (clients, utilisateurs, managers...). L'exigence de délai court accroît la difficulté car l'apprentissage du travail en commun doit être rapide (Morley, 2012, ch. 1 et ch. 18).

Deux principes majeurs défendus par le manifeste agile peuvent entrer en contradiction avec le cadre normalisé : d'une part, donner la primauté aux individus et aux interactions plutôt qu'aux processus de management de projet et aux outils associés ; d'autre part, répondre aux aléas plutôt que respecter une planification. Cependant, l'observation des projets SI, notamment en Amérique du Nord, laisse penser que la dichotomie agile/non agile est moins marquée dans les pratiques que dans les principes méthodologiques (voir par ex. Hansson *et al.*, 2006).

En synthèse, la logique participative et collaborative, familière pour les communautés et réseaux 2.0, est absente des référentiels normatifs. L'organisation classique des projets, telle que diffusée à travers les normes en vigueur, apparaît comme décalée par rapport aux pratiques sociales du monde 2.0. L'idée dominante est celle d'un chef de projet jouant le rôle d'un chef d'orchestre symphonique, dont la tâche est de diriger les musiciens ayant chacun sa partition. On peut lui opposer le fonctionnement de groupes de jazz, composés de musiciens indépendants⁴, dans lesquels des processus d'ajustements mutuels à partir d'un fonds de connaissances communes permettent, sans préparation, de jouer ensemble une musique non écrite. Compte tenu de ces deux mouvements à première vue peu compatibles (paradigme 2.0 et normalisation du management de projet), auxquels prennent part les jeunes chefs de projet, il est intéressant de questionner leurs pratiques. Ce questionnement est

4 Le fonctionnement de ces groupes a été finement décrit par deux sociologues, également musiciens de jazz, Robert R. Faulkner et Howard S. Becker, dans une étude récente : "Do You Know?": The Jazz Repertoire in Action, University of Chicago Press, 2009.

d'autant plus pertinent que le courant des méthodes agiles, qui connaît une certaine diffusion, repose sur des principes de coopération et de réactivité qui sont plus proches de la logique 2.0. On peut donc se demander comment les jeunes chefs de projet composent avec le référentiel normatif et dans quelle mesure ils introduisent une dose d'agilité dans la conduite de leurs projets. Nos questions de recherche sont donc les suivantes :

Comment les pratiques de management des jeunes chefs de projet se structurent-elles en situation ? Comment s'approprient-ils les normes et les référentiels ? Sont-ils réellement porteurs d'une vision renouvelée du management et de l'organisation du travail, inspirée des logiques d'actions présumées de l'organisation 2.0 et des principes agiles ? Si oui, comment cette vision s'articule-t-elle avec le cadre normalisé auquel est aujourd'hui soumis l'ensemble de la profession ?

L'ÉCLAIRAGE DE LA THÉORIE DE LA STRUCTURATION

L'objet de la théorie de la structuration (Giddens, 1987) est de saisir les conditions de reproduction et de continuité (ou d'évolution) des pratiques sociales constitutives d'un système social donné. Elle offre une grille de lecture pertinente à notre étude dans la mesure où elle permet de repérer et de comprendre les interactions à l'œuvre entre la pratique des chefs de projet et le contexte institutionnel et sociétal dans lequel elles s'insèrent.

Giddens situe l'action au « fondement de la réalité sociale » (Chazel, in Giddens, 2005, p. 2). C'est la reproduction des pratiques, sous forme de routines, qui assure la continuité d'un système social donné. Or la continuité des pratiques repose sur l'agent et le contrôle réflexif qu'il exerce sur son action, ainsi que sur celle des autres dans le flot continu de ses interactions avec eux.

Par l'action est produit et reproduit un « ensemble de règles et de ressources », appelées structures sociales, qui de façon récursive contraignent et habilitent les agents. Le structurel est appréhendé ici non pas comme une réalité exogène, qui existerait en dehors des acteurs, mais comme un ensemble de règles et de principes de distribution des ressources, que les acteurs connaissent, sous forme de « traces mnésiques », et qu'ilsinstancient à travers leurs actions et interactions. Ils sont donc soumis à ces règles et principes, mais en même temps ils contribuent à les produire et reproduire dans le monde réel. Cette vision circulaire et dynamique de la construction du monde social est intéressante pour nous puisque l'on cherche à comprendre comment règles et pratiques peuvent s'influencer mutuellement.

Plus précisément, Giddens propose de distinguer trois dimensions du structurel qui se retrouvent dans la structuration d'un système social concret. Dans la pratique, elles sont entremêlées, mais il est utile de les distinguer pour pouvoir les analyser. La dimension Signification renvoie à des « réservoirs de connaissances » que les acteurs mobilisent pour donner un sens à leurs actions : ces connaissances correspondent à des « schèmes d'interprétation », c'est-à-dire des modes de représentation et de classification, qui sont utilisés lors de la communication entre acteurs pour rendre compte de leurs actions. La dimension Signification est souvent entremêlée avec une seconde dimension, celle de la Légitimation. La dimension Légitimation renvoie aux connaissances sur les normes qui permettent de justifier ou de sanctionner un comportement dans un système d'action concret. L'appel à la responsabilité, souvent associée dans les organisations à l'obligation de rendre des comptes, mobilise à la fois des éléments de signification (pourquoi ce qui a été fait a un sens) et des éléments normatifs (au regard de codes, normes, bonnes pratiques...). La troisième dimension, la Domination, est celle des principes de répartition des ressources, qui se traduit dans

un système social concret par une distribution asymétrique de moyens, c'est-à-dire une répartition du pouvoir mise en œuvre dans les interactions. En résumé, toute action dans un système social fait référence à un sens (les acteurs ont des raisons d'agir comme ils le font), à des droits et devoirs (des normes justifiant ou réprimant certaines actions) et s'inscrit dans une répartition du pouvoir (à travers des ressources matérielles ou symboliques). L'exploration de ces trois dimensions permet d'analyser le fonctionnement d'un collectif de travail organisé. Dans notre étude, les normes et référentiels de management de projet, de par leur diffusion de plus en plus large, possèdent un fort potentiel structurant pour les chefs de projet. De la même manière, les technologies du web 2.0, dont semble adepte la génération Y, sont porteuses d'une véritable philosophie fondée sur la collaboration massive, le partage, l'instantanéité ou le réseautage social (structure de signification et de légitimation). Cette philosophie découle directement des propriétés matérielles de ces technologies (structure de domination). Par exemple, l'instantanéité des pratiques de communication est rendue possible par des technologies telles que le RSS. Il s'agit néanmoins de savoir si ces sources de structures sociales sont mobilisées en pratique par les chefs de projet et comment ? En choisissant d'analyser les pratiques des chefs de projet sous l'angle de la théorie de la structuration, nous voulons mettre en relief les pratiques émergentes au regard des normes et des référentiels existants dans le domaine du management de projet. Plus précisément, il s'agit d'étudier la façon dont les jeunes chefs de projet participent, en même temps qu'ils sont soumis, aux deux mouvements précédemment évoqués, à savoir la normalisation de la gestion de projet et la diffusion d'une vision renouvelée des modes de gestion et d'organisation du travail issue de la « philosophie » 2.0.

II. REVISITER LA NOTION DE « GÉNÉRATION Y »

Le terme « Génération Y », abondamment utilisé par les journalistes et le grand public pour qualifier les « jeunes » demeure un concept « boîte noire » à la définition incertaine. Dans un souci de rigueur scientifique, il est indispensable de revenir à la genèse et aux fondements de cette notion. Le terme « Génération Y » est, comme nous allons le voir, fortement lié à celui de « Génération X ». C'est pourquoi nous allons, en nous appuyant sur la recherche de Ulrich (2003), faire un bref historique de l'apparition et de l'évolution sémantique de « Génération X ». Ce terme a connu une double évolution. D'une part, il fut utilisé à l'origine dans un objectif d'enquête sociologique, il devint ensuite un qualificatif auto-attribué par des minorités, pour enfin être adopté par les médias et le grand public comme terme sociologique, sans toutefois avoir reçu de validation scientifique. D'autre part, faisant initialement référence à une catégorie démographique large, il fut ensuite employé pour désigner une sous-culture, et il reprit enfin le sens de classe d'âge.

L'ÉVOLUTION SÉMANTIQUE DE « GÉNÉRATION X »

1950 : X est la jeunesse mondiale d'après-guerre

L'expression « Génération X » fut employée pour la première fois par le célèbre photographe Robert Capa dans les années 1950 pour nommer un projet ambitieux de reportage sur les jeunes du monde entier ayant vingt ans dans les années de l'après-guerre. Le mot « génération » était pris au sens que les démographes donnent au mot « cohorte », c'est-à-dire un ensemble d'individus nés à la même période. La qualification X faisait référence à des interrogations. Qui est cette génération ? Comment voit-elle l'avenir ? Comment se situe-t-elle par rapport à la politique ? X est donc pris au sens mathématique d'une inconnue.

1965 : X est une sous-culture rebelle en Grande-Bretagne

L'expression a ensuite été reprise pour cibler une population plus étroite que celle à laquelle se référait Capa. Un journal britannique féminin, *Woman's Own*, commandita à l'une de ses journalistes, Jane Deverson, une enquête sur les « Mods » (d'après le terme « moderne ») en Grande-Bretagne. La description de ces jeunes hommes, issus de la classe ouvrière et en rébellion contre l'ordre établi, fut jugée impubliable pour le lectorat du magazine. La journaliste s'associa alors avec Charles Hamblett, un autre journaliste basé aux États-Unis, pour écrire un livre appelé « Generation X », qui parut en 1965. Ce roman sociologique reprenait largement les interviews de l'enquête sur la sous-culture rebelle des Mods.

La qualification X est ici plus chargée que pour Capa. Il s'agit toujours d'étudier les attitudes et valeurs de la jeunesse. Mais les auteurs considèrent que celle-ci est confrontée à une accélération sans précédent du cadre qui les environne : une accélération sociale (règles, normes, mœurs...) et une accélération scientifique et technique. Cette double accélération peut rendre plus difficile pour les jeunes la construction d'une identité, ce qui expliquerait l'apparition de sous-culture de distance, de détachement, voire d'opposition à la société dominante. C'est pour cela que la population des Mods était intéressante à étudier.

Depuis, l'expression a souvent gardé cette connotation d'une jeunesse hostile à son environnement social et pour laquelle la construction d'une identité est problématique.

Mi-1970 : X est une auto-désignation punk

Dans les années qui suivirent, le terme commença à être utilisé par certains mouvements culturels contestataires pour s'auto-désigner, notamment par les groupes punks. Par exemple, en 1976, en Grande-Bretagne, un group rock punk dirigé par Billy Idol prend le nom de « Generation X », d'après le titre du roman de

Deverson. Cette appropriation du terme par les groupes punks eux-mêmes traduit une position revendiquée de marginalité hostile à la société dominante par un sous-groupe très minoritaire. Cependant, le terme X inclut aussi l'idée de possibilités multiples. En effet, la position revendiquée est que X est un blanc qu'il faut remplir, donc une affirmation de la liberté de choisir son identité. On a donc dans X à la fois le rejet de la culture dominante et la possibilité de construire une identité différente.

1983 : X est une attitude distanciée par rapport à la société de consommation

Le terme X va réapparaître dans un usage d'analyse sociologique, aux États-Unis, sous la plume d'un professeur d'histoire littéraire, Paul Fussell. Il publie, en 1983, un ouvrage sur les classes sociales nord-américaines, qui porte le titre de *Class : A Guide through the American Status System*. Le dernier chapitre est intitulé « *The X Way Out* », et il qualifie de X un groupe de personnes qui ne peuvent être enfermées dans les limites d'une classe sociale, et qui ont trouvé une « sortie », c'est à dire qu'ils ont une distance éclairée et ironique par rapport à la société de consommation. En particulier, ils rejettent les goûts et les valeurs de la classe moyenne bourgeoise. Sans être dans une opposition violente, ils sont plutôt à la frontière entre la société établie et la marge. Quelques années plus tard, cette connotation de X va nourrir les analyses marketing sur les catégories de consommateurs. C'est dans ce domaine, comme on va le voir, qu'apparaîtra l'expression « Génération Y ».

1991 : X est la partie de la jeunesse américaine qui se cherche

L'expression « Génération X » va connaître une large diffusion dans les médias et le grand public avec la publication en 1991 par un auteur canadien, Douglas Coupland, d'un roman décrivant les

désenchantements de certains jeunes de sa génération (lui-même est né en 1961) : *Generation X : tales for an accelerated culture*. Le sous-titre est un clin d'œil à l'analyse de Humblett et Deverson en 1965 sur l'accélération des changements sociaux et techniques. Le roman raconte l'histoire de trois jeunes qui s'exilent dans le désert du sud de la Californie pour trouver (et construire) un sens à leur vie. La qualification X évoque à la fois l'opposition à une accélération qui empêche la construction d'une identité et l'absence d'éléments stables et structurants (travail, carrière, famille, religion), ce qui, comme affirmé par les mouvements punks, laisse place à la liberté de construire une identité choisie.

Le qualificatif X va être largement repris dans la fiction américaine populaire pour désigner un sous-groupe minoritaire qui est fortement différencié du groupe majoritaire. C'est notamment le cas d'une BD, parue en 1994, qui raconte l'histoire d'un groupe de jeunes, sujets à des mutations génétiques leur conférant des pouvoirs surnaturels, et les rendant redoutables. Une série télévisée fut réalisée à partir de cette BD et diffusée à partir de 1996. Citons également le film à succès *X-men* sorti en 2000, dans la même veine d'inspiration.

On peut ainsi relever un brouillage de la qualification X, lors de sa diffusion élargie, qui évoque aussi bien une population en proie à des problèmes existentiels d'identité, qu'une minorité différente, puissante, voire redoutable. La même année, la notion de génération va connaître un tournant avec la diffusion populaire d'une théorie de l'évolution cyclique de la société américaine. On peut observer un glissement dans l'emploi du terme génération, qui signifie « cohorte » au sens des démographes, mais évoque aussi les rapports entre groupes d'âges différents (Jaworski & Sauer, 1985).

LA PÉTRIFICATION DE LA NOTION DE GÉNÉRATION

1952-1991 : la période de naissance comme facteur primordial de structuration d'un individu

Si « tel père, tel fils » fait partie du répertoire classique des proverbes français, on trouve une maxime inverse outre-Atlantique : « *People resemble their times more than they resemble their fathers*⁵. » Cet adage populaire a été théorisé dès les années 1950 par certains sociologues selon lesquels l'expérience partagée d'événements historiques mémorables forgerait chez les membres d'une même classe d'âge un rapport au monde particulier et durable (représentations, valeurs, attitudes) (Manheim, 1952 ; Pilcher, 1994). Dans les années 1970, Morris Massey, un professeur de marketing médiatique, diffusant ses théories sous forme de conférences et vidéocassettes, a défendu la pertinence d'une classification stable de la population américaine selon la tranche d'année de naissance, chaque classe ayant des attitudes et valeurs spécifiques et pérennes en ce qui concerne le travail, l'autorité, le changement, le groupe (Massey, 1976)...

En 1991, l'idée d'une classification générationnelle, comme facteur dominant de la structuration des individus, commence à se répandre dans les médias. En effet, deux consultants et auteurs, William Strauss et Neil Howe, publient un ouvrage à caractère socio-historique, intitulé *Generations*, dont ils feront une promotion active et qui connaîtra une large diffusion dans le grand public. Ils présentent l'histoire américaine comme une succession cyclique de générations. Selon eux, une génération rassemble l'ensemble des personnes soumises lors de leurs années de formation aux mêmes événements marquants. L'intervalle des années de naissance est élastique, entre 15 et 25 ans, ce qui correspondrait à des points d'inflexion dans la courbe de natalité. Du fait de leur exposition aux mêmes événements à des âges similaires, les membres d'une

5 Les gens ressemblent davantage à leur époque qu'à leurs pères.

génération partageront toujours la même vision du monde, les mêmes valeurs, les mêmes comportements sociaux. Par ailleurs, les auteurs considèrent que chaque génération est caractérisée par un comportement archétypal : Prophète, Nomade, Héros ou Artiste. De plus, les auteurs font une lecture de l'histoire américaine comme une suite de phases cycliques (Glorieuse, Réveil, Développement, Crise)⁶. L'arrivée d'une nouvelle génération correspond à un passage d'une phase à l'autre. Ainsi les générations de type Prophète sont nées dans une phase Glorieuse, les Nomades dans une phase de Réveil, les Héros dans une phase de Développement, et les Artistes dans une phase de Crise.

	FIRST TURNING (High)	SECOND TURNING (Awakening)	THIRD TURNING (Unraveling)	FOURTH TURNING (Crisis)
GENERATION ENTERING:				
Elderhood	<i>Nomad</i>	<i>Hero</i>	<i>Artist</i>	<i>Prophet</i>
Midlife	<i>Hero</i>	<i>Artist</i>	<i>Prophet</i>	<i>Nomad</i>
Young Adulthood	<i>Artist</i>	<i>Prophet</i>	<i>Nomad</i>	<i>Hero</i>
Childhood	<i>Prophet</i>	<i>Nomad</i>	<i>Hero</i>	<i>Artist</i>

(Source : Site de Howe & Strauss, The Fourth Turning
http://www.fourthturning.com/my_html/body_generations_in_history.html)

Les auteurs ont donné des noms à chaque génération de l'histoire américaine (cf. Annexe 1). Pour les trois générations cohabitant en 1990, les auteurs ont retenu les noms suivants : les Baby-boomers (nés entre 1943 et 1960), la 13^e génération, c'est-à-dire la 13^e à avoir vu flotter le drapeau américain (nés entre 1961 et 1981), et

6 High, Awakening, Unraveling, Crisis.

la génération Millénium (nés depuis 1982). Les interactions entre les générations expliqueraient cette lecture cyclique de l'histoire, et notamment pourquoi tous les 90 ans environ une crise survient. Cette théorie permettrait de faire des prévisions à la fois sur la phase socio-historique à venir et sur les caractéristiques de la génération montante.

GENERATION	Birth Years	Famous Member (Man)	Famous Member (Woman)	Era in which members came of age	Arche-type
Boom	1943-1960	Bill Clinton	Marcia Clark	<i>Consciousness Revolution</i>	Prophet
Thirteenth	1961-1981	Charles Barkley	Jodie Foster	<i>Culture Wars</i>	Nomad
Millennial	1982-200?	Dooney	Jessica	<i>Millennial Crisis?</i>	Hero?

(Source : Site de Howe & Strauss, The Fourth Turning
http://www.fourthturning.com/my_html/body_generations_in_history.html)

Howe et Strauss ont créé, quelques années après la parution de *Generations*, une entreprise de conseil aux entreprises *LifeCourse Associates*, pour mettre en pratique leur analyse générationnelle. Cet ouvrage sera suivi d'une série d'autres livres focalisant sur les jeunes générations.

La théorie des générations a fait l'objet de critiques sévères pour son absence de rigueur scientifique et son caractère non falsifiable (Lind, 1997 ; Reeves & Oh, 2008). En particulier, en ce qui concerne la génération dite Millénium, les échantillons de population dont les expressions sont présentées à l'appui de la théorie, sont issus d'une population homogène géographiquement (près de Washington, D.C.) et socialement (étudiants, appartenant à la classe moyenne ou supérieure, blancs et de culture occidentale).

Malgré la faiblesse des fondements théoriques et empiriques, la théorie est citée par beaucoup de travaux, principalement non

universitaires. En particulier, les éléments suivants sont très fréquemment repris :

- 1) le nommage de chaque génération. Les noms vont ensuite évoluer un peu, selon les auteurs qui se sont emparés de la typologie, mais le découpage restera globalement le même ;
- 2) l'idée que les caractéristiques de chaque génération sont globalement stables, et que cela peut entraîner des relations conflictuelles durables ;
- 3) le caractère absolu de la catégorisation, qui est notamment supposée dominer les différences de classe sociale, race, culture.

1992 : la notion de génération dans la GRH (gestion des ressources humaines)

Le facteur âge était depuis longtemps un élément de la gestion des ressources humaines. Cependant, il était principalement utilisé pour gérer et évaluer les évolutions de carrière (cf. par ex. Lawrence, 1988). Au début des années 1990, avec notamment le développement d'un marché du travail largement mondialisé et le poids croissant de la puissance boursière dans la conduite des entreprises, la vision de la ressource humaine se modifie. Le principe d'offrir à la majorité des employés des perspectives d'évolution est remis en question, et une gestion flexible de la main-d'œuvre est valorisée. Dans l'entreprise, cette évolution touche principalement les nouveaux entrés sur le marché du travail, et entraîne souvent des différences de traitement entre salariés selon leur ancienneté. Cela n'est pas sans impact sur la motivation. Ce phénomène est particulièrement marquant aux États-Unis. On voit alors apparaître de nombreux ouvrages et propositions de conseil pour gérer les jeunes salariés (par exemple, Bradford et Raines, 1992). C. Raines va devenir un des hérauts de l'approche générationnelle dans l'entreprise à travers ses publications, son site, ses conférences et ses prestations de conseil. Assez vite, l'expression « Génération X » rejoint le vocabulaire des modes managériales.

L'APPARITION DU TERME « GÉNÉRATION Y »

1993 : apparition du terme « Génération Y » en marketing

La notion de génération était utilisée en marketing depuis plusieurs dizaines d'années pour définir des cibles de clients potentiels (cf. par ex. Reynolds *et al.*, 1981 ; Jaworski *et al.*, 1985). C'est dans cette perspective que va être forgée l'expression « Génération Y ». Elle est en effet apparue en 1993, dans un court éditorial anonyme du magazine *Advertising Age* (ou *AdAge*) spécialisé dans le marketing et les médias⁷ (cf. texte en Annexe 2). La lettre Y est employée parce qu'elle se situe après X dans l'alphabet. Il s'agissait de qualifier la classe de nouveaux consommateurs, qui entretiendrait avec le marketing et sa communication un rapport plus positif que la génération X. D'après l'éditorial, celle-ci est critique et elle montre peu d'enthousiasme pour la consommation. Le qualificatif « Génération Y » va ensuite se diffuser et parfois dépasser ses équivalents : Nexters, Millennials, Génération Internet... En ce qui concerne notre recherche, ce dernier terme est à la fois plus restreint et plus précis, puisqu'il fait référence au fait que les jeunes (des pays développés ou des milieux favorisés) nés il y a moins de 30 ans ont grandi dans un monde où les technologies de l'information et de la communication ont occupé une place croissante. Il qualifie mieux la population dont nous voulons étudier le comportement en management de projet. Cependant, compte tenu de la diffusion du terme « Génération Y », notamment dans la littérature sur le management intergénérationnel, nous avons décidé de le conserver dans notre étude.

LA TYPOLOGIE DES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

On a donc observé dans les entreprises une diffusion progressive de l'idée qu'il est important de prendre en compte de façon

7 *Advertising Age*. Chicago, Aug 30, 1993, 64, 36, p. 16.

spécifique chaque groupe générationnel, et que les caractéristiques de chacun de ces groupes restent stables dans le temps. En 1999, paraît un ouvrage grand public – écrit par un spécialiste des services et de la qualité (R. Zemke), une consultante RH (C. Raines) et un journaliste (B. Filipczak) – qui décrit quatre idéaux-types correspondant aux quatre classes d'âge que l'on peut rencontrer en entreprise : Vétérans, Boomers, X et Nexters (ou Y) (Zemke *et al.*, 1999). C'est le début de la multiplication des écrits prenant cette typologie comme base, principalement la presse professionnelle ou grand public, mais aussi parfois certaines publications universitaires. Nombre de ces écrits se dispensent de creuser la solidité d'une telle classification, qui acquiert peu à peu une valeur axiomatique.

LES STÉRÉOTYPES ASSOCIÉS À LA « GÉNÉRATION Y » AU TRAVAIL

Dans la littérature et la presse grand public (Forrester, 2006), comme dans certains travaux universitaires (Boughzala *et al.*, 2010), on trouve un portrait du salarié « Génération Y », dont les caractéristiques devraient être prises en compte dans les entreprises. Il a une confiance en lui parfois démesurée, et il rêve de figurer le plus possible dans l'espace public notamment sur Internet. Il est ambitieux et impatient d'obtenir une progression de carrière, mais il tient à maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Il est individualiste et ne valorise pas la fidélité à l'entreprise, qu'il peut quitter brusquement et sans état d'âme. Il ne se laisse pas décontenancer par la complexité des connaissances et la hiérarchie organisationnelle, au contraire il remet en question les relations hiérarchiques et l'organisation par tâches. Par ailleurs, il utilise les technologies dans sa vie quotidienne, et il a développé l'idée que le réseautage et l'auto-organisation sont des modes d'organisation standard. Il veut pouvoir trouver simplement et rapidement les bonnes informations et connaissances, n'importe quand et n'importe où. Il a développé une nouvelle culture d'éveil, de partage et d'innovation.

Pour tester ces caractéristiques, nous avons fait une revue des recherches sur les générations au travail, incluant la génération Y, en nous focalisant sur les recherches empiriques qui testent le concept.

III. LES RECHERCHES EMPIRIQUES SUR LES GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Les études empiriques sur la génération Y au travail sont encore peu nombreuses, notamment parce que cette classe d'âge est encore minoritaire dans le monde du travail. On peut cependant distinguer deux grandes catégories de recherches empiriques du point de vue de la méthodologie utilisée. Les unes s'appuient sur un échantillon uniquement composé de jeunes. Ce sont alors des étudiants, dont beaucoup ont toutefois une première expérience professionnelle à travers des emplois alimentaires peu qualifiés. Ces études visent à mettre en évidence les caractéristiques de cette population dans son rapport au travail. L'autre catégorie regroupe des recherches qui ont comparé les attitudes et opinions des différentes classes d'âge.

LES ÉTUDES SUR DES ÉTUDIANTS

Nous avons relevé trois recherches fréquemment citées dans la littérature, qui sont représentatives de cette catégorie. D'abord, Eisner (2005) s'est attachée à analyser les réponses de 350 étudiants d'une même université, ayant suivi un cours sur les théories des organisations, à un questionnaire sur les compétences perçues des managers (compétences managériales, compétences interpersonnelles, qualités managériales et efficacité). Il en ressort que la compétence perçue des managers est fortement corrélée à la satisfaction au travail. Les appréciations sont moyennement positives (environ 2,8 sur une échelle de 1 à 4, avec de faibles écarts). Les aspects perçus comme un peu faibles chez les managers sont : l'utilisation des technologies, le leadership, la pensée critique/créative,

la distribution de récompenses, les conditions pour que le salarié atteigne une bonne performance. Ensuite, Josiam *et al.* (2009) ont mené une enquête par questionnaire auprès de 376 étudiants, entre 18 et 26 ans, se répartissant pour moitié entre filière hospitalière et filière managériale, pour analyser les attitudes au travail de la génération Y : positive ou négative, implication, motivation sociale et économique, éthique. Il en ressort que l'attitude au travail de ces étudiants est globalement positive, et qu'ils font preuve d'enthousiasme. Ils montrent une aptitude à améliorer leurs comportements avec l'expérience. Ils expriment toutefois un besoin de reconnaissance, l'attente de promotions rapides et la recherche d'une bonne ambiance au travail. Enfin, Broadbridge *et al.* (2009) ont étudié les attentes de 340 étudiants en école de commerce, ayant eu une première expérience de vente au détail durant leurs études. L'étude fait ressortir des souhaits qui semblent différer peu de ceux de leurs prédécesseurs au même âge : la volonté de réussir et de se réaliser, un bon salaire et des opportunités de carrière. De ce fait, les études comparatives apparaissent plus instructives.

LES ÉTUDES COMPARATIVES ENTRE DIFFÉRENTS GROUPES D'ÂGE

Des constantes

Certaines études comparatives ont été menées aux États-Unis par des centres de recherche ou par des associations professionnelles. Giancola (2006) rapporte plusieurs études sur les valeurs liées au travail qui font état de faibles écarts entre les générations (*Roper Center for Public Opinion Research*) ; il en est de même pour l'attitude générale (sexualité, responsabilité, respect pour les parents, honnêteté) où l'écart entre générations ne semble jamais avoir été si faible (*American Association of Retired Persons*). Giancola (2008) a recensé plusieurs études américaines sur la perception des récompenses, d'où il ressort que les seules différences sont celles qui sont dues à l'âge et qui ont toujours été observées : la notion de cycle de

vie professionnelle semble être un facteur explicatif plus pertinent que la notion de génération. En ce qui concerne plus particulièrement les informaticiens, les études sont très rares. Davis (2006) a comparé l'engagement au travail de 383 informaticiens, répartis entre ceux du baby-boom et ceux qui sont nés entre 1963 et 1981 (génération X), en ne découvrant aucune différence notable.

Plusieurs études empiriques récentes ont été menées en Europe et au Canada.

Saba (2009), partant de la typologie de Zemke (2000), s'est interrogée sur les différences générationnelles en matière d'attentes au travail et de loyauté envers l'organisation. Elle a mené une enquête au Canada auprès de trois populations de salariés : dans le commerce du détail ($n = 271$, âge moyen = 32 ans, profil « cols bleus ») ; dans le secteur privé (entreprise de télécom) ($n = 101$, âge moyen = 39 ans, profil « cadres et professionnels ») ; et dans la fonction publique ($n = 784$, âge moyen = 43 ans, profil « professionnels »). Les différences sont peu significatives. En particulier, on n'observe aucune différence sur le besoin d'autonomie, de reconnaissance et de stabilité, peu de différences sur le climat de travail souhaité, et un peu plus entre les plus jeunes et les plus âgés sur le besoin d'équilibre travail-famille, le besoin de développer son employabilité et le besoin d'avancement de carrière. Ces trois aspects semblent plus liés à l'âge et à la situation de début de carrière et de famille, qu'à des caractéristiques pérennes. Cela rejoint la conclusion d'une recherche récente aux États-Unis (Kowske *et al.*, 2010). De même, selon Deal *et al.* (2010), l'éthique au travail de la génération Y ne semble pas différer fondamentalement de celle des autres générations aujourd'hui.

Pralong (2010) s'est demandé si les schémas cognitifs sur l'emploi et la carrière diffèrent selon que l'on appartienne ou non à la génération Y. Sa recherche, menée en France, a consisté à comparer les schémas cognitifs de trois populations : des membres de la

génération Y avant leur premier emploi (160 personnes, d'un âge moyen de 23 ans), des membres de la génération Y en poste (127 personnes, d'un âge moyen de 27 ans) et une population de référence constituée de cadres appartenant à la génération antérieure (113 personnes, d'un âge moyen de 37 ans). Les résultats montrent que les schémas cognitifs sur l'emploi et la carrière des salariés de la génération Y ne diffèrent pas de ceux des membres de la génération précédente. Ils diffèrent en revanche de ceux des étudiants membres de la génération Y. L'auteur conclut que « l'effet de la socialisation est plus puissant que l'effet générationnel ». Ce résultat est intéressant pour notre recherche, car il laisse penser que l'insertion professionnelle de la génération Y conduit à une adaptation, un « réarrangement » de leurs schémas cognitifs, convergeant vers ceux de leurs aînés.

À partir de l'étude de la littérature, Pichault *et al.* (2010) ont formulé trois hypothèses. D'abord, les membres de la génération Y se différencieraient des autres générations par une combinaison spécifique d'ancres de carrière (autonomie/indépendance, créativité entrepreneuriale, défi pur, qualité de vie) ; ensuite, ils auraient une ouverture plus grande à la mobilité psychologique et/ou physique (carrières nomades) ; enfin, ils auraient des attentes plus marquées en termes d'individualisation de la politique de gestion des ressources humaines et de modes de travail collaboratifs. Pour tester ces hypothèses, ils ont ensuite mené en Belgique une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon de 851 personnes, âgées de 20 à 59 ans. Il en ressort une adhésion massive à la recherche de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et à la réalisation d'un projet personnel clair. Les trois générations sont animées par des motivations relativement similaires, le sentiment d'être utile aux autres et le besoin de reconnaissance.

Ainsi, les différences supposées entre générations sont loin d'être aussi prononcées qu'on pouvait s'y attendre à partir d'une revue

de la littérature sur la question. Les fondamentaux de la GRH (sens au travail, équilibre vie privée/vie professionnelle, reconnaissance, etc.) restent des préoccupations partagées par l'ensemble des générations... La recherche témoigne également d'un attachement commun aux formes de travail collectives (mode projet, travail en équipe, ajustement mutuel entre collègues, etc.).

Des signes de nouveauté

Cependant, d'autres recherches suggèrent certaines modifications dans les interactions au travail. Plusieurs recherches aux États-Unis ont mis en évidence que les employés Y s'attendent à avoir avec leurs supérieurs des échanges fréquents, encourageants et positifs, et une communication ouverte avec leurs collègues (Myers *et al.*, 2010). Cela découlerait de l'éducation qu'ils ont reçue, où les barrières entre enfants et adultes ont laissé place au dialogue et aux encouragements à s'affirmer.

Un chercheur en neurosciences a mis en évidence des différences significatives dans le fonctionnement cérébral de la génération des « *digital natives* » qui sont immergés dans les technologies digitales. Ils sont plus efficaces que les générations précédentes pour mener plusieurs tâches en parallèle, réagir à des stimulations visuelles et faire le tri entre les informations. En revanche, ils sont moins enclins à la communication en face à face, et ont plus de difficultés à déchiffrer les signes non verbaux lors des interactions (Small, 2008). Ces compétences « digitales » ont également été observées par des chercheurs en pédagogie qui suggèrent des modes d'enseignement prenant en compte certaines caractéristiques comportementales : la tendance à rechercher l'information sur Internet, la capacité à effectuer plusieurs tâches simultanément et la recherche de réponses immédiates (McMahon *et al.*, 2005).

Certains chercheurs attirent l'attention sur le fait que les compétences technologiques et la vision d'un mode sans frontière ont particulièrement été étudiées sur les classes moyennes et supérieures de

la société. Pour ceux-là, l'immersion digitale les rend exigeants sur la disponibilité de l'information, mais moins attentifs à sa qualité et à son possible caractère contextuel (Hershatte *et al.*, 2010).

SYNTHÈSE DES RECHERCHES SUR LA « GÉNÉRATION Y » AU TRAVAIL

Lorsque l'on s'appuie sur les recherches empiriques, on constate que la « Génération Y » partage avec les autres générations des préoccupations fondamentales bien connues de la GRH. Le concept de génération, en particulier l'opposition entre les générations Boomers, X et Y a fait l'objet de critiques sérieuses (Giancola, 2006 ; Crumpacker, 2007), et l'analyse de la littérature de recherche conduit à rejeter l'idée d'un conflit entre les générations au travail. Il semble plutôt qu'il y ait interaction mutuelle et adaptation. Ainsi, on observe peu de différences entre les générations concernant l'attitude au travail si l'on prend en compte la position dans le cycle de vie professionnel. De même l'éthique au travail de la génération Y ne diffère pas fondamentalement de celle des autres générations aujourd'hui. En revanche, deux points apparaissent spécifiques à cette génération, notamment pour ceux qui sont issus des classes moyennes et supérieures :

- 1) les attentes en matière de communication humaine, avec leurs encadrants et leurs collègues, sont fortes et ne s'inscrivent pas toujours dans une relation hiérarchique marquée ;
- 2) leur immersion précoce dans le monde technologique leur a permis de développer des compétences, utilisables dans le monde professionnel, qui dépassent celles de certains de leurs collègues. Mais elle a aussi construit chez eux une vision ouverte du monde qui peut rentrer en conflit avec les règles des organisations.

Ces deux points méritent de retenir l'attention, et justifient une approche générationnelle.

L'UTILISATION DES « GÉNÉRATIONS » DANS NOTRE ÉTUDE

Avant d'entreprendre notre étude empirique, nous devons cependant préciser les intervalles de définition des différentes cohortes (Boomers, X et Y). Comme nous l'avons montré précédemment (cf. 2.2), la typologie initiale des générations a été proposée en référence à l'histoire américaine. Certains événements ont eu peu d'impact sur la population européenne, alors que d'autres événements ont été plus marquants. De plus, les recherches empiriques ne prennent pas toujours exactement les mêmes bornes temporelles, il peut y avoir des variations de quelques années.

Un économiste français, Bernard Prél, a réalisé une analyse semblable à celle de (Strauss & Howe, 1991) sur les ^{xx}e et ^{xxi}e siècles en France (Prél, 2000 et 2005 ; Gonod, 2001), mais qui n'a pas fait l'objet d'une reprise massive dans la littérature française. Il propose de qualifier de « génération Internet » la classe d'âge de ceux qui sont nés après 1975. Nous avons également retenu cette borne pour ceux que nous qualifions de « Génération Y » dans notre étude, c'est-à-dire ceux qui avaient moins de 35 ans au moment nous avons mené l'enquête. En effet, 1975 correspond *grosso modo* à un tournant technologique : apparition des micro-ordinateurs, aboutissement du premier protocole de liaison entre réseaux, introduction d'une informatique répartie dans les entreprises... qui se mettra en place dans les quelques années qui suivront. Cette date est aussi celle qui a été retenue par Statistique Canada et qui a servi de base à une recherche récente sur les attentes professionnelles de la génération Y (Petit, 2008).

En ce qui concerne les plus âgés, les Boomers, nous nous sommes calés sur la date de 1960, même si en France le baby-boom a duré plus longtemps, parce que cette date correspond à un tournant culturel qui nourrira le mouvement d'une jeunesse profondément différente de celle qui a connu les années de sortie de guerre.

Nous avons donc retenu la typologie suivante :

Génération Y	nés après 1975	moins de 35 ans
Génération X	nés entre 1960 et 1975	entre 35 et 50 ans
Génération Boomers	nés avant 1960	50 ans et plus

Nous avons donc sélectionné des terrains d'étude qui comportaient ces trois générations. De plus, nous avons ciblé pour étudier la génération Y une population ayant une formation supérieure, ce qui est généralement le cas pour de jeunes chefs de projet dans le domaine des SI.

2

La construction de la recherche

Présenter de manière transparente la démarche générale empruntée par l'équipe de recherche ainsi que le dispositif méthodologique imaginé pour construire et analyser les données doit permettre au lecteur d'évaluer la cohérence de la démarche empruntée et la validité des résultats avancés. Elle s'articule en deux sections. La première section explicite la posture épistémologique qui a conduit à recourir à la méthode des cas comme stratégie d'accès au réel. La seconde section décrit la conduite de l'étude, et la méthode utilisée pour analyser les données ainsi que pour améliorer la validité des conclusions dégagées.

I. LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

UNE POSTURE INTERPRÉTATIVE

Notre recherche s'inscrit dans la tradition interprétativiste qui s'appuie sur la conviction que l'on peut accéder à une compréhension du phénomène étudié en s'appuyant sur la représentation qu'en ont les acteurs. Ceux-ci sont considérés comme des personnes « connaissantes », dotées d'une capacité réflexive sur leurs pratiques quotidiennes. Une situation sociale ne peut se comprendre et s'expliquer indépendamment de ceux qui la vivent. La démarche du chercheur est donc de « donner à voir » la réalité des acteurs étudiés et d'en proposer une interprétation vraisemblable et signifiante pour eux. Celle-ci est fondée sur l'accès aux significations

que les acteurs projettent à un instant donné sur leur réalité sociale, et elle résulte de l'ensemble des présupposés sociaux et théoriques des chercheurs. Cette posture est étroitement liée à la formulation de notre objet de recherche et au choix du recours à la théorie de la structuration comme grille de lecture. Rappelons-le, notre étude porte sur les pratiques de gestion des chefs de projet de la jeune génération, dite « Génération Y ». Il s'agit d'un travail exploratoire fondé sur une hypothèse principale : cette génération, supposée très marquée par la diffusion des outils 2.0 et les modèles d'organisation du travail qui l'accompagnent, a des normes de comportement et des référentiels d'action assez étrangers aux normes et référentiels actuellement en vigueur dans le domaine du management de projet. En nous appuyant sur l'étude *in situ* du vécu projet de trois jeunes chefs de projet et de leur équipe, nous souhaitons dès lors savoir comment se structurent leurs pratiques concrètement : Comment s'approprient-ils les méthodes et techniques de management de projet prescrits par les référentiels ? Peut-on repérer des pratiques émergentes qui empruntent aux logiques d'action attribuées de l'organisation 2.0 ? Comment s'articulent ces pratiques émergentes avec les normes et méthodes de management de projet prescrites par les référentiels ou l'entreprise ? Entrent-elles en contradiction ? Sont-elles simplement combinées ? Font-elles l'objet d'adaptations, plus ou moins fidèles à leur logique initiale ? Certaines enfin sont-elles remises en cause, abandonnées ?

UNE STRATÉGIE DE RECHERCHE QUALITATIVE FONDÉE SUR LA MÉTHODE DES CAS

Le terme « recherche qualitative » doit s'entendre ici comme une recherche dont les connaissances produites ne sont pas issues de procédures statistiques ou d'un quelconque moyen de quantification (Strauss et Corbin, 1998). Le choix d'une démarche qualitative découle directement de notre posture interprétative et de la

visée compréhensive de notre questionnement. En effet, parvenir à interpréter les pratiques nécessite :

- 1) une contextualisation ;
- 2) une description précise du phénomène ;
- 3) une structuration dynamique et causale du phénomène étudié ;
- 4) la prise en compte des visions du monde des personnes impliquées.

Nous n'avons cherché ni à mesurer ni à quantifier les pratiques de management de projet, mais bien à les décrire et à les comprendre *in situ*, à travers les représentations que les acteurs en ont et une analyse fixe du contexte dans lequel elles prennent place.

Dans le cadre de cette étude, nous avons retenu la méthode des cas comme stratégie d'accès au réel, car elle permet :

- 1) de prendre en compte le rôle du contexte dans la compréhension du phénomène ;
- 2) de rendre compte de sa dimension temporelle et processuelle ;
- 3) de saisir la complexité et la récursivité des relations à l'œuvre.

Nous avons établi un plan de recherche dans lequel nous avons déterminé :

- 1) les frontières du cas et l'unité d'analyse ;
- 2) le nombre de cas étudiés et les critères de sélection.

Les frontières des cas étudiés devaient être celles du système social de référence au sein duquel s'insèrent les pratiques professionnelles étudiées, à savoir les pratiques de management projet. Dès lors, c'est l'équipe projet qui a été retenue comme unité d'analyse. Nous entendons par équipe projet, un « collectif de travail », c'est-à-dire un groupe de personnes ou une équipe travaillant dans une organisation commune, dans le même espace, sur le même outil et/ou dans le même but.

Nous avons opté pour l'étude de trois projets de systèmes d'information (appelés Dev1, Dev2 et Param). Afin, d'une part, de neutraliser les variations dans le management de projet dues au type de projet, et d'autre part de « maîtriser » le potentiel structurant du

contexte organisationnel (structure, culture, processus, méthodes et outils internes de management de projet), nous avons souhaité que les équipes projets étudiées appartiennent toutes à la même entreprise et au même programme. C'est ce l'on appelle parfois des « cas enchâssés » (Giordano, 2003). Notre choix s'est arrêté sur une SSII (Société de Services en Ingénierie Informatique, appelée MySSII) et plus précisément sur l'un des projets réalisé pour le compte d'un client, qui avait pour particularité de se décomposer en plusieurs sous-projets, chacun géré par un chef de projet.

La sélection des collectifs de travail a été guidée par un critère de *représentativité théorique* (Hlady Rispal, 2002) : comme nous voulions étudier les modalités d'évolution, d'adaptation ou de persistance des pratiques de management de projet SI liée à l'intégration des collaborateurs dits « de la génération Y » (nés après 1977), nos principaux critères de sélection des projets SI ont été :

- 1) que le chef de projet appartienne à la génération Y, c'est-à-dire qu'il ait moins de 35 ans ;
- 2) que l'équipe soit multigénérationnelle ;
- 3) qu'elle soit suffisamment grande pour nous permettre d'interroger 7 à 10 personnes, le chef de projet compris.

II. LA CONDUITE DE L'ENQUÊTE

LES PROJETS ÉTUDIÉS

Le tableau suivant récapitule l'architecture de la recherche.

Tableau I – Architecture de la recherche.	
Stratégie d'accès au réel	Étude de cas
Frontière du cas	Le projet de système d'information
Unité d'analyse	L'équipe projet

Tableau I – Suite

Objet d'analyse	Pratiques de management de projet
Nombre de cas retenus	3 équipes projets (en tant que collectifs de travail) : 3 cas enchâssés dans une entreprise (SSII)
Critères de sélection du cas	La représentativité théorique : • caractère multigénérationnel de l'équipe projet • âge du chef de projet (moins de 35 ans) • taille de l'équipe (minimum 7 personnes)

Soumis à de fortes contraintes de production, le chef de projet d'une des trois équipes ne nous a finalement accordé que 4 entretiens au lieu des 7 minimums demandés. La répartition des personnes interviewées, selon les générations, est la suivante :

Génération Y : 9, dont 3 chefs de projet

Génération X : 6

Boomers : 4.

Le tableau suivant présente de manière synthétique les caractéristiques des personnes interrogées.

Tableau II – Les caractéristiques des trois cas enchâssés.

Nom projet	Activité	Nb de personnes interrogées	Âge des membres de l'équipe		Formation	Durée entretien
Dev1	Développement	8	Chef de projet	34 ans	Ingénieur en matériaux	1 : 22 : 39
			Chef de projet adjoint	40 ans	AFPA informatique	1 : 39 : 55
			Analyste-programmeur (IHM)	32 ans	École d'informatique (ENI)	1 : 09 : 17
			Analyste-programmeur	34 ans	BTS informatique	53 : 35
			Analyste-programmeur	35 ans	Maîtrise de biologie	1 : 02 : 23
			Analyste-programmeur	40 ans	Ingénieur géologue	1 : 11 : 52

Tableau II – Suite

Nom projet	Activité	Nb de personnes interrogées	Âge des membres de l'équipe		Formation	Durée entretien
Param	Paramétrage	7	Analyste-programmeur	54 ans	DUT informatique	59 : 31
			Analyste-programmeur	55 ans	Maîtrise Sciences économiques	1 : 20 : 21
			Chef de projet	34 ans	École de commerce	1 : 05 : 27
			Chef de projet adjoint	33 ans	Mastère spécialisé Audit organisation	1 : 17 : 25
			Paramétreur	25 ans	Maîtrise finances et risques	20 : 22
			Paramétreur	28 ans	Master actuariat	49 : 39
			Paramétreur	42 ans	DUT informatique	58 : 52
			Coordinateur client	49 ans	Ingénieur informatique	58 : 14
			Expert SQL	60 ans	DUT informatique	46 : 55
Dev2	Développement	4	Chef de projet	28 ans	DESS informatique	49 : 10
			Analyste-programmeur	28 ans	DESS informatique	1 : 07 : 52
			Analyste-programmeur	47 ans	AFPA informatique	1 : 13 : 11
			Analyste-programmeur	64 ans	DUT informatique	56 : 33

LE DÉROULEMENT DES ENTRETIENS

La préparation des entretiens a donné lieu à la formalisation de deux guides d'entretien : l'un destiné à l'interview des chefs de projet et l'autre destiné à l'interview des autres membres de l'équipe (cf. Annexe 3).

Les entretiens se sont systématiquement déroulés en quatre phases successives :

- 1) l'introduction de l'entretien ;
- 2) l'ouverture de l'entretien ;
- 3) le centrage de l'entretien sur le thème de la recherche et la phase d'approfondissement des thèmes du guide d'entretien ;
- 4) la conclusion de l'entretien.

L'introduction de l'entretien

Très souvent négligée, l'introduction est une phase déterminante dans la conduite d'un entretien. D'elle va dépendre la franchise et le degré d'implication de l'informant dans la production des données, et donc potentiellement leur richesse et leur fiabilité. Elle vise notamment l'instauration d'un climat de confiance et de coopération entre l'interviewé et le chercheur.

Nous présentons de façon transparente notre identité et l'objet de la recherche, à savoir « la façon dont les projets sont gérés en pratique aujourd'hui, l'utilisation des outils et la façon dont les jeunes générations s'intègrent ». Nous expliquons l'objectif, la durée et la façon dont allait se dérouler l'entretien. Nous demandons également l'autorisation d'enregistrer l'entretien en nous engageant à la confidentialité de son contenu. Enfin, nous invitons l'informant à nous exposer ses éventuelles réserves ou interrogations sur le projet de recherche ou les finalités de l'entretien. Les répondants en profitaient parfois pour demander des précisions sur notre statut et la nature de notre relation avec l'entreprise.

L'ouverture de l'entretien

Avant de centrer l'entretien sur les pratiques de management de projet, une compréhension du contexte de l'informant était nécessaire. Il lui était donc demandé des informations :

- sur son identité (âge, formation, expérience, ancienneté, etc.) ;
- sa position au sein du projet (fonction, missions et tâches qui en découlent, son ancienneté au sein du projet, etc.) ;
- les méthodes et outils utilisés pour gérer le projet.

Le centrage de l'entretien et l'approfondissement des thèmes du guide d'entretien

S'ensuivait un centrage de l'entretien et des demandes d'approfondissement sur cinq aspects du management de projet détaillés ci-dessous.

Tableau III – La liste des thèmes d'approfondissement et type de données recherchées.

Liste des thèmes d'approfondissement	Types de données recherchées
Planification et suivi du travail	Relation à la hiérarchie et au contrôle.
Communication au sein de l'équipe projet	Rôle de la hiérarchie dans l'organisation des communications, relations dans le groupe et à l'extérieur du groupe, type de médias de communication utilisés, attitude à l'égard des pratiques en vigueur.
Partage d'information, de savoir et d'expérience	Propension et encouragement ou frein à échanger, en respectant ou non les frontières du projet et/ou de l'entreprise, types d'outils utilisés..., attitude à l'égard des pratiques en vigueur.
Articulation vie professionnelle/vie privée	Modalités de l'articulation vie professionnelle/vie privée, nature des frontières (porosité ?), imposées ?, institutionnalisées ?, attitude à l'égard des pratiques en vigueur.
Évaluation du travail	Modalité d'évaluation du travail réalisé, nature de la relation hiérarchique, attitude à l'égard des pratiques en vigueur.

Le choix de ces thèmes d'approfondissement résulte principalement de notre état de l'art. Celui-ci nous a en effet permis d'identifier certaines valeurs supposées et attentes au travail des membres de la génération Y pouvant éventuellement induire un questionnement des pratiques de management de projet, telles qu'elles sont institutionnalisées par les référentiels. Les fondements théoriques restent néanmoins limités compte tenu du peu de recherches empiriques et théoriques publiées aujourd'hui sur ce sujet.

La conclusion de l'entretien

La phase de conclusion invitait le répondant à formuler :

- 1) une appréciation globale de la vie du projet ;
- 2) une appréciation sur le fonctionnement de l'équipe projet.

Ces points ayant été généralement évoqués tout au long de l'entretien, il s'agit davantage d'en faire la synthèse. La clôture de l'entretien se faisait généralement en remerciant le répondant.

Concernant les risques de biais pouvant nuire à la validité de nos résultats, deux précautions ont été prises durant la phase de réalisation des entretiens.

Pour contrôler la subjectivité des propos, nous avons pris le parti de ne pas poser de questions explicites sur « les jeunes » ou « la génération Y », considérant que les spécificités générationnelles émergeraient en phase d'analyse de la comparaison des discours par tranche d'âge. Par ailleurs, des moyens « d'objectivation » du propos des acteurs ont dû être imaginés pour dépasser leur jugement sur les faits et accéder à la réalité de leur vécu. Ainsi, lorsque l'interviewé parlait de la génération Y d'une manière générique (par exemple : « aujourd'hui les jeunes, ils ne communiquent pas, ils bossent avec un casque sur les oreilles toute la journée »), il était alors demandé d'illustrer le propos par des anecdotes et des exemples vécus. En outre, lorsque les conditions dans lesquelles était conduit l'entretien le permettaient, il était proposé à l'interviewé de montrer des documents permettant d'illustrer ses déclarations (par exemple, l'outil de planification utilisé au sein de l'équipe). Une telle technique répond au principe de triangulation des données.

Cinq chercheurs ont été impliqués dans la phase de réalisation des entretiens. Afin de garantir une certaine homogénéité des données recueillies, un guide de l'interviewer a également été rédigé. Outre deux annexes qui rappelaient les objectifs et les grands principes de la technique de conduite d'un entretien de recherche, celui-ci

détaillait pour chaque question du guide d'entretien, le type de données recherchées et les sous-thèmes sur lesquels il fallait relancer et approfondir (cf. Annexe 3).

MÉTHODE ET OUTIL DE L'ANALYSE QUALITATIVE DES DONNÉES

L'intégralité des entretiens réalisés a été enregistrée et retranscrite (par un sous-traitant). Tous les entretiens réalisés ont fait l'objet d'une analyse de contenu en trois temps.

D'abord, a été effectuée une lecture flottante crayon en main des retranscriptions d'entretiens ou de documents de manière à avoir une vue globale du corpus et éventuellement des points récurrents. Ensuite, nous avons choisi d'effectuer le codage en nous appuyant sur le logiciel NVivo de manière à réduire, structurer, classer et extraire aisément nos données. Un dictionnaire des thèmes, calqué sur la structure du guide de l'interviewer a été élaboré. L'arborescence du dictionnaire des thèmes est présentée en Annexe 4. L'unité de codage retenue est le groupe de phrases. Le codage a été réparti entre les cinq membres de l'équipe. Des fiches de synthèse ont été rédigées par chaque codeur de manière à identifier les points saillants et remarquables. Notons qu'afin d'éviter les biais intercodeurs, un soin particulier a été apporté à la définition de chacune des catégories dans le logiciel. Par ailleurs, un entretien a été codé collectivement pour caler les options de codage et s'assurer d'une compréhension homogène de tous les codes.

Enfin, des extractions par cas et par thème ont été effectuées, à partir desquelles des « micro-analyses » ont été effectuées. Il s'agissait d'une analyse « linéaire », presque mot à mot, du corpus au cours de laquelle l'objectif était de faire un premier travail d'abstraction du propos des acteurs. Les extractions se sont faites en deux temps, d'abord une répartition des extractions par thèmes entre les membres de l'équipe, puis une répartition des extractions par cas, ponctuées de réunions d'équipe pour échanger et confronter nos

idées. Au cours de ces réunions de travail, un consensus s'est formé autour de l'idée que trois figures de management de projet, incarnées chacune par un chef de projet, émergeaient de nos données : la figure de la mise en réseau, la figure de l'immédiateté et la figure de la professionnalisation. Un deuxième codage, manuel cette fois, a alors été réalisé pour corroborer cette hypothèse et sélectionner les verbatim en vue de la rédaction des cas.

3

Les résultats de la recherche

I. ANALYSE DES ENTRETIENS : TROIS FIGURES DU MANAGEMENT DE PROJET PAR LA GÉNÉRATION Y

LE CONTEXTE DES CAS

Dans le cadre de l'étude terrain, nous avons analysé les pratiques de management de trois chefs de projet appartenant à la génération Y (– de 35 ans). Leurs projets s'intègrent dans un seul et même programme, réalisé par une SSII pour le compte d'une mutuelle. Son objectif est l'adaptation et l'intégration d'une solution assurance santé dont le périmètre fonctionnel couvre la gestion des cotisations, la gestion des prestations et le pilotage des activités. Ce programme s'étale sur quatre ans et mobilisait au moment du recueil (automne 2010) une centaine de personnes. Les trois projets retenus ont été contractualisés sur le mode du forfait.

L'équipe Dev1 et l'équipe Dev2 sont deux équipes « jumelles » chargées du développement. Elles sont situées sur des plateaux open space de la SSII, dans deux régions différentes. L'équipe Param est l'équipe de paramétrage, localisée chez le client.

LE CAS DU SITE DEV1 : LA FIGURE DE LA MISE EN RÉSEAU

Les caractéristiques du management de cette équipe sont les suivantes : la collaboration à l'intérieur de l'équipe est importante, souvent en face à face. Mais elle a été organisée par la mise en place d'un réseau dynamique de rôles, qui permet de faire circuler

la connaissance. Le chef de projet anime ce réseau comme un entraîneur ou un capitaine d'équipe qui répartit les rôles avec le souci de faire progresser chacun, mais aussi de développer un jeu collectif. Les collaborateurs peuvent être critiques sur certains points, mais ils adhèrent au dispositif mis en place par le chef de projet.

Un fonctionnement collaboratif à l'intérieur de l'équipe

Le fonctionnement dans l'équipe fait une large part à la **collaboration**. « Lorsque nous avons des soucis, nous allons voir qui nous voulons. À la limite, notre chef de projet, c'est toujours nous qui allons le voir, il est rare que ce soit lui qui dise : "Où en es-tu ? Que fais-tu ?" Nous nous organisons vraiment. » (Dev1Col55). La perception d'une interdépendance est exprimée : « Plus que le ressenti, c'est sur le plan pratique. Je dirais qu'il y a presque une dépendance entre nous. (...) Nous pouvons intervenir sur d'autres domaines que nous ne connaissons pas trop, cela nous contraint ou cela oblige d'avoir une relation avec les autres collaborateurs, chacun travaille sur des domaines différents. » (Dev1Col54). Les échanges sont perçus comme une nécessité : « Il ne faut pas rester dans son coin (...) si on travaillait comme ça, on irait droit dans le mur. » (Dev1Col40). C'est reconnu par tous : « C'est plutôt un travail collaboratif. Dans le projet, pas une personne ne travaille toute seule. » (Dev1Col32).

Les échanges sont nombreux, que ce soit pour le projet – « C'est un projet dynamique où les gens ne râlent pas si nous venons leur poser des questions, ils essaient de répondre » (Dev1Col35) – ou plus largement – « on parle beaucoup (...) et pas forcément du projet » (Dev1Col55). La messagerie instantanée peut entretenir une communication de convivialité : « Same Time, c'est du chat, si on a un truc à dire... (rire) c'est la génération Y qui veut cela. » (Dev1Col34). Les échanges directs sont très appréciés : « J'aime moins cette configuration-là. En fait, dans l'autre, nous étions quatre les uns à côté des autres, plus les bureaux à côté. Nous

pouvions communiquer rapidement avec tout le monde. Là, nous sommes tous en ligne, c'est moins facile, les chefs sont plus loin, mais nous nous adaptons. » (Dev1Col35).

Les échanges ne s'arrêtent pas aux frontières des générations : « De l'image du plus ancien que nous avons, nous avons normalement plus de connaissances. Nous avons un schéma traditionnel, classique de dire : "Je devrais lui montrer cela, lui expliquer." Et des fois, c'est lui qui me dit : "On fait comme ça, mais on pourrait faire autrement." J'ai une connaissance du projet parce que j'étais là avant, parce qu'il existait l'autre projet qui était similaire côté métier. C'était l'aspect capitalisation personnelle. Il y a aussi bien sûr toute l'expérience professionnelle d'avant que j'ai. Des fois, ils vont être plus pertinents et plus performants sur certaines solutions. Ils ont un regard qui est différent aussi. » (Dev1Col54). « Je dirais que cela marche dans les deux sens. Je ne fais pas de différence. » (Dev1Col40). Sous l'influence de la génération Y, mais aussi à cause de la nouvelle disposition de l'espace de travail, l'utilisation de la messagerie instantanée s'est développée : « Je pense que les jeunes s'habituent plus à Same Time, à la communication rapide. Je m'y suis mis, mais c'est vrai que j'ai eu plus de mal. » (Dev1Col35). Elle permet des réponses immédiates, mais aussi d'effectuer une autre tâche en parallèle : « Elle sert pour des questions rapides où nous n'avons pas besoin d'avoir un suivi par mail. Cela évite de se lever. Au moins, la personne peut répondre, même si elle est au téléphone, lorsqu'elle veut. » (Dev1Col35). On observe des ajustements dans la communication entre générations. Si le chef de projet adjoint observe un style propre aux jeunes – « les plus jeunes vont faire du SMS sur de la messagerie instantanée, en terme d'écriture, ils vont raccourcir les mots (...) ça ne me gêne pas » (Dev1CPA40), d'autres obtiennent de leur part une forme plus classique : « les mails sont pas en SMS. Je leur dis : tu m'envoies un mail où tu me parles normalement. Entre nous, ici, nous

nous parlons normalement. Nous nous écrivons même à peu près normalement. » (Dev1Col40).

Le fonctionnement de ce projet est parfois opposé à un **projet précédent**, où « il existait plus de cloisonnements » (Dev1Col54), et « chacun faisait ses trucs dans son coin et, au final, cela ne marche pas » (Dev1Col55). « Les collaborateurs étaient autonomes. Ils devaient rédiger les spécifications et ils développaient celles qu'ils avaient rédigées, (...) ils avaient un fonctionnement à rester vraiment sur leur projet et ne pas trop communiquer parce qu'ils n'avaient pas besoin. » (Dev1CPA40).

Ce mode de fonctionnement nécessite un accord des parties prenantes : au début, certains collaborateurs qui avaient connu un fonctionnement différent n'ont pas accepté, et ils ont été affectés à un autre projet : « Il y avait aussi des caractères forts dans l'équipe qui ont généré des soucis. C'était plus dans leur démarche de fonctionnement qu'ils avaient avant. De leur imposer quelque chose de nouveau, une autre démarche, c'est ce qui a le plus posé problème. » (Dev1CPA40).

Le mode de fonctionnement est perçu comme spécifique au site et **il est mis en regard avec le site de Dev2**. L'atmosphère est revendiquée comme différente : « Il paraît qu'il y a une grosse différence entre Dev2 et Dev1, les chefs nous l'ont dit. Ils sont toujours hallucinés de voir le bruit qu'il y a dans notre équipe en rapport avec notre communication, entre nous, et le silence assourdissant qu'il y a sur le plateau de Dev2. » (Dev1Col40). En effet, dit CPA40 : « Nous échangeons pas mal, par rapport à Dev2 où il n'y a aucun bruit. Là, il y a de la communication entre les gens, alors que sur Dev2, non. » À Dev1, le groupe peut être sollicité pour résoudre une difficulté rencontrée par un collaborateur : « Ici, nous nous aidons effectivement beaucoup. C'est important. (...) Lorsque nous tombons sur un problème plus complexe, il faut que nous en parlions (...) Nous allons finir par y arriver, mais nous allons nous

mobiliser à plusieurs. » (Dev1Col55). À Dev2, la logique de partage n'est pas aussi prégnante : « Je pense que c'est différent. Ici, c'est plutôt familial au niveau entreprise. À Dev2, c'est beaucoup plus industriel. Il y a les deux notions tout de même. » (Dev1Col32). « La différence vient de l'approche des personnes. (...) Ils sont peut-être un peu plus individualistes. Tandis qu'à Dev1, nous sommes tout de même un peu plus collectifs. » (Dev1Col40). L'entraide est davantage valorisée à Dev1 qu'à Dev2 : « Je pense que nous travaillons plus ensemble, nous prenons plus nos responsabilités les uns et les autres, nous sommes plus solidaires. » (Dev1Col40). Du coup les nouveaux arrivants s'intègrent peut-être plus facilement : « Il y a cinq mois, nous avons intégré cinq ou six petits nouveaux, qui ont été recrutés (...) Cela s'est super bien passé parce qu'à la moindre difficulté, nous allions les voir, nous les aidions », alors que « côté Dev2, (...) cela a été une catastrophe, (...) là-bas, cela communiquait beaucoup moins et ils étaient un petit peu livrés à eux-mêmes. » (Dev1Col34). En effet, « j'ai l'impression qu'ils aiment moins être dérangés (...), la communication n'est pas la même là-bas. » (Dev1Col34). Mais le comportement est attribué à un climat général : « Ce n'est pas dû à la volonté des personnes ; c'est lié à l'ambiance du plateau, du lieu. Ce n'est pas du tout la même ambiance, c'est flagrant. » (Dev1Col40). Alors qu'à Dev1, on n'hésite pas à solliciter les autres : « Nous demandons sur le plateau : "Tu as travaillé sur cela, tu as travaillé sur cela, as-tu travaillé là-dessus ? Tu peux peut-être m'aider." » (Dev1Col40). Et les nouveaux sont bien encadrés : « Là-bas, j'ai l'impression qu'ils sont dans leur coin. » (Dev1Col35)

Un fonctionnement mis en place par le chef de projet

Le chef de projet n'est pas dans l'entreprise depuis longtemps. En l'absence de cadre normalisé, il a eu la liberté d'organiser le fonctionnement à sa façon. « J'ai mon système de management à moi. (...) Je ne réponds pas au dogme de MySSII, au dogme de

management. Je n'ai rien, j'arrive ainsi avec mon expérience et je travaille. » (Dev1CP34)

Par exemple, l'utilisation des différents outils de communication a été définie : « Cela a été clairement dit sur ce projet. On nous a bien briefés sur les mails, nous les envoyons pour des demandes d'infos et nous ne mettons pas les gens en copie aussi. (...) Nous utilisons les mails pour les choses qui vont demander un peu d'étude. Ce sont des réponses qui ne peuvent pas être immédiates. Ce sont plus des informations à traiter. Par contre, lorsque nous avons besoin d'un renseignement tout de suite, nous utilisons le téléphone ou la messagerie instantanée. » (Dev1Col55). Les réunions et le face-à-face occupent une place importante : « Je vais envoyer un mail s'il y a vraiment une directive, un besoin de traçabilité. Après, pour les tâches de tous les jours, les actions que nous menons, en ayant fait une réunion au préalable avec les personnes, nous communiquons plus facilement. » (Dev1CPA40). Il s'agit d'une « culture » spécifique au projet : « Nous échangeons de façon verbale. Si je prends par exemple des demandes d'évolution de bases de données ou d'IHM, il y a des documents, mais je ne sais pas si tout le monde ne fait pas d'abord une première version histoire de dire, et après, en finalisant à l'oral. J'avais l'habitude de faire des échanges par mail en gardant tous les mails de côté et, ici, ce n'est pas trop la culture. » (Dev1Col32). Il y a également un souci partagé d'intégrer les nouveaux arrivants : « Il y a ce que nous appelons le livret d'accueil, c'est l'accueil. Avec l'expérience, ce n'est pas vraiment l'autonomie du collaborateur, mais c'est aussi le souci d'intégrer les autres. Les autres, ce sont les nouveaux arrivants. » (Dev1Col54).

Par rapport au projet précédent, le rôle du chef de projet dans l'évolution des relations dans l'équipe est souligné : « Je pense que c'est lié au management. Nous avons vraiment eu des directives très précises. (...) Nous avons beaucoup plus de directives (Same Time, les échanges, la façon de travailler, les comptes rendus d'activité), et

cela a forcément changé l'**ambiance**. » (Dev1Col55). Cette nouvelle façon de travailler a transformé les relations dans l'équipe : « L'ambiance a changé, mais ce ne sont pas les gens. » (Dev1Col55). « Une réorganisation a eu lieu dans la direction du projet, une amélioration des communications entre les différentes équipes internes, des communications entre les chefs et les développeurs. » (Dev1Col32). La gestion de l'interdépendance par la collaboration a été voulue : « Je pense aussi qu'il y a un esprit qui a été mis en place pour favoriser ce lien entre les collaborateurs, faire passer un message en disant que nous sommes tous concernés par le même objectif. » (Dev1Col54)

La construction d'un réseau de connaissance

Chaque nouvel arrivant reçoit une connaissance de base : « Nous utilisons un terme ici, qui est le socle. Nous avons un socle commun. Cela fait que chaque arrivant va avoir une présentation des métiers de la santé (médecin, pharmacien, etc.), et par rapport au projet, il sait qu'il y a un socle. Tout le monde intervient et travaille sur le socle. Après, nous travaillons plus ou moins en profondeur, dans le détail. Je pense que cela aide à l'intégration. » (Dev1Col54). Mais ensuite, les nouveaux sont placés de façon à pouvoir s'appuyer sur d'autres : « Nous avons été dispersés dans l'équipe pour être mis avec des sachants pour pouvoir poser les questions directement. » (Dev1Col35). Ensuite, la connaissance construite par l'expérience circule : « On va s'adresser à la personne qui, normalement, devrait pouvoir répondre. Si la personne ne sait pas répondre, elle doit connaître quelqu'un qui pourrait répondre. » (Dev1CPA40).

Mais, il n'y a pas uniquement un partage d'expérience, assez classique. Le chef de projet construit un réseau de **connaissance distribuée**, car, dit-il, « c'est une façon de me dégager, plus ils apprennent, plus je me dégage de cette partie-là et moins je suis, entre guillemets, essentiel pour eux à ce niveau-là, et je pense que c'est ce qu'ils attendent en partie » (Dev1CP34).

Pour construire ce réseau, des rôles en lien avec la connaissance sont identifiés : les « sachants » et les « référents ». Le chef de projet (qui possède une grande connaissance fonctionnelle) et son adjoint (doté d'une expertise technique) sont perçus par rapport à leurs connaissances : « Nous venons voir les sachants (...) les sachants, ce sont des gens qui ont un peu plus d'expérience. » (Dev1Col35).

Quand une spécification un peu complexe est à traiter, il décide de la répartir entre plusieurs collaborateurs. Il travaille plus particulièrement avec l'un d'eux pour qu'il ait une bonne connaissance de la question, et il le nomme « **référent** » : « J'ai privilégié certaines personnes comme étant mes référents pour faire les spécifications techniques parce que ce sont des personnes en qui j'ai confiance. » (Dev1CP34). La désignation d'un référent ne correspond pas à la position hiérarchique : « Moi qui suis non-cadre tout en bas de l'échelle, cela ne me gêne pas de me mettre en référent. » (Dev1Col55). La définition d'un référent permet d'augmenter le réseau de connaissances : « Par exemple, je suis référent IHM, nous avons aussi des référents sur les cotisations : lorsque nous avons des questions, nous appelons ces personnes. » (Dev1Col32).

Les référents permettent une diffusion du savoir : « Nous ne leur donnons pas le travail tout fait, nous les investissons dans la relecture de la spécification, dans le devis chiffré avec le temps nécessaire. Généralement, celui que nous aurons mis en avant sur cette spécification va devenir le référent de la spécification. » (Dev1CPA40). Le référent coordonne alors le petit groupe affecté à la spécification : « Cela veut dire que je vérifiais où ils en étaient, s'ils avaient des problèmes et je les aidais à régler leurs problèmes. J'étais un peu le référent puisque c'était moi qui avais fait un peu les spécifications techniques sur cette question-là. » (Dev1Col35). Ce rôle de référent est ponctuel : « J'ai mes propres petits tableaux Excel pour les suivre, si j'encadre trois-quatre personnes, si je les suis sur une petite

évolution, je sais ce que j'ai donné à chacune d'elles. C'est surtout pour le fonctionnement, pour savoir ce que je leur donne à faire, si cela a été fait ou pas. » (Dev1Col40). Le chef de projet informe sur la répartition des connaissances : « Je pense que Dev1CP34 joue bien son rôle, il oriente tout de même bien les tâches. Lorsqu'il met une personne, qui ne le maîtrise pas bien, sur un sujet, il lui dit : "Nous te mettons sur cette tâche, mais tu peux aller demander à untel, untel pour t'aider et te montrer les choses spécifiques pour ta tâche." » (Dev1Col32). Malgré le découpage, il reste une certaine souplesse qui est bien perçue : « Les tâches sont spécifiques, mais ne sont pas trop détaillées : il y a une certaine souplesse au niveau développement, réalisation des tâches. » (Dev1Col32). L'autonomie laissée à chacun est compensée par le recours au réseau de relations : « Nous avons pas mal d'autonomie, des fois, cela manque un petit peu de cadrage, mais cela se passe plutôt pas trop mal. » (Dev1Col34)

Les collaborateurs s'organisent alors en « **ateliers** » : « Nous discutons à plusieurs, sur un même thème, sur une même spécification, dans des ateliers de travail. (...) Ils sont créés au fur et à mesure ; sur certaines spécifications, plusieurs personnes vont travailler dessus, en principe, deux, trois personnes, voire beaucoup plus, travaillent sur une spécification. Du coup, nous faisons des fiches de relecture puis nous nous réunissons pour voir les questions de chacun, pour éclaircir les choses, pour donner les tâches. » (Dev1Col32).

La constitution d'un réseau de connaissance permet la résolution des problèmes sans passer par le chef de projet : « Je ne sais pas s'ils font de la messagerie instantanée. Cela ne me dérange pas. L'essentiel est qu'ils ne restent pas bloqués. Je m'en fous de la façon dont ils se débloquent. Je peux les aider aussi. Après, qu'ils se lèvent, ne se lèvent pas, qu'ils font de la messagerie instantanée, tant qu'ils ont

la solution, qu'ils appellent un mec d'une autre équipe qui va leur donner la réponse, cela me va très bien. » (Dev1CP34).

Dans la mesure du possible, l'affectation permet de **diffuser les connaissances**. « En effet, dit l'adjoint du chef de projet, si la résolution du problème doit être rapide, nous favoriserons les gens qui sont plus amenés à répondre rapidement. Par exemple, nous favoriserons une personne qui aura développé, qui aura produit le travail pour corriger une QC⁸ relative à ce travail. Par contre, si la réponse est moins rapide, nous essayons de capitaliser en donnant la tâche à quelqu'un qui ne l'a jamais fait pour qu'il se rapproche de la personne qui maîtrise, afin d'élargir leur domaine de compétence. D'ailleurs, c'est tout notre intérêt parce que nous ne pouvons pas gérer les absences. » (Dev1CPA40). Cela a un coût et oblige parfois à prévoir des délais plus longs : « Nous faisons des choix où nous savons pertinemment que cela ne va pas tout à fait le faire, mais nous le faisons tout de même parce que nous souhaiterions les faire monter en compétence. Dans notre planification, lorsque nous faisons ces choix-là, nous prenons un peu plus de marge. » (Dev1CPA40). Certains collaborateurs peuvent aussi conseiller le chef de projet sur l'affectation : « Dès qu'il réalise un devis, je lui dis : « Sur cette partie-là, lui pourrait faire cela, lui faire cela. » et ils peuvent affecter les tâches à l'intérieur de leur périmètre : « En fonction de mon tableau, je me dis : ce serait bien que tu donnes cette tâche-là à telle personne. » (Dev1Col40).

Le chef de projet anime dynamiquement le réseau

Le chef de projet ne perçoit pas son équipe comme des collaborateurs interchangeables : « À un moment, c'est de l'industrie, une ressource est une ressource. Pour moi, une ressource n'est pas une ressource. » Pour lui, c'est un peu un **réseau d'amis** : « Je

8 Il s'agit d'une anomalie détectée par le groupe Contrôle Qualité (*Quality Center*) et que l'équipe projet doit corriger.

tourne tout de même pas mal à l'affectif et j'aime bien les gens avec qui je travaille. L'ambiance est bonne. » (Dev1CP34). Dans l'affectation des tâches, les souhaits sont pris en compte : « Nous nous arrangeons pour que cela corresponde à leur attente ; pour l'instant, nous ne nous sommes pas trop trompés. » (Dev1CPA40). La réunion hebdomadaire permet au chef de projet d'ajuster l'organisation : « Elle a vraiment vocation à ce que je communique les informations générales qui viennent de la direction de projet et que je discute de l'organisation, de mon ressenti. » (Dev1CP34). Il a le souci de manifester une reconnaissance qui revient au groupe : « Lorsqu'ils ont bien développé rapidement, je leur dis pour qu'ils sachent tout de même que nous avons bien travaillé. » (Dev1CP34). Mais aussi par l'affectation des tâches : « C'est vrai que je suis assez sensible à cela. Dans cette notion de reconnaissance, il n'y a pas besoin de faire un grand discours. Des fois, les gens qui reconnaissent, avec un signe, nous savons très bien que cela va. Cela peut même être indirectement, on va te dire : "Tiens, tu vas faire cela, cela veut dire qu'on vous reconnaît." » (Dev1Col54).

Les gens doivent se sentir bien : « L'idée est qu'ils soient bien dans le projet pour se sentir à l'aise, qu'ils n'aient pas trop la pression. » (Dev1CPA40), donc on n'impose pas d'outils annexes, on suggère : « Tous les outils annexes, chacun va les prendre en main comme il le veut. En fait, plein d'outils sont disponibles en gratuit, et peuvent faire gagner du temps, mais encore faut-il vouloir les utiliser. » (Dev1CPA40).

Par ailleurs, le projet n'est pas un projet « industriel et rôdé », ce qui explique que certaines personnes ne se soient pas senties « à l'aise ». Les collaborateurs doivent pouvoir s'adapter à ce fonctionnement d'équipe.

Le chef de projet **valorise** son équipe : « Il y a globalement une différence de niveau entre Dev1 et Dev2. L'équipe de Dev1 est plus expérimentée que l'équipe de Dev2. » Mais il les stimule : « Je les

challenge tout de même assez régulièrement », il favorise leur progression : « J'essaie vraiment de les former, de toujours vulgariser au maximum ce que nous faisons pour que les gens comprennent au moins ce qu'il y a derrière. » Et il sait reconnaître leurs résultats : « Ils travaillent bien, je suis très content d'eux, je le leur dis assez régulièrement. » (Dev1CP34). Cette progression est ressentie par l'équipe : « C'est une équipe qui progresse. Il y a de l'acquisition de compétences. » (Dev1Col40).

En retour, le chef de projet attend une reconnaissance de sa légitimité : « Je les respecte, ils me respectent, je suis transparent. Je pense qu'ils me respectent aussi parce que je connais la technique et le produit. Personne ne discute cela. » (Dev1CP34).

Mais surtout, les collaborateurs doivent **jouer le jeu**, et répondre de façon réactive à son animation dynamique. Ils participent à l'estimation des charges : « Lorsque nous discutons, au niveau analyse, nous sommes ensemble devant la spécification, devant les écrans et là, c'est du dialogue face à face. » (Dev1Col32). Et ils informent de l'avancement : « Souvent, comme nous ne pouvons pas savoir jusqu'à quel point il faut creuser, nous nous trouvons dans le cas où nous devons faire un macro-chiffrage. C'est alors moi qui réalise le chiffrage, au fur et à mesure, et qui les tiens au courant : "J'ai trouvé que cela n'allait pas, nous devons prévoir un peu plus de temps." Ou, à l'inverse, nous finissons plus rapidement et la tâche est terminée. Il y a un dialogue entre eux et moi. » (Dev1Col32). Les jeunes réagissent bien : « Ils ne vont pas rester inactifs, ils ne vont pas rester à attendre la tâche, ou qu'on leur fournisse une tâche. » (Dev1Col54). De même, en cas de blocage, la réaction est immédiate : « Si j'ai un problème, je ne vais pas attendre 17 h pour lui dire que je suis bloqué, que je ne peux rien faire et que j'ai besoin d'être débloqué ou que j'ai besoin de telle ou telle information. » (Dev1Col40). En cas de surconsommation prévisible, les collaborateurs informent tout de suite le chef de projet : « Si

nous voyons que nous n'avons pas assez de charges ou assez de délais, nous venons lui en parler en lui disant que cela ne va pas. C'est toujours en dynamique. » (Dev1Col35). Les collaborateurs ne sont pas tenus pour seuls responsables des **dépassements** : « Si un dépassement a lieu, cela peut être justifié. Tout est une question de justification. Ils sont prêts à écouter. » (Dev1Col40). En effet, le chiffrage est parfois hasardeux, et le chef de projet cherche des moyens d'améliorer la justesse des estimations, notamment celles qui touchent aux anomalies qu'il faut traiter : « Cela peut être des anomalies du produit qu'ils ont acheté à l'origine ; c'est-à-dire que cela ne vient pas de notre développement. Nous avons une bonne activité là-dessus et celle-ci est très dure à quantifier. Nous en prenons constamment. Nous avons un temps moyen en termes de pilotage. Nous nous disons qu'une QC prend une journée et demie et c'est tout. Nous avons une QC qui peut prendre cinq jours, une QC qui peut prendre 0,125 jour. Nous ne le savons pas tout de suite et, quelque part, nous pouvons planifier l'activité et nous retrouver dans le rouge par rapport à cette QC. Nous progressons, nous avons des outils de reporting sur QC qui nous permettent de voir comment nous maintenons notre stock et d'affiner un peu ce chiffrage moyen. » (Dev1CP34).

Le chef de projet et son adjoint sont eux aussi très réactifs lorsqu'ils sont alertés : « Si une tâche prend trop de temps par rapport à ce qui était prévu, avec Dev1CP34, nous allons tout de suite les accompagner pour voir si nous pouvons les débloquer et s'ils prennent le bon chemin dans la résolution. Nous sommes très souvent amenés à aller nous installer à côté d'eux. Il y a une chaise par plot. Nous prenons la chaise et nous nous installons à côté d'eux. » (Dev1 CPA40).

De façon générale, l'équipe a intégré l'objectif de **respect des temps impartis** : « Les gens sont tout de même sensibilisés à cela, entre guillemets, à la performance. J'ai estimé tant, j'ai fait un devis de

tant, et personne ne dépasse systématiquement. Les gens sont tout de même sensibles. » (Dev1CP34). De même, pour prendre des congés, l'intérêt collectif est pris en compte : « Globalement, je n'ai pas trop à changer les congés. Je ne les change pas trop parce que les gens n'abusent pas non plus. J'ai une personne qui est partie un mois en Indonésie, elle a raison. C'est le plus jeune d'ailleurs. C'était au mois d'octobre, il ne l'a pas fait en août. Il m'a dit : "Je ne le fais pas au mois d'août, tout le monde est en congés, je ne veux pas non plus perturber le truc." Les gens sont tout de même responsables. » (Dev1CP34)

Cependant, si un collaborateur omet de signaler une sous-consommation pour se livrer à des activités personnelles, il est rappelé à l'ordre au nom de l'intérêt collectif : « Sur les glissements, sur l'activité globale du lot, ce n'est pas individualisé. Je travaille principalement là-dessus. Par exemple, pour une personne, je regarde dans son CRA, elle est toujours pile. Je chiffre 2,125, il fait 2,125. Il se moque de moi. Cela veut dire qu'il met moins de temps. Il me l'a fait deux, trois, quatre semaines et, après, je l'ai eu. Je l'ai pris à part et je lui ai dit. » (Dev1CP34).

C'est le chef de projet qui affecte les priorités : « C'est à moi de lui dire que j'ai terminé et il va me dire : "j'ai d'autres priorités, j'aimerais bien que tu passes là-dessus parce que c'est urgent". » (Dev1Col40). Mais, il préserve une certaine **stabilité** dans le travail des collaborateurs. Si lui-même ajuste le macro-planning en cours de semaine, ce n'est qu'en fin de semaine qu'il établit le planning détaillé pour la semaine à venir : « Je le bouge tout de même assez régulièrement parce que cela bouge tout le temps. C'est classique. Tous les deux, trois jours, je bouge le planning. (...) Toutes les semaines, j'intègre ces tâches dans l'outil de CRA avec les charges initiales prévues. » (Dev1CPA34). En effet, il y a des impondérables liés à des retours après livraison au client : « Nous avons beaucoup de retours de clients. Nous avons tout

de même une grosse activité en termes de fiches retours, fiches de renseignements pour découverte du produit. » (Dev1CP34). Cependant, on observe que, contrairement à ce qui se passe sur un autre site (Param), le chef de projet préserve l'équipe d'un stress lié à l'arrivée aléatoire de des perturbations. En effet, il n'interrompt pas les tâches en cours pour une réaffectation ou un changement de priorité à prendre en compte immédiatement : « Nous sommes prévenus à l'avance, à la limite, il nous dit : "j'ai tant d'anomalies, il faudrait les résoudre pour telle date." Nous savons que nous sommes mis un peu sous pression. Cela peut être cyclique : attention, les spécifications arrivent, ils sont en retard sur les spécifications. Cela veut dire qu'il va falloir, pour respecter les délais, que nous travaillions fort. » (Dev1Col40). Le traitement des anomalies se fait entre deux activités planifiées : « Dès que nous avons fini une activité ou dès que nous avons un temps mort parce que nous sommes en attente de quelque chose, il y a ce que nous appelons les QC (c'est-à-dire des anomalies détectées par rapport aux livraisons que nous avons faites précédemment) qu'il faut corriger. » (Dev1Col35).

De plus, le chef de projet **protège** l'équipe de perturbations extérieures : « S'il y a des tensions, s'il y a des trucs qui reviennent de Dev1, ils ne le savent pas, en fait, je fais couvercle, ils ne voient pas, j'évite de faire redescendre. » (Dev1CP34).

Il inscrit le projet dans une **dynamique de progrès**, à laquelle les collaborateurs adhèrent : « Par exemple, l'estimation a fait l'objet d'une amélioration : « De plus en plus, comme on connaît mieux le produit, on sait à peu près où on va mettre les pieds, on est capables de mieux analyser, on est plus pertinents dans nos analyses d'impact, dans les tâches à faire. On cible mieux (...) Y compris de la part de nos responsables. Ils sont plus sensibilisés et ont plus de connaissances par rapport à cela aussi. Au départ, ils nous mettaient deux jours pour faire cela, il nous en fallait 20. » (Dev1Col40).

Cependant, il joue aussi un rôle, que l'on pourrait qualifier de **modérateur** : « Ils s'entraident d'abord entre eux de plus en plus. Cependant, nous y avons mis des freins parce qu'après, c'est la kermesse. Tout le monde, sur le plateau, papote avec tout le monde. (...) Ils s'entraident tout de même pas mal, mais il ne faut pas que tout le monde se lève et que ce soit le foutoir. » (Dev1CP34).

S'il pousse l'équipe, lui-même vit aussi son rôle comme un défi : « L'aspect financier est assez rigolo. D'économiser tout le temps de l'argent, je trouve cela assez fun. Ce principe d'essayer de tout gratter est marrant (...), c'est un challenge, c'est rigolo. » (Dev1CP34).

Une formalisation limitée

L'organisation n'est pas très **formalisée**, les processus ne sont pas tous définis, mais la dynamique des relations dans l'équipe compense : en effet, par rapport à d'autres projets soumis à un cadre beaucoup plus normalisé, le projet étudié est « celui où il y a le moins d'organisation, mais, comme il y a une bonne ambiance et que les gens sont réactifs, cela marche bien » (Dev1Col35).

Le mail sert à conserver certaines informations sur le déroulement du projet : « Je préfère un mail lorsqu'il y a une modification dans le planning. Ainsi, c'est **tracé** et, plus tard, ne se posera plus le souci de savoir pourquoi j'ai passé plus de temps que prévu. » (Dev1Col32). Mais le fonctionnement informel incite à l'oral : en cas de retard, dit Dev1Col34, « je préfère envoyer des mails, mais à force, je commence un petit peu à perdre l'habitude et ce n'est pas bien ».

La partie **administrative** est réduite, ce qui est perçu comme normal : « Cela a été très limité. Je pense que c'est important parce que lorsque nous faisons du développement informatique, ce n'est tout de même pas évident. Nous ne pouvons pas nous déconcentrer tout le temps. Cela a été voulu par la direction de projet. Je pense que, là-dessus, c'est normal. C'est d'ailleurs ce qui n'allait pas sur le projet d'avant... Ici, à part le compte rendu d'activité, nous

n'avons pas de trucs administratifs à faire » alors que sur le projet précédent « les gestions étaient beaucoup plus lourdes, beaucoup plus administratives, avec des tas de process à respecter dans tous les sens qui ne sont pas de l'informatique. » (Dev1Col55).

Un collaborateur qui a connu des environnements très **normalisés** trouve que ce serait plus facile pour les nouveaux arrivants : « C'est bien géré, j'aime bien. En même temps, je trouve que le projet devrait avoir un peu plus de normalisation. (...) Il faut toujours penser aux arrivants. (...) C'est tout de même plus simple d'avoir un document sur lequel s'appuyer. Nous pouvons avoir des gens timides qui ne veulent pas venir poser de questions. C'est ce que j'étais au début de ma carrière. » (Dev1Col35). Un autre considère aussi que si le processus de travail était plus formalisé et plus documenté, cela serait plus facile en arrivant sur le projet : « L'organisation est une chose. Ce qui est important dans l'aspect normalisation et encadrement, mais la normalisation est une sorte d'encadrement, ce serait, en quelque sorte, une sorte de mode opératoire dans le fonctionnement du poste de travail. C'est aussi un chapeau au niveau de la plateforme parce qu'il y a la certification CMMI, entre autres, ici. Le mode opératoire est : j'ai une action à faire et pour cette action, quels sont les outils à ma disposition et quels sont les outils que je dois utiliser, où je les trouve et comment les utiliser ? Par rapport à mon poste de travail d'analyste-programmeur, je connais les outils, je sais où ils se trouvent et comment les utiliser. Je pense que, comme tous, nous avons eu des phases de démarrage des projets où nous patinons un peu. » (Dev1Col54). Un autre perçoit un manque « au niveau de la documentation et de la normalisation », et il oppose le fonctionnement en mode normalisé à un mode où on fait « tout à l'arrache » (Dev1Col34). Par exemple, on pourrait utiliser davantage les possibilités de partager les documents par un des outils de l'environnement : « Ici, ce qui est vraiment mal utilisé, c'est SharePoint. C'est un très bon outil

qui fait de l'historisation de documents. Ici, on ne sait même pas ce que c'est et que c'est vraiment très bien. Ici, on s'en sert comme un répertoire pour stocker, mais sans l'utiliser vraiment. C'est dommage, c'est vraiment bien SharePoint. » (Dev1Col34).

Certains collaborateurs évoquent une certification CMMI visée par l'entreprise qui « a le standard de qualité CMMI, niveau 2, mais elle n'a pas encore le CCMI, niveau 3 » (Dev1Col32). Pour atteindre ce niveau de certification, le projet pourrait constituer une référence négative : « CMMI, il faut avoir des documents, il faut du traçage. C'est surtout beaucoup de traçage. » (Dev1Col35). Néanmoins, certains voient une évolution : « Comme nous venons de rentrer en mode forfait, nous avons déjà un PAQ. Cela va commencer à redéfinir un petit peu les choses. Nous avons des documents normalisés, cela va être beaucoup plus carré. » (Dev1Col34).

Le chef de projet manifeste moins d'attente d'une mise en place de processus très normalisés. « Nous sommes au forfait, mais nous ne sommes pas encore en route. C'est pour cela que je dis que c'est un projet artisanal, dans cette mesure-là. La documentation, les process sont suivis, mais ils glissent un peu. Nous dérogeons tout de même aux règles. C'est normal. (...) Globalement, nous y arrivons. Nous arrivons à nous en sortir parce que nous arrivons à challenger un peu les équipes en termes de développement. (...) Si je ne déroge pas à la règle du forfait, si je dis : je n'ai pas ma spécification au 5 septembre, je ne développe pas, ce n'est pas acceptable. Quelque part, ce n'est pas constructif non plus. » (Dev1CP34). Les réunions hebdomadaires ne doivent se tenir que si elles ont une utilité : « La réunion, c'est toutes les semaines. Lorsque je n'ai vraiment rien à dire, je n'en fais pas. Ce n'est pas la peine non plus de faire une réunion pour faire une réunion » (Dev1CP34), et non pas pour respecter un processus.

Il a cependant le **souci de la qualité** : « Je pense que nous allons faire des revues de code. » En particulier, cela peut gommer des

écarts entre développeurs : « C'est embêtant parce qu'après, le programme n'est pas homogène. Je pense qu'ici, cela va. Certains programment bien, mais d'autres programment un peu moins bien. Dans l'ensemble, cela va. » Si les jeunes programment mieux, c'est parce qu'ils ont « le souci de la performance, de trouver les commandes qui tuent, de faire moins de lignes. (...) Derrière, il y a un petit côté challenge entre guillemets » (Dev1CP34).

Le chef de projet est cependant préoccupé par les effets de taille d'équipe, car celle-ci est en cours d'expansion, mais sans cependant faire référence à une organisation normalisée : « Je vais me poser la question de savoir si nous allons réorganiser un peu les équipes. L'équipe va grossir un peu, je vais réfléchir. Si l'équipe passe à 30 personnes, cela commence à être autre chose que 17. Là, il faut changer le spectre. Je ne pourrai plus travailler comme je travaille aujourd'hui. Là, je veux peut-être aller creuser un peu plus. Dans l'immédiat, je fais selon mon expérience » (Dev1CP34).

Les connaissances sont réparties dans le réseau

Le partage est annoncé comme une directive générale de l'entreprise : « Il faut partager avec les autres pour que les autres arrivent à un bon niveau de compétence, pour que chacun puisse être placé n'importe où, chez n'importe quel client. » (Dev1CPA40). On relève une **capitalisation** individuelle : « Il n'y a aucune base de connaissance. Ils capitalisent tous chacun de leur côté sur des expériences. » (Dev1CPA40). Chacun conserve des éléments qui peuvent lui être utiles : « L'intérêt de faire des petites fiches, c'est plutôt la capitalisation » ou fait des petites recherches personnelles : « je me suis aperçu qu'en allant fouiller sur QC, cela pouvait aider au développement. Ils n'ont peut-être pas eu la même compréhension que nous à lire les spécifications. Du coup, on peut se retrouver par rapport aux tests qu'ils ont prévus » (Dev1Col34). Il faut aller la chercher dans le réseau : « Comme nous n'avons pas de document sur lequel nous rattacher, si nous n'avons pas eu l'expérience une

fois, il faut aller voir de gens qui ont eu le cas. » (Dev1Col35). Cependant, on partage les expériences : « Je vois que, dans un projet nouvelles technologies, nous avons des gens avec de l'expérience, des gens qui ont l'âge de mes parents, et ils ont aussi leur place dans le projet. (...) Si, un jour, nous avons des soucis d'optimisation, ce sont justement ces personnes qui vont dire : le langage machine fonctionne ainsi, votre nouvelle techno est un outil qui est tout de même basé sur le langage machine. Ces personnes peuvent toujours apporter un plus. » (Dev1Col32). Mais le partage est le plus souvent **oral** : « La capitalisation est très individuelle. Lorsque j'ai fini, si quelqu'un en a besoin ; je le lui montre : j'explique comment j'ai fait, je le lui retranscris, mais ce sera de la transcription orale ou éventuellement avec certains documents. La communication passe beaucoup par l'oral. » (Dev1Col40). La diffusion de bonnes pratiques passe également par l'oral : « Il n'y a pas vraiment d'espace formel qui va lister toutes les bonnes pratiques. C'est plus dans la communication entre eux et entre nous. Je cherche à leur faire gagner du temps, à leur simplifier la vie. Très souvent, lorsque je trouve quelque chose qui peut leur faire gagner du temps, je diffuse l'information par mail et je leur propose d'utiliser l'outil. Après, chacun prend ce qu'il souhaite et se l'approprie. » (Dev1CPA40).

Un réseau ouvert

La mise en réseau dépasse les **frontières de l'équipe** : « Nous ouvrons les portes du développement de l'interne vers l'externe. » (Dev1Col32). « Si nous avons besoin, nous pouvons nous adresser à des gens qui ont déjà vécu un projet identique au nôtre, et nous pouvons prendre un temps formel pour qu'ils nous parlent du projet et de leur expérience » (Dev1CPA40). Ce peut être d'anciens collègues : « Je viens d'un autre projet qui se trouve sur le plateau aussi ; il me reste des contacts sur l'autre projet. Je sais qui fait quoi. Si j'ai besoin d'informations concernant certaines choses, je les demande. » (Dev1Col40).

Internet est fréquemment utilisé pour de la recherche d'information : « J'utilise Internet pour un type d'informations plutôt techniques : comment réaliser cette tâche ou celle-là, au niveau technique. (...) Au niveau professionnel, dans les forums, nous trouvons des solutions, nous pouvons exposer une question, nous avons toujours une réponse. » (Dev1Col32) ou « Lorsque je me pose une question, je vais sur Wikipédia. (...) Si c'est de l'information fonctionnelle, je vais voir les collègues. Si c'est technique, il y a toujours un forum qui va en parler. » (Dev1Col34). Ou encore : « On voit les gens qui ont le réflexe Internet pour aller chercher des fonctions et qui tombent direct dessus. J'y vais pas mal pour chercher des fichiers nationaux, des choses comme cela pour nos traitements, sur les sites de l'assurance-maladie principalement. » (Dev1CP34). Mais on peut également se tourner vers d'autres équipes, par exemple « des fonctionnels, qui connaissent bien le produit » (Dev1Col32).

LE CAS DU SITE PARAM : LA FIGURE DE L'IMMÉDIATÉTÉ

L'immédiateté est un terme souvent associé aux réseaux de communication ou de transport comme la capacité à être disponible sans délai et sans intermédiaire, et à produire une action dès qu'il y a sollicitation. Cette caractéristique domine le management de l'équipe du site de Param. Le chef de projet a une approche que l'on pourrait qualifier de « temps réel » du management de projet. Le champ lexical de l'urgence, de la réactivité, de l'immédiateté est omniprésent dans le discours du chef de projet comme dans celui de ses collaborateurs.

Une planification « fluctuante » liée à une constante redéfinition des priorités

Au sein de ce projet, la planification du travail repose sur des techniques et des outils assez largement répandus dans la profession. Un calendrier de livraison des versions du produit a été

fixé en accord avec le client, avec une fréquence comprise entre 12 et 18 mois. Le chef de projet a ensuite découpé le travail sur une base mensuelle, en Unités de Livraison (UL). Chaque UL se traduit par une livraison auprès d'une équipe qui va mener des tests de qualification et d'acceptation par le client. Le contenu du travail lié à une UL donne lieu à un découpage plus fin et s'inscrit dans un processus de planification du travail hebdomadaire assez rôdé : le chef de projet et son adjoint dressent la liste des tâches à réaliser pour produire ce livrable mais les collaborateurs ont également la possibilité d'en ajouter : « Les tâches de la semaine c'est plutôt moi qui les définis (...) nous avons fait une check-list de tout ce qu'il y avait à faire jusqu'à la fin. Bien entendu, ce n'est pas gravé dans le marbre, cela peut évoluer. Ils ont toutes latitude pour créer de nouvelles tâches. » (ParamCP34).

Ils affectent les tâches en fonction de la spécialisation et du domaine de compétences des collaborateurs ;

chaque collaborateur estime ensuite la charge nécessaire à la réalisation des tâches qui lui ont été affectées : « Nous travaillons en collaboration avec ParamCP34. C'est à nous de définir le nombre de jours que nous allons passer sur une table (...) nous faisons cela en équipe avec lui et nous nous disons : cela va être deux jours, trois jours. » (ParamCol42).

C'est toutefois le chef de projet qui valide les estimations, éventuellement les ajuste et établit les priorités dans les tâches de chacun : « Pour la validation on a mis en place un process. Si c'est une estimation, on met notre police en rouge. Après si c'est validé, on met en noir. » (ParamCol28).

Les membres de l'équipe se sentent « responsabilisés » et impliqués dans ce processus, qu'ils perçoivent comme participatif, tout au moins pour ce qui concerne l'estimation des charges.

À la production de ces versions de paramétrage, dont le contenu est fixé et la réalisation planifiée à la semaine pour chaque collabora-

teur, se superpose l'activité, nettement moins prévisible de la gestion des anomalies. Ce chef de projet se distingue des deux autres par la façon dont il choisit de répondre à cette part d'impondérable inhérente au projet. Il privilégie une **prise en compte immédiate** de certaines anomalies, qu'il qualifie à plusieurs reprises « d'impératifs ». Pour les collaborateurs, cela se traduit par un changement constant de leurs priorités et l'exigence d'une rapidité d'exécution. Ainsi, il a affecté une ressource – le plus jeune de l'équipe – à la centralisation et à l'analyse des anomalies qui affluent de façon aléatoire via un système informatique, appelé QC : « Vu que je gère des anomalies, c'est basé sur des impondérables. C'est très dur de gérer et de planifier l'impondérable. C'est de la planification à court terme, souvent hebdomadaire. Tout dépend du niveau des anomalies, de la difficulté, de la quantité. En fonction de cela, il y a une planification hebdomadaire. Après, des priorités sont fixées par la direction programme et par mon manager qui me permettent de cibler les anomalies prioritaires et d'attribuer un plan d'actions nécessaire. » (ParamCol25). Il semble avoir une visibilité réduite sur son plan d'activité puisqu'il est entièrement dépendant des anomalies qui sont remontées et des priorités fixées par le chef de projet. Une fois analysées, les anomalies à traiter sont réparties par thème et par ordre de priorité entre les membres de l'équipe. Ceux-ci doivent alors subir des interventions inopinées du chef de projet dans l'organisation du travail, qu'il qualifie lui-même « d'**intrusives** ». Ils sont interrompus et doivent être capables de « zapper » quasi instantanément d'une tâche à une autre, jugée prioritaire par le chef de projet : « Des impératifs surviennent dans la semaine qui font que nous devons faire autre chose à la place d'autres trucs. C'est une méthode personnelle que j'ai travaillée. Je suis effectivement un peu intrusif dans le sens où je peux arriver, demander un truc et cela prend le pas sur le reste, je ne travaille pas en disant : c'est planifié, je ne peux pas le faire, reviens me voir dans trois

heures. Je demande un dynamisme intellectuel dans l'équipe pour ne pas rester là planté dans son truc » (ParamCP34). Un collaborateur illustre ainsi le fonctionnement : « La semaine dernière, il a voulu que j'explique un petit peu comment nous exécutons des cas de test pour certains besoins un peu urgent. Mais après, un autre besoin était plus urgent. Du coup, je lui ai expliqué un petit peu comment cela marchait mais il (ParamCol25) n'a pas eu le temps d'y aller. » (ParamCol28).

Ces tâches urgentes s'ajoutent au cours de la semaine sans induire de manière formelle un nouveau processus de planification des tâches : « Même s'il y a des impératifs, il faut tout de même essayer de tenir le délai. Il faut se mettre un peu la pression. » (ParamCP34). Les interventions immédiates du chef de projet peuvent aussi porter sur la réaffectation de tâche. Une collaboratrice explique ainsi : « C'est nous qui mettons à jour notre planning, les tâches. Il vérifie évidemment derrière. S'il y a une nouvelle tâche, il nous demande de le faire nous-mêmes et de le gérer nous-mêmes. (...) Mais au lieu de demander de créer des tâches, on pourrait peut-être le faire ensemble. Des fois ce n'est pas très clair. Je me suis vue créer une tâche et, la fois d'après, je n'ai pas retrouvé cette tâche parce qu'elle avait été affectée autre part. Nous pouvons faire quelque chose, qu'il modifie parce qu'il considère qu'il faut le modifier, mais ce n'est pas en concertation tout le temps. Ce n'est pas une critique, c'est peut-être aussi un manque de temps de la part du chef de projet. » (ParamCol49).

Cette redéfinition fréquente et inopinée des priorités, associée à une exigence de traitement immédiat, réduit grandement l'**autonomie** laissée aux collaborateurs pour organiser leur travail de la semaine. Un seul collaborateur, le plus âgé, (ParamCol60) semble disposer d'une marge d'autonomie préservée, à laquelle il est très attaché. Néanmoins, hormis ParamCol25, qui souligne les difficultés liées à la planification de ses tâches, tous les collaborateurs paraissent « s'accommoder » du mode de fonctionnement intrusif du chef de

projet et du caractère « fluctuant » (ParamCol49) de leur activité. L'un constate : « C'est moi qui me fixe mes propres priorités sur mon travail de base. Maintenant des priorités viennent se greffer là-dessus où Monsieur ParamCP34 peut dire : il faut que tu travailles sur cela en priorité. » (ParamCol42). Une autre ajoute : « C'est nous qui mettons à jour notre planning mais c'est vrai que c'est fluctuant parce qu'il arrive régulièrement au chef de projet de nous demander de faire autre chose au milieu de nos tâches. » (ParamCol49).

Le chef de projet a néanmoins remarqué que ce mode de management avait suscité au départ des réactions différentes de la part des collaborateurs selon leur âge, l'obligeant lui-même à quelques compromis : « Les personnes qui sont un peu moins jeunes, en particulier ParamCol49, le fait que j'intervienne souvent, que je demande de changer, au début, ça la perturbait un peu. (...) Ça va mieux maintenant. Nous avons eu une phase pour apprendre à nous connaître. Chaque personne travaille différemment. » (ParamCP34). En revanche, il attend clairement une plus grande flexibilité de la part des plus jeunes : « Avec les plus jeunes je prends moins de gants. » (ParamCP34). Son adjoint reconnaît que les pressions s'exercent plutôt sur les plus jeunes : « Hier, par exemple, nous avons eu un problème et il fallait réagir tout de suite, il fallait rester un peu plus. S'ils ont conscience de la gravité, ils s'investissent. (...) Les seniors arrivés à un certain temps, disent : "Il est l'heure, je m'en vais." Nous ne pouvons pas leur en vouloir. » (ParamCPA32).

Une volonté de suivre l'avancement du projet en « temps réel »

Le chef de projet a mis en place un dispositif de reporting qui doit lui permettre de suivre le projet quasiment en temps réel. Celui-ci est composé de plusieurs éléments matériels :

La ToDo List

Pour piloter son projet, le chef de projet s'appuie sur un outil qu'il s'est « amusé » à développer lui-même : la « ToDo list ». Perçu

comme « le fil conducteur de l'équipe », c'est un fichier Excel partagé et modifiable par l'ensemble de l'équipe, qui rend compte de la vie du projet et de son avancement : il permet de lister les activités, de les affecter aux collaborateurs, de saisir les charges estimées, réelles ainsi que l'estimation du reste à faire. Le reporting des activités par les collaborateurs passe par la saisie dans la *ToDo List*, du travail réalisé et de l'estimation du reste à faire. « Je leur demande de saisir la *ToDo List* parce que c'est vraiment opérationnel. L'autre (l'outil entreprise) est juste un outil de remontée des charges, cela ne m'intéresse pas du tout, ce n'est pas exploitable au quotidien, qui fait quoi, quand, etc. » (ParamCP34).

Théoriquement, le niveau de granularité du reporting est très fin (jusqu'à 0,125 jour) et la fréquence quotidienne. « Ça peut aller jusqu'à 0,125 heure. Idéalement, il faut le faire tous les jours. » (ParamCP34). Dans la pratique, le reporting de leur avancement par les collaborateurs dans la « *ToDo List* » se fait de façon hebdomadaire, en vue de préparer la réunion d'équipe : « Si c'est bien fait une fois par semaine, c'est déjà bien. » (ParamCP34).

La réunion hebdomadaire

La réunion hebdomadaire permet de faire le point sur l'avancement de chacun et de se coordonner : « Tous les lundis matins à 9 h 30, nous faisons un point d'équipe. Chaque collaborateur, normalement, a l'obligation d'avoir préparé sa réunion. L'objectif est de dire ce que nous avons fait la semaine d'avant, remonter les points bloquants et de planifier les actions de la semaine à venir. » (ParamCP34). Cela donne une visibilité à chacun sur le travail de l'équipe : « Nous faisons un tour de table : qu'as-tu fait la semaine passée ? Quel est le planning pour la semaine prochaine ? Du coup, si nous sommes attentifs pendant ces réunions-là nous savons à peu près ce qui se passe dans l'équipe et c'est intéressant. » (ParamCol42). On peut y parler de certaines difficultés : « C'est

l'occasion d'exposer, vraiment professionnellement, les points. » (ParamCol60).

En dehors de ces réunions, il n'y a pas à proprement parler de « moments formels » consacrés au suivi de l'avancement individuel, si ce n'est de façon spontanée et informelle. « Dans la semaine, c'est au fil de l'eau (...). Je demande vraiment à chaque collaborateur d'être réactif et de me faire part de tout ce qui peut arriver, s'il pense que ça va être plus long, moins long et d'être vraiment à l'origine de l'estimation des charges. » (ParamCP34). Si cela peut être perçu comme une responsabilisation et forme d'autonomie, certains regrettent l'absence de points plus formels : « Lorsque j'ai quelque chose, je lui dis, mais c'est souvent en coup de vent, entre deux portes parce qu'il est très occupé aussi. Je pense que nous ne prenons pas le temps de nous poser pour faire un point de temps en temps. » (ParamCol49).

La mise en copie systématique

Afin de lui permettre « une supervision » en temps réel de la vie du projet, le chef de projet demande à être mis en copie systématique de tous les messages. Il ne s'agit pas de contrôler mais d'avoir une vue d'ensemble de ce qui se passe dans le projet. Surgit ici la figure d'un gestionnaire omniscient, capable de réagir en temps réel : « ParamCPA33, je le mets en copie systématiquement pour qu'il soit au courant. Si je passe sous un camion, il prend le relais. *A contrario*, je demande aussi à être en copie de tous les mails qu'envoient les gens. Ce n'est pas pour fliquer, c'est pour moi, lorsque quelqu'un d'un autre projet me pose une question sur ce qu'a fait quelqu'un de mon équipe. Je n'aime pas ne pas être au courant. J'aime bien recevoir tous les mails, je les lis en diagonale. » (ParamCP34).

Un mode de communication qui privilégie l'informel

Au sein de l'équipe, comme à l'extérieur, la communication se fait essentiellement sur un mode informel, par oral. En dehors de

l'outil de gestion des anomalies (QC), les processus de communication intra et inter équipes sont assez peu formalisés en tant que tel. Intenses à l'intérieur de l'équipe comme avec les autres équipes, les **échanges informels** jouent un triple rôle dans le fonctionnement de ce projet industrialisé :

1) ils permettent de contourner les limites liées à une **division très poussée du travail**. Ces échanges sont indispensables pour coordonner des travaux réalisés dans un environnement où le principe d'industrialisation est poussé à l'extrême. En effet, l'organisation du projet repose sur une spécialisation des collaborateurs et une stricte division du travail qui accroissent les besoins de coordination par ajustement mutuel, aussi bien entre les membres de l'équipe, qu'avec les membres d'autres équipes : « La chaîne est répartie entre plusieurs individus, entre plusieurs acteurs. C'est une organisation. Cela nécessite que les gens se comprennent. » (ParamCol60). Sinon, le travail ne peut se faire : « Si ce qu'ils ont mis dans l'outil QC n'est pas assez explicite, si je le comprends pas bien, je leur en demande un peu plus. » (ParamCol42) ;

2) dans le cas particulier de cette équipe, les échanges informels constituent également un moyen de pallier le faible degré de standardisation des qualifications. En effet, en l'absence d'une culture et d'un socle de connaissances commun, d'un cadre de référence partagé, hérité d'un parcours d'études ou professionnel globalement similaire, la **coordination par ajustement mutuel** apparaît comme une nécessité : « Dans les quatre personnes, deux sont juniors et n'ont pas de connaissance informatique ou pas de connaissance métier. Nous avons une personne qui va partir à la retraite dans deux, trois ou cinq ans et qui a une très bonne connaissance technique et une petite connaissance métier, mais pas plus que cela. En fait, il faut la driver sur la partie métier. Nous avons une autre personne qui doit avoir 38-39 ans et qui a une connaissance de la gestion de projet, mais qui n'est pas forcément spécialisée sur

la santé. Il y a vraiment tout type de profil. » (ParamPC34). En effet, les formations sont très diverses : « Dans l'équipe nous avons différentes expériences, comme le monsieur qui a beaucoup plus d'expérience que nous, qui exécute les scripts. D'ailleurs, nous avons des problèmes parce que je n'ai pas du tout une formation d'informaticien. À chaque fois que j'ai un problème, je vais le voir pour lui demander comment nous faisons telle requête et il m'explique directement. » (ParamCol28). Il faut néanmoins pouvoir dialoguer : « J'ai surtout un profil entre guillemets technique, ce qui veut dire que lorsque je m'adresse aux gens, il faut que j'utilise un vocabulaire fonctionnel, MOA. Eux sont obligés d'interpréter leurs concepts MOA ou fonctionnels sous un angle technique. » (ParamCol60) ;

3) notons enfin que les procédés de réalisation des tâches apparaissent comme fortement **standardisés** : « Par exemple, lorsque nous avons un report de maintenance, une anomalie ou une SF, en général, des étapes sont à suivre. » (ParamCPA33). De ce fait, les moments de coordination, qui se font le plus souvent sur un mode informel, semblent constituer l'un des derniers espaces d'autonomie encore laissés aux collaborateurs. Outre leurs compétences techniques ou métiers, ils se différencient par leur aptitude à échanger, à communiquer, à se constituer un réseau, et à exister dans ce réseau en tant qu'expert ou référent sur une question. « Après dans le traitement, comme je suis quelqu'un axé sur la communication, même si j'ai envoyé un résultat via l'outil de gestion des anomalies, je vais les voir en leur disant : "Nous sommes en train d'avancer sur cette QC, un script est censé passer peut-être demain avec un livrable pour telle et telle période." Je tiens informés les gens. » (ParamCol42). Cela semble être un élément important de valorisation de leur activité et ils en tirent une certaine satisfaction : « C'est intéressant dans le sens où, dans mon activité, je peux donner aussi bien un avis ou une opinion MOA et je peux aussi bien donner une expertise technique. » (ParamCol60).

Des médias de communication pour l'immédiateté

Des médias de communication riches, qui permettent un feedback immédiat, sont privilégiés. D'abord, par oral en mode synchrone : « Je vais les voir à pied ou par téléphone. » (ParamCol42). Le chef de projet a impulsé une communication directe en face-à-face, prolongée par une trace écrite : « Je me déplace et je vais voir les gens. Je ne suis pas adepte du mail lorsque la personne est à trois mètres de moi. Je fais un mail derrière pour confirmer, pour donner des objectifs précis, mais l'idée est orale. (...) Typiquement, des personnes qui au début étaient un peu surprises par ce mode de fonctionnement s'attendaient peut-être plus à recevoir un mail ou un coup de fil. Ce sont des gens qui travaillent beaucoup par mail. Nous envoyons un mail, il ne se passe rien pendant 15 jours et je dis : "Je t'ai envoyé un mail." Ça ne marche pas. Je préfère aller voir les gens, les **regarder dans les yeux**, leur dire ce qu'il faut faire et, derrière, éventuellement envoyer un mail de confirmation. » (ParamCP34). En effet, il ne craint pas la confrontation : « L'idée de communiquer par mail et de se cacher derrière un mail, ce n'est pas mon truc. » (ParamCP34).

Ce mode de fonctionnement est partagé par le chef de projet adjoint : « Nous nous déplaçons beaucoup. Dès qu'ils ont une question, ils viennent dans le bureau. Je passe régulièrement dans leur bureau. Cela n'empêche pas les échanges de mails aussi. Entre nous, c'est surtout mails ou communication directe. Le mail, ce sera plus pour si nous avons beaucoup de chose à faire. Je leur donne un "go, vous pouvez faire cela". Une fois que j'ai envoyé le mail, je passe tout de même pour vérifier que c'est bien et que c'est en cours. Je mélange les deux. » (ParamCPA33).

Parce que le courrier électronique est un média de communication asynchrone, qui autorise un délai dans le traitement d'une demande, son usage par le chef de projet et son adjoint est limité

ou secondaire : « Je l'utilise soit pour information, lorsque j'ai des informations à relayer, soit avec le client. » (ParamCP34).

Ce mode de communication direct et immédiat est attendu des collaborateurs qui pourront compter sur une **réponse en retour** : « De la même façon que je vais facilement voir les gens leur demander des trucs, je m'attends à ce qu'on vienne me voir. Si on vient me voir, je réponds et j'essaie de trouver une solution tout de suite. Je ne suis pas du genre à faire traîner. » (ParamCP34).

Une organisation du partage des connaissances au service de la réactivité

Sans y prendre part en tant que tel, le chef de projet organise le partage des connaissances dans le souci d'accroître sa rapidité d'exécution et sa réactivité.

1) Il encourage la **capitalisation** des expériences pour accroître le délai de résolution des anomalies. « Comme nous travaillons sur des anomalies, je prends toujours mon temps pour laisser des traces, pour que si la même anomalie se reproduit, nous puissions la voir, pour aller plus vite. Si ParamCP34 vous dit : "As-tu testé ? Ça a marché ?" et que nous disons que ça a marché, pour lui, c'est bon, il faut mettre une petite trace pour expliquer ce qui a été fait pour débrouiller. » (ParamCol28) Ici, l'utilité du partage des connaissances est évoquée en rapport au temps qu'il prend et au temps qu'il fait gagner. Ils « prennent » le temps de formaliser la façon dont ils résolvent les anomalies pour en gagner ensuite.

2) Lorsqu'ils sont initiés par le chef de projet, les **transferts** de compétences entre les membres de l'équipe sont souvent motivés par l'urgence d'une tâche à réaliser. Il s'agit de pouvoir apporter un « renfort » ponctuel à un collaborateur qui travaille sur une tâche jugée prioritaire. « Il connaît très bien l'équipe, les compétences, et chacun a un rôle bien déterminé à jouer. La semaine dernière, il a voulu que j'explique (à ParamCol25) un petit peu comment nous exécutons des cas de test pour certains besoins un peu urgent.

Mais après, un autre besoin était plus urgent. Du coup, je lui ai expliqué un petit peu comment cela marchait mais il n'a pas eu le temps d'y aller. » (ParamCol28). Ce verbatim suggère également que le partage et le transfert des compétences, pourtant convenu avec son collègue, sont en quelque sorte relégués au second plan si l'actualité l'exige.

3) Pour le reste, le partage des connaissances se fait de façon informelle et **dans l'instant**, au gré des besoins exprimés oralement par les uns ou les autres : « Il y a partage parce que nous sommes dans le même bureau. Nous communiquons oralement, nous ne passons pas par le mail, ni par le téléphone. Nous pouvons nous poser la question de manière instantanée. Ensuite, on nous redirige lorsque des problématiques nécessitent des connaissances beaucoup plus techniques et approfondies. On peut nous communiquer le nom de la personne à qui nous pouvons nous adresser. Mais il faut aller la voir, il faut qu'elle soit disponible, dans son bureau, au bon moment, au bon endroit. » (ParamCol25). Personne ne semble avoir de rôle privilégié dans le transfert : « On ne donne pas des leçons, on préconise une manière de faire. On va dire : "Voilà ça me semble plus logique de faire ainsi." Après il y a débat, le jeune sort ses arguments : "Je pense que nous arriverons mieux au résultat ainsi." Il n'y a vraiment aucun process formel et je ne pense pas qu'il puisse y en avoir pour transmettre l'expérience. C'est plus comme ça au quotidien. » (ParamCol42).

Cette instantanéité des échanges d'information et de connaissances entre les membres de l'équipe est encouragée, voire **exigée**, par le chef de projet lui-même : « ParamCol60 a fait toute la rétrodocumentation. Lorsque nous avons fait notre point trimestriel il y a maintenant un mois, je lui ai dit que j'étais un peu déçu dans le sens où il n'intervenait pas suffisamment. Typiquement, lorsque des gens échangeaient sur un problème, s'il avait la réponse, il ne réagissait pas forcément. Je lui ai demandé de s'investir plus dans

la communication au sein de l'équipe, d'être plus un référent. Il fait des efforts mais il est plutôt calme et réservé. » (ParamCP34). Notons néanmoins que le comportement de ParamCol60 en matière de partage des informations n'est pas perçu comme problématique par ses collègues, bien au contraire : « le plus ancien, au final, ne communique pas beaucoup avec nous parce qu'il n'a pas à communiquer beaucoup » (ParamCol42) ; « À chaque fois que j'ai un problème, je vais directement le voir pour lui demander comment nous faisons telle requête et il m'explique directement. » (ParamCol28). Finalement, on observe assez clairement que l'instantanéité recherchée par le chef de projet dans la résolution des problèmes est globalement intégrée et partagée par le reste de l'équipe. Cette dynamique collective est en outre facilitée par la configuration de l'espace : tous les collaborateurs partagent le même bureau.

Sur ce point, notons que le chef de projet, arrivé sur le projet trois mois plus tôt, ne revendique aucune expertise métier ou technique en tant que telle, et reste donc en retrait par rapport à cette dynamique de partage de connaissances au sein de l'équipe. Il se cantonne à un rôle d'organisateur ou de facilitateur. La personne qu'il a choisie pour le seconder, en revanche, bénéficie d'une forte expertise métier, qu'elle a la charge de transférer de façon plus systématique et formelle au reste de l'équipe. On devine que son statut d'adjoint et l'autorité qu'il exerce sur le reste de l'équipe découlent de cette expertise : « Le partage en général se fait de manière individuelle, en tout cas, sur ma partie. (...) En général, je leur explique comment procéder pour analyser, comprendre le fonctionnement, la méthode à suivre. Par exemple, lorsque nous avons un report de maintenance, une anomalie ou une SF, en général, des étapes sont à suivre. Je leur explique et je leur demande qu'ils viennent ici. » (ParamCPA33).

4) De par leur ancienneté sur le projet, certains collaborateurs ont constitué un **réseau interne de connaissances** sur lequel ils

s'appuient dès qu'ils en ont besoin et qu'ils mettent volontiers à disposition de leurs collègues pour une réactivité accrue : « Vu que je viens de là-bas (équipe de Dev2), je travaille directement avec l'équipe développement. Lorsque je suis dans cette équipe, à chaque fois que nous avons besoin de quelqu'un, on me demande : "Connais-tu telle personne sur telle spécialité que nous pouvons contacter ?" (...) Cela a beaucoup facilité si c'est un DBA par exemple, au lieu d'aller chercher sur l'espace celui qui a les connaissances DBA, je connais déjà la personne puisque nous avons travaillé au moins un an ensemble. Je cherche son numéro de téléphone et je le contacte directement. S'il s'agit de livrer, par exemple des scripts, je connais aussi la personne. Si je n'étais pas là ou si l'autre collègue qui a travaillé avec eux n'était pas là, ils pourraient toujours passer par le responsable afin qu'il dispatche l'information. (...) Vu que le responsable supervise aussi une autre équipe qui se trouve à Dev1, il est souvent en déplacement, la réponse aux infos que nous demandons sera un peu longue par rapport à quelqu'un qui est là et qui peut apporter directement la réponse. » (ParamCol28).

Là encore, motivée par une recherche de réactivité, cette pratique est impulsée et encouragée par la hiérarchie, plus particulièrement par le chef de projet adjoint, qui est le plus ancien chez ce client et bénéficie du réseau le plus dense. « En étant chez ce client, j'ai rencontré pas mal de personnes qui ont une compétence métier. Je sais que maintenant la personne est à Montparnasse (...). Elle sait vraiment à quoi correspond telle ou telle chose. Tout à l'heure, je demanderai à ParamCP34 de venir avec moi et nous appellerons la personne ensemble pour qu'elle nous explique un petit peu la solution à mettre en œuvre. (...) Un junior ne peut pas le trouver tout seul. » (ParamCPA33).

« Il y a deux personnes qui connaissent un peu l'historique du projet et du coup, ce sont mes interlocuteurs, entre guillemets,

privilegiés qui, eux, vont savoir m’orienter plus précisément sur telle ou telle personne. Cependant généralement ils arrivent à répondre à mes questions. Au final, il y a beaucoup de turnover. Pour trouver quelqu’un qui a l’expérience du projet depuis qu’il a commencé en avril 2008, ces personnes sont très rares. C’est pour cela que j’en n’ai que deux. (...) Nous demandons aux collègues, nous demandons : “Qui pourrait me renseigner ?” Dès le départ lorsque je suis arrivé on m’a dit : “Ce sont telles et telles personnes.” Du coup je m’appuie sur eux et, comme je vous disais, parfois ils me disent : “Là je ne sais pas trop. Demande à la personne qui a fait la SF.” Lorsqu’elle est là c’est jour de fête. Lorsque la personne qui a fait la SF n’est plus là, il faut trouver quelqu’un qui a repris la SF. C’est un peu plus compliqué, mais on y arrive tout de même. » (ParamCol42).

Des résistances à l’immédiateté et des critiques de l’informel

Dans la pratique, certains collaborateurs manifestent une résistance à l’égard du **dispositif de suivi** tel qu’il a été conçu. Concernant le reporting des activités dans la ToDo List, il souligne la difficulté qu’il rencontre auprès des plus jeunes, par opposition aux plus expérimentés : « Les jeunes râlent. Il faut leur rappeler, les pousser. Systématiquement, il faut vérifier pour voir si c’est bien fait, parce que parfois c’est n’importe quoi. (...) Des gens qui ont plusieurs années d’expérience sont habitués à le faire. Cela devient quasiment une deuxième peau. Remplir un CRA toutes les semaines c’est du standard. » (ParamCP34).

Par ailleurs, la consigne de **mise en copie** systématique des messages semble globalement peu suivie : « Ce n’est pas facile à faire adopter. Certaines personnes sont plus ou moins réfractaires et ne respectent pas la consigne. » (ParamCP34). On peut aussi observer que le plus âgé, bien que s’inscrivant comme les autres dans la planification hebdomadaire, ne fait référence qu’à l’échéance de livraison de la version, trois mois plus tard. Il explique qu’il a toujours eu une certaine autonomie : « Je ne suis pas dans ce qu’on

pourrait appeler la nouvelle organisation informatique, je ne cadre pas », et il explique : « c'est le découpage, la nouvelle organisation, c'est l'industrialisation. » (ParamCol60).

Le mode communication, fondé sur l'informel, est jugé satisfaisant : « Nous pouvons dire que la communication au sein de l'équipe fonctionne relativement bien. » (ParamCol42). Peut-être la fluidité des échanges compense-t-elle le caractère perturbé de la planification : « Au sein de l'équipe dans laquelle je suis, l'échange est très fluide, cela se passe très bien. » (ParamCol28). Un collaborateur souligne toutefois certains **dysfonctionnements** liés à cette communication non inscrite dans des processus formalisés : « Beaucoup d'informations passent à la trappe. Sachant qu'il y a beaucoup d'évolutions dans le projet, les informations ne sont pas toujours transmises au bon moment et au bon endroit. Du coup, il y a un décalage, ainsi qu'un suivi qui n'est pas très efficace. » (ParamCol28). Un autre collaborateur signale également que la formalisation des échanges d'information gagnerait à être améliorée, et curieusement, il considère que c'est à lui de le faire : « Nous avons toujours des petits loupés. La cellule est jeune. Il y a encore des processus à mettre en place, notamment par rapport à mon métier et à ce que j'attends. D'ailleurs, c'est plutôt à moi de mettre en place le processus. Il faut que je m'y attelle. Il nous faut un vrai processus officiel de retour d'informations sur ce que nous disions tout à l'heure, sur tout ce qui est création de tables, de champs, de modifications de la structure du système. Il faut mettre en place un processus plus officiel entre guillemets. » (ParamCol42).

Le souci du chef de projet et de son adjoint d'être constamment dans un mode réactif peut générer des comportements de **contournement**. En effet, cette relation directe signifie aussi une certaine surveillance, en particulier des collaborateurs les plus jeunes qui tentent parfois de s'y soustraire : « Les autres, les jeunes, cela les saoule, ils peuvent partir sans dire au revoir et sans avoir fini leur

truc. Ils partent, ils disparaissent le soir. Une fois ou deux, j'ai dû les rappeler en disant : « Tu n'as pas fini, il faut faire cela ». » (ParamCP34). De même, les interruptions dans le bureau des collaborateurs sont source de « distraction » que le chef de projet adjoint préfère éviter : « Je préfère leur expliquer ici plutôt que j'aille dans leur bureau. (...) Dans le bureau c'est moins évident. Il y a déjà plus de personnes, ils peuvent être distraits et le comportement n'est pas le même. Je trouve qu'ils sont plus attentifs, plus sérieux lorsque nous sommes en face-à-face que lorsque nous sommes avec un certain nombre de personnes autour. » (ParamCPA33).

Par ailleurs, certains collaborateurs portent un regard plus critique sur la **communication** avec le chef de projet : « Lorsque j'ai quelque chose, je lui dis, mais c'est souvent en coup de vent, entre deux portes parce qu'il est très occupé aussi. Je pense que nous ne prenons pas le temps de nous poser pour faire un point de temps en temps. (...) Nous avons un chef de projet qui est très gentil, très dynamique, mais il l'est peut-être un peu trop. Il bouge beaucoup, mais c'est beaucoup en coup de vent. Ce sont beaucoup des idées, des résultats immédiats, mais ce n'est pas posé, ce n'est pas assis, ce n'est pas une discussion à une table où nous évoquons tous les problèmes. C'est peut-être cela qui manque. » (ParamCol49).

Le **partage informel** d'informations donne lieu à certaines critiques, car il ne peut complètement compenser l'absence de formalisation. Les informations sur l'environnement du projet ne sont pas toujours transmises : « Il y a des chefs qui sont désignés, moi, officiellement, je ne connais pas l'organigramme, je ne sais pas à qui je dois m'adresser exactement. Je le sais comme ça, mais officiellement, on n'a pas d'information. Par exemple, je sais que là, il y a une nouvelle équipe, mais je le sais, c'est un peu méchant, par radio moquette ! » (ParamCol49). Les informations formalisées du projet sont difficiles à trouver : « La densité d'information est telle qu'il y a une difficulté à aller chercher l'information au

bon endroit, dans le bon fichier. Il y a des documents, mais pour moi, il n'y a pas une bibliothèque claire pour savoir où chercher l'information de manière écrite. (...) Nous avons un serveur partagé qui recense tous les documents de formation. Il faut les lire. Certains sont très denses. C'est dur d'accumuler beaucoup d'informations. » (ParamCol25). L'alimentation du serveur partagé n'est pas organisée : « Au sein du projet, tout est sur un même serveur. Il suffit d'aller chercher les documents où ils sont. Par contre, nous ne savons peut-être pas où ils se trouvent (...), c'est un peu notre problème, tout le monde met où il pense, mais ce n'est peut-être pas le meilleur endroit. » (ParamCol49). L'information est diffuse : « Je pense que nous n'avons pas capitalisé sur l'humain déjà, et au niveau doc, tout ça (...), lorsque vous cherchez une fonctionnalité de l'outil ce n'est pas évident de trouver. Il n'y a pas un référentiel, un bouquin à ma connaissance en tout cas qui explique la solution de A à Z tel qu'elle est aujourd'hui. (...) Il y a un répertoire chez les développeurs où c'est spécification par spécification mais, au final, aucun document ne regroupe ce qui a été mis en production ou pas. L'information est encore un peu diffuse à droite à gauche. » (ParamCol42). De plus, ParamCol49 porte un regard nuancé sur la pratique du réseautage interne pour trouver une information, qui ne favoriserait pas l'apprentissage du collaborateur : « Le fait de faire cela est la solution de facilité, ce n'est pas la solution qui va permettre d'enregistrer l'information facilement. C'est lorsque nous allons vraiment chercher, que nous cherchons un peu au fond des choses, à mon avis, que nous apprenons. »

Relevons toutefois que la défaillance dans la gestion documentaire est antérieure à l'arrivée du chef de projet : « Cela va être soit des tables où nous avons aujourd'hui déjà beaucoup d'informations, des tables qui sont utilisées tous les jours où tout le monde arrive à regrouper l'information assez facilement et d'autres où c'est le black-out total, les personnes qui ont travaillé dessus ne sont plus

là, cela n'a pas été documenté, il faut rechercher l'information assez loin et cela prend beaucoup de temps. » (ParamCol42). L'estimation des charges ne se fait d'ailleurs pas tant en fonction de la difficulté technique mais plutôt en fonction du temps qu'il va falloir pour trouver les informations métiers nécessaires, ce qui pose problème : « À la rigueur, si dans cette table, qu'il y ait, peu importe le contenu final, une ligne de paramétrage ou qu'il y en ait 1 000, là n'est pas l'importance, c'est de trouver la personne qui a travaillé sur ce thème et qui connaît en particulier les fonctionnalités de la table en question. Ce n'est pas évident. » (ParamCol42).

Dans les relations avec les autres équipes, le mode de gestion des impondérables dans l'urgence mis en place par le chef de projet ne semble **pas partagé** par les autres chefs de projet : « Là où je suis surpris, alors que le paramétrage est souvent vital, c'est qu'on ne vient pas nous voir. On envoie des QC par-ci par-là, mais personne ne viendra dire : "C'est extrêmement urgent, qu'en penses-tu ?" Il n'y a aucun échange, c'est assez étrange. Du coup, une réunion hebdomadaire a été mise en place : le comité interprojet. À la rigueur, maintenant, cela me donne presque l'impression que c'est une réunion qui permet de justifier que nous ne communiquons plus. Nous avons dit, il y a deux semaines à cette réunion : "Je t'ai dit de faire cela et tu ne l'as pas fait." Et derrière, nous n'avons pas eu de suivi, d'échanges sur l'avancement. Nous nous cachons derrière la réunion au lieu d'aller voir les gens lorsque nous en avons besoin. Nous attendons la réunion suivante pour dire : "Ce n'est toujours pas fait". » (ParamCP34).

Un moindre engagement dans le cadre normalisé du programme

Si le mode de gestion de ce chef se caractérise par une constante priorisation des tâches et une recherche de réactivité, il semble reléguer au second plan tout ce qui relève du cadre normalisé dans lequel s'inscrit le projet, notamment le reporting et le suivi des risques du programme auquel le projet est rattaché : « Ma priorité

est de livrer. Si je m'amuse à remplir la paperasse et que, derrière nous ne livrons pas, cela me retomberait dessus. Je préfère qu'on m'ennuie avec ce genre de trucs : il faut rendre tes papelards, plutôt que d'avoir à gérer le non respect d'un délai. » (ParamCP34). Il n'en voit pas **l'utilité immédiate** : « J'ai une horreur pour la paperasse. Je n'y peux rien, c'est viscéral. C'est de la paperasse, personne ne lit. (...) C'est peut-être vraiment utile dans le cas d'un audit. Encore une fois, l'audit justifie de la paperasse. Nous faisons de la paperasse pour justifier l'audit, et *vice versa*. Cela peut peut-être servir pour justifier certaines charges auprès du client, mais je demande à voir. »

De toute façon, la consommation de temps lui paraît **excessive** : « Cela me fait penser que j'avais occulté qu'il existait d'autres outils. Il y a tout ce que nous appelons le SMQ, toute la méthodologie de reporting des risques, reporting des différents plannings. Il faut faire des fiches de mission pour tous les collaborateurs, des fiches de formation pour tous les collaborateurs. Il y a une paperasse infinie sur laquelle, mis bout à bout des autres réunions que nous pouvons avoir dans la semaine, nous avons passé notre temps à faire cela ». Même s'il leur concède une certaine importance, il est dubitatif sur la **rentabilité** de ces activités : « Cela dit, c'est important de le faire. Le problème est que j'ai du mal à percevoir le *Return On Investment* de ce genre de paperasse, cela m'occuperait quasiment à mi-temps. » Il perçoit le reporting comme une façon d'alimenter un système pour suivre des préconisations méthodologiques : « Toutes les semaines, il y a un comité programme et il faut remplir les slides du comité. C'est de la **méthodologie**, c'est du classique. (...) Je le fais mais ce n'est clairement pas ma priorité. » (ParamCP34).

LE CAS DU SITE DEV2 : LA FIGURE DE LA PROFESSIONNALISATION

Les caractéristiques du management de cette équipe sont les suivantes : le chef de projet a une approche du management de

projet qui s'inscrit dans une logique de professionnalisation de la fonction. Il attend de ses collaborateurs une certaine autonomie (évaluation des charges, respect des engagements, respect des saisies d'activité, communication limitée et efficace...) et un comportement conforme à une norme implicite de professionnalisme. Ceux-ci peuvent collaborer, mais il n'y a pas mise en place de dispositions particulières pour une coopération systématique. D'une certaine façon, il s'agit davantage d'échanges que de coopération.

La professionnalisation du rôle chef de projet

Le rôle du chef de projet est focalisé sur le management de projet, qu'il aborde de façon **professionnalisée** : il tire sa légitimité moins de sa connaissance du contenu du projet que de son expertise en management de projet. Son comportement est modifié lorsqu'il exerce son rôle : « Ma compagne m'a fait la réflexion, pas plus tard qu'il y a deux semaines, parce que j'avais dû passer un coup de fil pour le travail quand j'étais chez moi, et elle m'a dit : "C'est marrant, tu as une voix complètement différente quand tu parles pour le travail." Apparemment, quand je parle pour le travail, je suis beaucoup plus, on ne va pas dire autoritaire, mais j'ai plus d'autorité, je suis beaucoup plus directif que dans la vie personnelle où je ne suis pas du tout comme ça, apparemment. (...) Donc, oui, je sais très bien que le comportement que j'ai au travail est complètement différent du comportement que j'ai à l'extérieur, heureusement. Je fais la distinction entre les deux. » (Dev2CP28). Il parle de sa fonction comme d'un « métier » : « J'ai toujours préféré mettre une certaine distance (avec l'équipe). C'est plus simple après, pour gérer mon métier au jour le jour. » (Dev2CP28).

Dans la description de sa pratique, il montre une conformité aux **référentiels normatifs** de gestion de projet, auxquels il se réfère : « Les méthodes de gestion de projet sont les mêmes partout, il n'y a pas de secret. Les gestions de projet existent depuis des centaines d'années, il y a une manière de bien faire, et en général, on ne

dévie pas trop de cette manière-là. J'essaie de me caler un peu sur les recommandations du PMI, *Project Management Institute*, parce que j'aimerais, à terme, avoir ma certification PMP. Je n'en suis pas encore là. Je n'ai pas encore fait les démarches, mais dans quelques années, j'aimerais bien l'avoir. J'essaie donc de me baser là-dessus au niveau des méthodes. » (Dev2CP28). Les échanges entre pairs sont évoqués comme source de progression : « On a fréquemment des réunions. Tous les mois, on a une réunion sur les départements pour les chefs de projets du département, de façon à, justement, échanger exactement sur les best practices, les méthodes qu'on a trouvées, les problèmes qu'on a pu rencontrer. Dans mon cas, j'ai effectivement plus de facilités à échanger avec l'extérieur parce que ma compagne est chef de projet aussi, en informatique. Donc oui, effectivement, elle a plus d'expérience que moi, et ça nous arrive d'échanger là-dessus. En général, ça m'arrive très fréquemment d'échanger avec l'extérieur, (...) ça m'arrive fréquemment, surtout avec des gens de ma précédente société parce que je ne connais pas encore tout le monde chez MySSII. » (Dev2CP28).

Il revendique **l'exclusivité de la planification** : « La planification, c'est mon domaine. Je connais leur activité, je sais ce qu'ils doivent faire, en fonction des contraintes qu'on a : des dates de livraison qu'on doit respecter, certains travaux qui doivent être faits avant d'autres. Il y a donc un certain nombre de contraintes qui fait que, pour la planification, le seul moment où ils interviennent, c'est pour leurs congés. Quand on n'a pas de deadline très fixe et très contraignant, je ne suis pas trop regardant sur les congés. Je leur laisse prendre des congés quand ils veulent. Bien sûr, il faut toujours que je les valide, mais c'est le seul moment où ils peuvent avoir un impact sur la planification. » (Dev2CP28). Le traitement des anomalies est rassemblé sur une semaine, et ne vient pas, comme à Param, perturber le travail planifié : « Cette semaine, on corrige les anomalies. » (Dev1CP28).

L'analyse des avancements peut le conduire à faire une réaffectation partielle de tâche pour éviter une sous-charge : « Ça peut arriver aussi qu'une personne, enfin deux personnes devaient avoir une charge sur des spécifications, une personne va finir avant l'autre, donc autant lisser plutôt qu'une personne finisse lundi, et que l'autre personne finisse vendredi. Autant que tout le monde finisse le mercredi. » (Dev2CP28).

Il évoque son **style de management**, en adéquation avec les caractéristiques de l'équipe : « Je travaille en concertation avec elles (les personnes membres de l'équipe) parce qu'elles sont les experts de l'outil qu'on utilise, les experts du progiciel. Je ne connais pas parfaitement le progiciel, donc je me base sur eux pour avoir des réponses et pour faire les estimations, ou faire les estimations de charges, celles qu'il me reste à faire. Donc, j'ai un style plutôt coopératif. » (Dev2CP28)

Alors qu'à Dev1 ou à Param, le **suiti de l'avancement** sert avant tout au pilotage, à Dev2 le reporting est plus présent : « Toutes les semaines, nous donnons le développement, ce que nous avons fait pour toutes les tâches, puis le chef de projet reprend et fait une synthèse qui va remonter au-dessus, car il y a plusieurs échelons sur ce projet-là. » (Dev2Col64). Le chef de projet décrit son rôle en se situant vis-à-vis du programme : « Il y a des choses que l'on attend de moi : du reporting, des résultats. » (Dev2CP28).

Le chef de projet qualifie en retour le comportement de ses collaborateurs de « **professionnel** » : « Il n'y a aucun souci là-dessus. Les gens sont très professionnels. Ils ont l'habitude de travailler avec ce genre d'outils, même s'ils changent souvent d'un projet à un autre. » (Dev2CP28). De même, lorsqu'il exprime sa reconnaissance à un collaborateur qui a fourni un effort ponctuel important, il qualifie son comportement par référence à une norme implicite de la profession : « Pas plus tard que la semaine dernière ou la semaine d'avant, je ne me rappelle plus, on avait un problème

sur une spécification qui traînait. On n'arrivait pas à avancer. La personne qui était en charge de ça est arrivée très tôt le matin, et est restée très tard le soir pour, justement, solutionner le problème. Je lui ai dit que j'étais très reconnaissant, que tout le monde ne ferait pas ça, tout le monde ne serait pas aussi professionnel qu'elle. » (Dev2CP28).

Son propre rôle est de **contrôler**, valider et être informé : « Je suis obligé de regarder parce que, dans l'outil, je dois valider chaque saisie d'activité. Donc, je suis obligé de regarder ce qu'ils font. Et dans tous les cas, je le fais parce que je ne peux pas les laisser imputer sur des tâches sans que je vérifie ce qu'ils ont fait. (...) Quand ça va plus vite que prévu, c'est plutôt bon signe, mais quand c'est un dépassement, je veux savoir pourquoi. » (Dev2CP28) S'il se montre souple avec la règle du suivi quotidien, c'est en cohérence avec sa propre périodicité de pilotage : « Pour être honnête, la théorie est qu'ils devraient le faire tous les jours, mais ils le font plutôt en fin de semaine, et je ne suis pas trop regardant là-dessus, je ne les embête pas là-dessus parce que je n'ai pas le temps d'y aller tous les jours, en tous les cas. » (Dev2CP28).

Les réunions sont systématiques et bien structurées : « Le lundi après-midi, on fait une réunion d'avancement de la semaine. C'est en trois parties : la première partie, je leur communique les informations générales que j'ai pu avoir par mon management, je fais redescendre l'information ; la deuxième partie, ce sont eux qui font la remontée d'informations, je leur demande par point et par sujet leur avancement, les problèmes qu'ils rencontrent ; la troisième partie est très libre, je leur demande s'ils ont des points qu'ils veulent aborder devant tout le monde ou juste avec moi. » (Dev2CP28). Il y a cependant une certaine adaptation aux contraintes conjoncturelles : « Il est vrai que la réunion est parfois raccourcie selon les priorités, sur les livraisons, de telles choses, il est bien de ne pas bloquer un temps. Parfois, nous avons des impératifs qui font que

la réunion sera écourtée. (...) Donc cela reste un peu souple pour permettre de s'adapter, c'est assez pratique et pas trop contraignant. » (Dev2Col28)

La référence à l'industrialisation

L'organisation du travail vise un objectif plus général du développement au forfait, qui est d'industrialiser un travail qui a longtemps été considéré comme un art⁹. L'industrialisation consiste à **diviser le travail** en éléments très fins dont la réalisation pourra être contrôlée de près et à diminuer la marge de manœuvre des développeurs afin que le résultat ne dépende pas des capacités de celui qui programme. « Quand on est sur un projet très industrialisé comme on essaie de l'être, le but est d'essayer de réduire au minimum l'autonomie des gens pour que tout soit lissé, qu'il y ait le moins de différence possible, que tout aille dans le même sens et qu'il n'y ait pas d'accroc. Donc, effectivement, leur marge de manœuvre est plus limitée que la mienne. » (Dev2CP28).

La division du travail, très poussée, est acceptée : « Il faut que la tâche, compte tenu de la charge, soit terminée à l'échéance dite, donc une personne toute seule ne peut pas. Alors, nous sommes deux, trois, selon ce qu'il y a à faire. Cela ne me choque pas, c'est la première fois qu'il y a autant de personnes sur un programme. Cela ne m'a pas trop gêné sur certains aspects de ce que j'avais à faire. En soi, la démarche ne me choque pas. » (Dev2Col64) Elle est considérée comme **normale** par rapport au contexte : « La planification de projet, ici, c'est vraiment une manière de faire des grosses sociétés. C'est industriel. » (Dev2Col47).

La normalisation est perçue comme la seule façon de pouvoir travailler à plusieurs : « Je l'ai connu sur un très gros projet, mais juste avec quatre personnes, pour développer le même programme.

9 Témoin en est par exemple, le titre d'un ouvrage « L'art du beau code : les meilleurs programmeurs pensent tout haut », ORAM Andy, WILSON Greg, Lavoisier, 2008.

C'était aussi du Cobol, nous avions tout normalisé, même les noms de paragraphes. Là, il fallait réécrire complètement un nouvel applicatif, quatre personnes devaient réécrire le nouvel applicatif. Nous avions fait un squelette du programme, nous avions normalisé : comment cela s'est fait, la fonction, la méthode employée. Cela a permis de mettre en place le programme. Si nous suivions les règles, nous ne rencontrions pas de problème, nous pouvions recoller les morceaux. C'est ce qui s'est passé. » (Dev2Col64).

Une certaine formalisation dans le fonctionnement du projet

Une certaine formalisation dans le fonctionnement du projet apparaît. Ainsi, dans l'**analyse des spécifications** reçues par l'équipe, les remarques sont formalisées par ceux qui analysent la spécification : « Nous avons un fichier Excel pour les remarques où nous écrivons nos questions ou nos remarques sur les spécifications. Il s'agit un peu d'une fiche de relecture, et avec cette fiche, nous pouvons poser nos questions et les envoyer aux personnes responsables de la documentation, de la spécification faite. Généralement, nous appelons, mais il s'agit d'un moyen d'avoir une trace écrite de nos questions en cas de relecture. » (Dev2Col28).

La **traçabilité** d'une spécification est organisée : « Il y a des documents de suivi de relecture. C'est-à-dire que si vous avez des réponses par téléphone, vous allez les inscrire dans le suivi de relecture des dossiers, de façon à ce qu'il y ait une trace écrite. C'est très bien, mais je l'ai vu dans d'autres projets. Si vous faites du CMMI, vous êtes obligés d'avoir cela. Le but est le même. » (Dev2Col64).

L'estimation des charges obéit à un **processus systématiquement appliqué** : « Pour l'instant, nous n'avons eu que des spécifications assez petites, donc une personne seule réalise l'estimation, et ensuite, un relecteur intervient systématiquement. » (Dev2Col28).

Les outils d'estimation sont connus : « Pour l'estimation de la durée, il y a des abaques en général. Si vous voulez essayer de tout

définir en tâches élémentaires, il y a des abaques selon la tâche, par exemple, définition d'un écran, définition de diverses choses, c'est tant de jours, et puis il y a simple, moyen, compliqué. Cela, je l'ai déjà vu dans d'autres projets. » (Dev2Col64) Les principes sont partagés : « Il faut bien qu'il y ait une estimation des tâches. Que ce soit juste ou que ce soit faux, il faut avoir une estimation, un fil directeur, quel que soit le projet. » (Dev2Col64).

Le découpage des tâches est parfois perçu comme problématique, mais une bonne structuration du travail entre les collaborateurs permet d'aboutir : « Les délais sont assez serrés, le découpage des tâches nous pose parfois des problèmes. Il y a eu une analyse dernièrement, ils ont mis pratiquement toute l'équipe sur le même document, sur la même analyse, donc ils ont partagé : l'un faisait une partie, l'autre faisait une autre partie. C'est arrivé plusieurs fois d'être à plusieurs, d'ailleurs cela pose quelquefois des problèmes. Il a fallu mettre en place des structures, chacun avait son développement, et par la suite, il fallait fusionner les interventions de chacun. (...) Les tâches sont partagées, chacun développe sa partie, il faut les tester, tout fusionner. Il faut bien travailler en équipe, nous n'avons pas le choix, mais cela se passe bien. » (Dev1Col64).

La compétence et l'autonomie des collaborateurs

Les **compétences immédiatement opérationnelles** sont privilégiées : « C'est plus intéressant que de prendre quelqu'un qui va être sur un intercontrat, qu'on va devoir former et qui va nous faire perdre du temps à nous aussi. Là, on n'aura pas le temps. Par contre, si c'est un truc à plus long terme, oui, on a des gens qui sont intercontrats, qui sont venus, qu'on a formés, et qui viennent nous rejoindre. Mais on va plutôt privilégier une personne qui aura une connaissance déjà sur le métier et sur la technique, ou les deux, ce qui sera d'ailleurs l'idéal pour qu'elle puisse arriver et être tout de suite compétitive et qu'elle puisse tout de suite rentrer dans le bain. » (Dev2Col47).

À la différence de l'actuel chef de projet de Dev1, le souci premier ne semble pas d'organiser l'évolution des collaborateurs : « Par exemple, à Dev1, j'étais plutôt directif parce que certaines personnes que j'avais en face de moi étaient assez peu autonomes. J'avais un style très directif. Ici, à Dev2, les personnes sont plus autonomes, je ne sais pas pourquoi. Je pense que c'est uniquement une question de hasard, donc j'ai plutôt un style coopératif. » (Dev2CP28). Lorsqu'une personne bute sérieusement sur une tâche, une action privilégiée est la **réaffectation** : « Il m'arrive de faire des erreurs sur les attributions de tâches. Une tâche peut avoir plusieurs scénarios. Par exemple, je pensais que quelqu'un serait capable de faire une tâche, mais il s'avère que cette personne a des difficultés à la faire. Du coup, je dis "plutôt que tu traînes dans ton coin et que tu n'y arrives pas, je vais demander à quelqu'un d'autre de le faire, et je vais te donner une tâche plus facile". Je ne le présente pas comme ça, bien sûr, pour ne pas les décourager. Je n'ai pas de problème avec ça. Tout le monde ne peut pas tout connaître de l'application qui est très complexe. Donc, certaines personnes connaissent mieux certains domaines que d'autres. » (Dev2CP28).

Une anecdote illustre la priorité donnée à l'**autonomie** des collaborateurs : « Dernièrement, on avait une grosse évolution, quelque chose qui n'avait jamais été fait encore sur le projet, sur l'outil existant. C'était quelque chose qui était vraiment en dehors des normes. Ça avait été chiffré, mais pas assez et ça s'est révélé beaucoup plus difficile que prévu. C'est moi qui l'avais chiffré, j'avais fait un peu l'analyse et tout. C'est un collègue qui a fait le développement, et en fait, il était arrivé depuis pas si longtemps sur le projet – c'était au moment des vacances, en plus – et donc il a eu quand même quelques difficultés. Il est très bon, mais il a eu quelques difficultés parce que ce n'était franchement pas évident. Il aurait dû, je pense, partir à Dev1, parce qu'à Dev1, il y avait des gens qui avaient quelques connaissances aussi et il y avait quelqu'un

en Java Script qui avait une très, très bonne connaissance et qui pouvait travailler avec lui. Il aurait dû, je pense, partir là-bas et on lui a dit : “Non, essaie de le faire d’ici.” Il a quand même été obligé au bout d’un moment de passer quelques jours à Dev1 pour que ça avance plus vite. Il n’y a pas que ça, mais... En même temps, ce n’était pas évident. Ça a pris plus de temps. Souvent, pendant la réunion, on regardait le chef de projet lui demander : “Voilà, pourquoi ça prend du temps, qu’est-ce qui ne va pas ? Etc. Qu’est-ce qu’on peut faire ?” » (Dev2Col47).

Une estimation participative qui engage les collaborateurs

Sa moindre connaissance du contenu conduit le chef de projet à s’appuyer sur ses collaborateurs, notamment pour l’estimation des charges : « Notre chef de projet n’a pas trop de connaissances fonctionnelles et techniques, en fait, sur le projet. Pour le chiffrage, il est un petit peu embêté, parce que c’est un projet quand même qui est assez difficile. » (Dev1Col47). L’estimation des charges est donc en grande partie déléguée aux collaborateurs, mais ensuite, elle les engage : « On a chiffré tant de jours, donc on a tant de jours. (...) Notre chef de projet se base en fait sur notre chiffrage pour ensuite nous dire : “Voilà, vous avez tant de temps.” Mais le chiffrage, c’est nous qui l’avons fait ou quelqu’un d’autre de notre équipe. Ça se passe comme ça. » (Dev1Col47). La **responsabilisation** est bien perçue, mais quel que soit l’âge, les collaborateurs ressentent une certaine pression : « Cela me convient, après, il est vrai que, parfois, nous avons des charges qui ne sont pas forcément... Le problème est toujours de savoir si cela tombera juste et s’il y a une évaluation de performance derrière. Si nous dépassons toutes les tâches, est-ce problématique ou pas, sachant que, parfois, une tâche simple peut entraîner tout un tas de problèmes... » (Dev2Col28). « Ici, sur ce projet-là, j’ai été surpris. Lors des derniers contrats, nous arrivions à faire les choses en temps et en heure, relativement bien. Là, c’est un peu plus dur, cela peut créer un stress, car intérieurement, nous

aimons bien faire en temps et en heure, tel que c'est prévu. » (Dev1Col64). En effet, d'après le chef de projet, puisque l'estimation a été faite par un membre de l'équipe, les charges ne peuvent pas être remises en question : « Au départ, ils râlent un peu parce qu'ils disent « ce n'est pas à moi de faire ça », mais au final, ils apprécient parce qu'ils se sentent un peu plus concernés par le projet plutôt que si je leur dis : "Toi, tu vas faire ça, tu as deux jours pour le faire ; toi, tu vas faire ça, tu as trois jours pour le faire." Même si au final je leur dis, ils ont moins de marge de manœuvre justement pour contester les charges. » (Dev2CP28). Parler des dépassements embarrasse un peu : « S'il y a des débordements, on est obligé de... ça déborde, on dépasse le temps et voilà... On nous demande pourquoi. (...) ça remonte de toute façon à notre hiérarchie et derrière, bon, on dépasse, on dépasse... » (Dev2Col47). Jusqu'à présent, il n'y a pas eu de retour négatif, mais une certaine **incertitude** est exprimée : « Des problèmes techniques, des problèmes réseaux parfois, des choses qui vont faire qu'une application ne va pas être disponible pendant un quart d'heure, vingt minutes, une demi-heure, qui interrompt le travail, qui repart, ce n'est pas vraiment pris en compte et derrière, il faut respecter le délai des tâches. Est-ce qu'il faut à tout prix finir à zéro ou bien faire faire le travail, quitte à dépasser ? Pour l'instant, nous n'avons pas trop de pression. » (Dev2Col28) Les prévisions de dépassement sont traitées en réunion hebdomadaire. « Nous avons un point d'équipe chaque semaine, donc nous parlons des tâches sur lesquelles nous travaillons et du reste à faire. Connaissant les spécifications, nous allons dire les estimations, du coup, le responsable a une estimation et bien sûr, si nous avons un problème, nous allons lui dire que cela prendra plus de temps. » (Dev2Col28)

Une communication entre collaborateurs peu organisée

L'**intégration** dans l'équipe est en grande partie informelle, en dehors des activités liées au projet. Elle repose en grande partie

sur les échanges spontanés entre collaborateurs : « Au départ, nous prenons peu de temps pour nous connaître, discuter avec les gens, l'équipe a grossi d'une personne à la fois, donc celle-ci a eu le temps d'être intégrée. Un petit détail, mais le fait de manger ensemble à midi, cela permet de discuter et d'avoir des liens. Si nous avions été tous là en même temps, je ne sais pas comment cela se serait passé. » (Dev2Col28). Cela peut être parfois plus difficile, notamment si les écarts d'âge sont importants : « La personne qui a 63 ans, c'est vrai qu'au début, quand je suis arrivé, le seul problème que j'ai eu, est qu'elle avait un peu plus de difficultés à travailler avec des gens plus jeunes, mais maintenant, il n'y a aucun problème. » (Dev2CP28). De toute façon, le temps devrait améliorer les choses : « La personne restait plutôt dans son coin et avait du mal à travailler. Après, je vous dis ça, mais je ne sais pas si c'est dû à l'âge. Peut-être que c'était parce que la personne était nouvelle sur le projet. Elle venait d'arriver sur le projet. Il y a peut-être de ça aussi, ou ça venait du caractère de la personne. » (Dev2CP28). D'ailleurs un collaborateur explique que ce sont ses propres qualités qui lui ont permis d'avoir une bonne communication avec ses collègues : « Le courant passe très, très bien. Je pense... Non, je n'ai vraiment aucun problème à ce niveau-là » (Dev1Col47). C'est lui qui semble avoir spontanément eu le souci d'intégrer le collaborateur plus âgé : « Même avec un collègue que l'on a, qui est un petit peu plus vieux, même pour lui, ça se passe très bien avec nous. Je pense aussi que le fait de le mettre à l'aise... j'arrive à mettre facilement les gens à l'aise, (...) parce que je vais directement les voir... Je suis un petit peu la transition parce que j'arrive à... Je ne fais peut-être pas trop mon âge, alors j'arrive à facilement dialoguer avec des gens plus jeunes, des plus vieux. Je vais très facilement vers les gens. » (Dev2Col47).

La communication dans l'équipe est jugée satisfaisante par les collaborateurs : « Il faudrait avoir des comparatifs par rapport à

d'autres, mais j'estime que nous avons une bonne ambiance au niveau de l'équipe, donc cela aide forcément. Nous n'avons pas de souci à demander à une autre personne, nous savons que cette dernière va toujours être d'accord pour nous aider. Nous sommes en plus tous réunis sur un plateau, donc nous sommes à portée de voix. Si nous avons besoin, la personne avec laquelle nous souhaitons discuter, elle est à deux mètres de nous. » (Dev2Col28). Cela est perçu comme un facteur de réussite : « Pour notre équipe, tout se passe bien, l'ambiance est bonne. (...) L'ambiance est bien, ce qui est important. Si vous avez une bonne ambiance sur un projet, vous avez de fortes chances qu'il ne dérape pas, mais si vous avez une mauvaise ambiance, vous pouvez faire ce que vous voulez, vous irez dans le rouge. » (Dev1Col64). Cependant, il ne faut **pas abuser** de la disponibilité des collègues et d'abord chercher éventuellement sur Internet : « C'est aussi pour ne pas déranger une personne, nous pouvons trouver seuls et rapidement certaines choses, et ainsi éviter de couper les personnes dans leurs recherches. » (Dev2Col28). D'après le chef de projet, les communications sur le plateau sont d'une durée limitée (une durée de dix minutes étant présentée comme importante), mais peuvent se poursuivre lors des pauses : « Les gens s'entendent très bien, et quand ils ont un problème, ils en parlent entre eux, ils essaient de trouver des solutions. Même au café, ils parlent encore de travail pour essayer de trouver des solutions à des petits problèmes. C'est comme ça qu'on avance, plutôt que rester dans son coin et chercher tout seul, passer une journée peut-être à être bloqué. Je préfère qu'ils aillent voir quelqu'un d'autre, même si l'autre perd dix minutes. Au moins, après, on économise une journée. » (Dev2CP28). Et parfois, certains sont moins disponibles à cause de leur propre charge : « Il y en a d'autres, des fois, il y a des gros coups de bourre, on n'a pas toujours trop le temps. Il y a des personnes qui ne sont pas restées aussi, c'était un peu trop difficile pour eux. » (Dev2Col47). De plus, **éviter de**

déranger inutilement les autres est valorisé : « Quand ils ont des problèmes, justement personnels, ils vont uniquement m'en parler. Les gens sont très intelligents là-dessus. Ils savent que leurs problèmes personnels n'intéressent pas forcément tout le monde. » (Dev2CP28).

L'information circule : « L'information circule bien, quelqu'un a une info, il la passe à d'autres. Comme on est aussi obligé souvent de glaner des informations, on a des outils comme SharePoint où il y a beaucoup de documentation existante (...). Là, on va un petit peu regarder des docs métiers pour essayer de comprendre et de voir comment ça marche. Quand quelqu'un trouve quelque chose d'intéressant, parce que quand même il y a beaucoup de docs dessus, on le fait passer aux autres. » (Dev2Col47). Ce sont plutôt des échanges écrits : « En général, nous envoyons un mail aux personnes de l'équipe pour dire que, sur certains aspects, une documentation se fait. » (Dev2Col64).

L'éventail des âges n'est pas un obstacle aux échanges : « c'est vrai qu'on n'a pas de problème avec Dev2Col64, on discute très bien avec lui et les expériences qu'il nous raconte sont même très intéressantes.

Les collaborateurs peuvent solliciter un collègue, pour consolider une estimation « pour certaines parties, nous pouvons demander l'avis d'un développeur juste comme cela » ou pour mieux comprendre une spécification : « En général, nous communiquons pas mal, donc si nous-mêmes, dans l'analyse, nous avons des problèmes, nous n'hésitons pas à demander à d'autres, nous travaillons tous ensemble, donc nous n'avons pas de problème pour demander à quelqu'un qui connaîtra mieux certains domaines parfois. » (Dev2Col28).

La réunion hebdomadaire est l'occasion pour mettre en œuvre une certaine coopération en cas de prévision de dépassement sur une tâche : « Il faut voir s'il est possible de raccourcir. Est-ce un pro-

blème vraiment bloquant, est-ce possible que d'autres personnes apportent des solutions ou une autre manière de faire, ou n'est-ce pas possible ? » (Dev2Col28) et « le chef de projet fait un tour par personne, et voit suivant les tâches qui ont été attribuées à chaque personne, où la personne en est, si elle a des difficultés, pourquoi et si on peut l'aider ou pas. Et si ça prend plus de temps que prévu, ce qu'on peut faire pour rester dans les temps ou pour que ça ne dépasse pas trop » (Dev2Col47).

Mais la collaboration avec d'autres équipes, notamment celles de Dev1, est plus difficile si on ne connaît pas la personne : « Quand on a les gens de Dev1 au téléphone, on les connaît bien et ça se passe très bien. » (Dev2Col47). « J'ai donc été en mission sur Dev1. L'avantage est que je connais déjà certaines personnes sur Dev1, donc le contact est beaucoup plus facile au téléphone, car j'ai travaillé six mois là-bas. Les personnes, je les connais assez bien, ça aide à appeler. » (Dev2Col28). De plus, comme ce collaborateur utilise la messagerie instantanée, il semble être plus facilement en communication spontanée avec l'équipe de Dev1 qu'avec ses collègues proches : « Je me sers de Lotus Notes comme toutes les personnes de Dev1. Donc, sur le plateau de Dev2, tout le monde ne se sert pas de la messagerie instantanée, mais au niveau de Dev1, beaucoup de personnes s'en servent, donc nous pouvons envoyer un message, ce qui est différent du téléphone, car même si la personne n'est pas à son poste, lorsqu'elle revient, elle trouve le message. Au niveau sonore, c'est moins dérangent qu'une personne qui parle et fait du bruit, nous pouvons taper nos petites questions rapidement. Nous nous servons donc pas mal de cela pour communiquer. » (Dev2Col28). De même, la communication avec les équipes fonctionnelles se fait, contrairement à ce qui se passe à Dev1, sur une **base individuelle**, non organisée : « On avait une équipe fonctionnelle qui était à peu près à mi-temps sur Dev2, là où il y a les développements, on pouvait donc les voir directement. Ensuite, il y

a eu des réajustements, et dorénavant, ils sont directement chez le client et on ne les a plus sur place. C'est là qu'on se rend compte que, parfois, c'est plus problématique de ne pas avoir les personnes directement. On peut toujours les appeler, on a été avec eux pendant plusieurs mois, donc on les connaît assez bien, on n'a pas de problème pour les appeler et discuter, mais c'est différent que d'avoir la personne sur place. Parfois, on appelle et on se repose une question après, et on n'a pas toujours envie de rappeler tout le temps pour chaque petit problème, on essaye de grouper les questions avant d'appeler. Expliquer un problème par téléphone, ce n'est pas forcément très clair si on n'a pas un document commun sur lequel nous baser. » (Dev2Col28).

La communication étant non pas organisée, mais largement à l'initiative des individus, elle est améliorée si l'on s'appuie sur des échanges plus personnels : « On va parler aussi d'autre chose et demander comment va la personne. Avec une personne que l'on ne connaît pas, nous posons directement la question de travail, même si les personnes sont sympathiques. » (Dev2Col28). Parfois, on renonce à appeler, mais on perd en qualité de travail : « Si nous les connaissons un peu, nous n'aurons pas de difficulté à appeler. Les mails, c'est plus froid, il n'y a pas d'autres échanges. Je pense qu'il est important d'avoir une bonne ambiance. » (Dev2Col28).

Une certaine distance entre le chef de projet et ses collaborateurs

Le chef de projet ne souhaite pas avoir une relation trop amicale avec ses collaborateurs : « Je préfère mettre quand même une distance. Par exemple, je ne fais pas la bise aux femmes, le matin. Tout le monde se serre la main, certaines personnes font la bise, moi, je préfère garder une certaine distance. De même, je ne vais pas tout le temps déjeuner avec eux le midi, mais ça m'arrive. Ça m'arrive plus souvent de ne pas manger avec eux que de manger avec eux. Pour autant, on a une **relation professionnelle très cordiale**. Tout le monde se tutoie. Il n'y a pas de lien hiérarchique

fort, mais je préfère quand même garder une certaine distance. C'est plus simple pour moi, après, pour gérer les situations à problèmes, de ne pas être leur ami et d'être quand même leur responsable. » (Dev2CP28).

L'équipe partage un open space, mais la collaboration avec le chef de projet obéit à certaines règles. D'abord, lui-même est parfois en retrait : « Étant donné que je n'ai pas de bureau, je ne peux pas m'enfermer. Si j'ai besoin d'être tranquille, je vais dans un bureau de passage et je m'enferme, ou si j'ai une conférence téléphonique, si je dois passer un coup de fil à quelqu'un et que je n'ai pas forcément envie qu'ils entendent, s'ils doivent travailler tous seuls. Je prends une salle de réunion et je m'isole. Par défaut, si je suis là, c'est qu'ils peuvent venir me voir quand ils veulent. » (Dev2CP28). Ensuite, il y a un certain **auto-contrôle** : « Donc, je préfère être là. Ils n'en abusent pas. Ils viennent me voir quand ils ont besoin de quelque chose ou quand ils ont un problème, mais ils ne viennent pas me déranger pour n'importe quoi. Les gens sont très intelligents là-dessus. Ils sont très responsables. » (Dev2CP28). En effet, même si la proximité permet une communication directe à tout moment, cela ne semble pas être la pratique car un collaborateur souligne son comportement personnel : « Personnellement, je vais le voir. S'il m'assigne une tâche assez courte dans la semaine, et que j'ai terminé au bout de deux jours par exemple, je vais le voir. En cas de problème, je profite qu'il soit à côté pour lui demander directement. » (Dev2Col28).

Une bonne communication, pour le chef de projet, semble impliquer une certaine mise à distance des aspects personnels pour privilégier des **relations professionnelles neutres**. Évoquant une intervention antérieure sur le projet de Dev1, il explique : « Les gens sont très sympas, il n'y a pas de conflit comme j'ai pu en connaître à Dev1. Ici, il n'y a jamais de conflit. La communication, pour moi en tout cas, passe très bien. »

De toute façon, c'est le rôle du chef de projet que de remettre de l'ordre entre les parties : « À Dev1, c'était des conflits entre personnes. Il y avait notamment une personne qui avait un caractère assez difficile, et avec certaines personnes ça passait mieux que d'autres. Des personnes laissaient passer, d'autres personnes ne laissaient pas passer. Donc, ça a un peu éclaté à un moment donné, lorsque j'étais à Dev1. On a réglé ça en interne. Il suffit d'en discuter, on les remet dans le droit chemin et après, ça repart. Maintenant, tout se passe très bien. » (Dev2CP28). Les conflits entre personnes semblent pouvoir se régler complètement en se replaçant sur le terrain professionnel. En effet, il ajoute : « Ce n'était pas un conflit, c'était uniquement lié au projet. Sinon, ce n'est pas dramatique. Il y avait un conflit parce qu'une personne ne pouvait pas avancer à cause d'une autre personne qui bloquait quelque chose. Il n'y avait rien de personnel. C'était des conflits liés au projet. » (Dev2CP28).

II. DISCUSSION

Nos cas enchâssés font apparaître des pratiques sociales propres à chaque équipe projet.

Les trois chefs de projet sont soumis à des contraintes et caractéristiques similaires de projet : un contenu complexe nécessitant un large éventail de connaissances (sur le domaine métier et sur l'outil applicatif en cours d'adaptation) et soumis à des perturbations fréquentes (du fait de la prise en compte des anomalies détectées par une équipe de qualification à laquelle les livrables sont remis mensuellement) ; une exigence de délai forte et un budget à respecter rigoureusement (du fait de l'engagement au forfait) ; et des ressources mouvantes (les affectations sont échelonnées ; certains ne restent pas car ils ne se sentent pas à l'aise face à la complexité du projet, ou sont affectés à d'autres projets). Les trois projets sont intégrés dans le même programme et le même dispositif de reporting.

Cependant, au-delà de ce contexte similaire, une liberté d'interprétation des règles générales de management de projet (acquises par la formation, les expériences antérieures, les interactions entre pairs...) est laissée aux chefs de projet. En effet, à part une exigence de mise en visibilité d'un planning à une maille calée sur celle des livrables, ainsi qu'une obligation hebdomadaire de fourniture d'indicateurs d'avancement définis par la direction du programme, les autres aspects du management de projet ne sont pas normalisés (gestion de la documentation, gestion de la communication, suivi des équipes). Le pouvoir des chefs de projet, conforté par leur hiérarchie qui a besoin de cet échelon pour avoir une visibilité sur le projet, est incontesté : plusieurs évocations de « fortes têtes » dans l'équipe de Dev1, qui se seraient opposées à certains contrôles, concluent sur le fait qu'elles ont été écartées. Dotés d'une légitimité formelle, ils exercent une forte action de structuration du groupe, ce qui explique les figures différenciées concernant notamment la gestion de l'engagement des membres de l'équipe et, ce qui en découle, la gestion des perturbations.

Devant ces modes de fonctionnement propres à chaque groupe, on peut se demander ce qui relève de la génération Y et de la logique 2.0.

Pour y répondre, nous allons reprendre nos questions de recherche et apporter une réponse à la lumière de nos résultats :

- 1) Comment les pratiques de management de projet se structurent-elles en situation ?
- 2) Comment les jeunes chefs de projet s'approprient-ils les normes et les référentiels ?
- 3) Sont-ils porteurs d'une vision renouvelée du management et de l'organisation du travail, inspirée des logiques d'actions présumées de l'organisation 2.0 et des principes agiles ? Et comment cette vision s'articule-t-elle avec le cadre normalisé auquel est aujourd'hui soumis l'ensemble de la profession ?

LA STRUCTURATION DES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE PROJET

Nous allons d'abord souligner, en suivant la grille de lecture de théorie de la structuration, les similitudes et différences dans les trois dimensions qui structurent les systèmes sociaux constitués par les projets.

Signification

Les chefs de projets observés appartiennent à la même entreprise, ils travaillent dans le même programme, ils rendent compte au même comité de pilotage avec des indicateurs partagés. Il n'est donc pas étonnant qu'ils donnent un sens à leurs actions en mobilisant des schémas interprétatifs similaires. Tous sont convaincus de la logique d'industrialisation et ils effectuent une planification hebdomadaire en identifiant des tâches dont l'unité de mesure est l'heure. Cependant, la gestion du personnel de l'entreprise est attentive aux demandes de mobilité. Celles-ci sont, en effet, avec les demandes de formation, un des éléments sur lesquels l'entretien annuel peut donner satisfaction au collaborateur, à la différence des augmentations qui sont perçues comme décorrélées des résultats du travail sur le projet. L'attachement au projet doit donc être stimulé, et tous considèrent qu'une certaine participation au management de projet y contribue, tous associent donc d'une certaine façon leurs collaborateurs à l'estimation des charges.

Mais certains schémas interprétatifs diffèrent. Nous allons en donner deux exemples. D'abord, la prise en compte du cadre contractuel du programme, qui est depuis peu celui d'un forfait, conduit à accepter des contraintes accrues pour respecter les délais et l'enveloppe budgétaire. Cependant, pour le chef de projet de Dev1, cela présente un challenge. Pour celui de Param, cela justifie certaines contraintes, comme l'identification fréquente de l'état des risques par le comité de pilotage. Pour celui de Dev2, cela renforce la pertinence du recours aux méthodes de gestion de projet. Ensuite, les deux premiers chefs de projet expliquent l'organisation mise

en place au sein de l'équipe en faisant référence à leur expérience plutôt qu'à un cadre méthodologique (qualifié de « dogme » par celui de Dev1, et de « paperasse » par celui de Param), alors que le chef de projet de Dev2 considère qu'il n'y a qu'une seule manière de bien faire.

Légitimation

Chaque chef de projet légitime ses options de management de façon à éviter ce qui lui paraît le plus sanctionné. Pour celui de Dev1, la sanction redoutée est la disparition de l'équipe locale si la preuve de son efficacité n'est pas apportée. Celui de Param est focalisé sur les délais à respecter, et ne craint pas les rappels à l'ordre en ce qui concerne le reporting. Celui de Dev2 s'inscrit dans une perspective de reconnaissance officielle de sa compétence managériale, mesurée par la maîtrise des référentiels normatifs. Les figures du management de projet développées par les trois chefs de projet sont cohérentes avec les appréciations des normes dominantes. La figure de la Mise en réseau vise le développement d'une équipe performante par une collaboration dynamique. Le choix de l'Immédiateté porte à son paroxysme un pilotage par les délais. L'orientation vers la Professionnalisation conduit à respecter certaines règles, connues pour être de bonnes pratiques, et à attendre de l'équipe un comportement donnant la primauté à l'autonomie.

Face aux exigences posées par le cadre structurant du projet (tenue d'une réunion hebdomadaire, reporting, formalisation...), les pratiques sont ainsi le résultat de mouvements de structuration différents. Le chef de projet de Dev1 combine le respect des règles et le pragmatisme de la survie, en inscrivant son projet dans une dynamique de progression. Celui de Param est dans l'ambiguïté : c'est important, bien sûr, mais en fin de compte, est-ce bien utile ? Celui de Dev2 fait preuve d'une appropriation des règles, auxquelles il ne souhaite pas déroger.

Domination

Les trois chefs de projet sont jeunes, alors que leurs équipes comportent des membres des trois générations Boomers, X et Y. Le pouvoir est cependant exercé de façon différenciée. À Param, le chef de projet doit être joignable en permanence, il a donc un adjoint qui lui sert de « backup » ; il est proche de l'équipe, son adjoint n'hésite pas à entraîner ses collaborateurs dans une activité sportive lors de la pause de midi. Cependant, tous deux n'hésitent pas à diminuer le peu d'autonomie de leurs collaborateurs par des changements fréquents dans leurs priorités, au nom d'une réactivité immédiate. En revanche, à Dev1, le chef de projet entretient une relation affective avec l'équipe, qu'il protège et qu'il a souci de faire progresser. De même, avec son adjoint, il y a une claire répartition du travail et un fonctionnement très coordonné face aux collaborateurs. Et à Dev2, le comportement du chef de projet est conforme aux normes professionnelles, ce qui se traduit par une distance voulue, le respect d'une certaine autonomie, la recherche de dépersonnalisation des conflits, et aucune incursion dans la vie personnelle des collaborateurs.

L'APPROPRIATION DES NORMES DE MANAGEMENT DE PROJET PAR LA GÉNÉRATION Y

Bien qu'aucun des trois jeunes chefs de projet ne soit véritablement en rupture avec les normes et les référentiels de management de projet, ils semblent s'inscrire chacun dans des trajectoires d'appropriation assez différentes.

Pour qualifier ces trajectoires, nous nous sommes inspirés des travaux de (Poole et DeSanctis, 1992 ; DeSanctis et Poole, 1994) sur le repérage des mouvements de structuration à l'œuvre dans le processus d'appropriation des TIC. Ils identifient différents mouvements de structuration, qu'ils appellent également « mouvements d'appropriation ». Ces mouvements se rattachent aux modalités

suivant lesquelles les acteurs mobilisent les structures sociales incarnées dans la technologie (son esprit, ses propriétés matérielles) lorsqu'ils l'utilisent et interagissent avec d'autres. Observe-t-on une appropriation directe de l'esprit et des caractéristiques matérielles de la technologie ? Ceux-ci sont-ils au contraire contournés, détournés, substitués par d'autres structures ? Sont-ils plutôt combinés à d'autres structures ? Cette articulation induit-elle une adaptation de la technologie ? Une adaptation du système de travail ? Par ailleurs, les acteurs expriment-ils des jugements ou des interprétations sur l'esprit et les propriétés matérielles de la technologie, comme par exemple en affirmant ou en niant leur utilité ou en rappelant leur sens et la façon dont il faudrait les utiliser ? Les différents mouvements de structuration formellement identifiés par les deux chercheurs nous semblent transposables au contexte spécifique de notre étude, à savoir l'appropriation des normes et référentiels de management de projet.

Il en ressort les trois trajectoires suivantes.

Appropriation directe et explicite

Le chef de projet de l'équipe Dev2 – le plus jeunes des trois – s'inscrit dans une *trajectoire d'appropriation directe et explicite* des normes et référentiels de management de projet. C'est le seul à y faire nommément référence (principalement celui du PMI). Il y a d'ailleurs été formé et souhaite être certifié prochainement. Il n'en discute à aucun moment ni l'intérêt ni le bien fondé. Il est animé par un souci de conformité « aux bonnes pratiques » qu'il perçoit comme étant en vigueur dans la profession. De la « Génération Y », il semble hériter la pratique intense du réseautage social et du partage (médiatisée ou non par des outils 2.0), mais principalement avec ses pairs, dans un souci de retour d'expériences et d'échange de « bonnes pratiques ». L'objectif est de « s'améliorer » dans l'exercice de son métier. Notons enfin, qu'il exprime son individualité en tant que chef de projet en fonction des « espaces de liberté » laissés par

les normes et les référentiels, par exemple en ce qui concerne le style de leadership et d'animation de l'équipe, un des domaines de management de projet, les moins outillés et normalisés.

Les deux autres chefs de projet s'inscrivent dans une trajectoire d'appropriation des normes et des référentiels très différente, qui les amènent à *composer* un mode de management de projet original, globalement fidèle aux normes, mais empruntant chacun à leur façon au modèle de l'organisation « 2.0 ». L'un incarne la figure du réseau et l'autre la figure de l'instantanéité.

Composition

Dans sa pratique, le chef de projet de l'équipe Dev1 n'apparaît pas en rupture avec les normes et référentiels. Lui ou les membres de son équipe font implicitement référence au caractère normalisé de certaines techniques utilisées, qui semblent « internalisées », faisant désormais partie du « common knowledge ». C'est notamment le cas sur les aspects de planification du travail et de suivi de l'avancement, qui se font dans une logique participative. Néanmoins, le chef de projet de l'équipe Dev1 affirme très clairement une distance, une certaine autonomie à l'égard des normes et des référentiels de management de projet, qu'il qualifie lui-même de « dogme ». Ainsi, il *compose* un mode de management original et personnel en combinant la logique de planification et de division du travail propre aux normes et référentiels de management de projet avec la logique de collaboration et de mise en réseau de connaissances empruntée au modèle de l'organisation « 2.0 ». Il s'inscrit ainsi dans une trajectoire d'appropriation proche du mouvement de la « *composition* », décrite par DeSanctis et Poole comme la combinaison de deux structures sociales de façon cohérente à chacune.

Ambiguïté et combinaison paradoxale

Le chef de projet de l'équipe Param exprime un rapport plus *ambigu* avec le cadre normalisé imposé par l'entreprise. Sans pour

autant nier son utilité, il l'associe à « une paperasse infinie » qui, d'une certaine façon l'entrave dans sa rapidité d'action et l'atteinte de ses objectifs. De la même manière, concernant les normes et référentiels de management de projet, il combine l'usage de techniques de planification très outillées à un mode de management « dans l'instant » et « dans l'urgence », qui induit pour son équipe, un changement constant des priorités et un « zapping » d'une tâche à l'autre. Il y a là un *paradoxe* entre découper et ordonnancer le travail de façon très détaillée, ce qui devrait garantir une certaine stabilité pour les collaborateurs et leur donner une autonomie hebdomadaire, et intervenir à tout moment pour bouleverser l'ordonnancement. Il apparaît néanmoins que l'équipe s'accommode de cette contradiction et qu'elle soit parvenue à une forme d'équilibre lui permettant de fonctionner.

À travers ce dernier cas, on comprend clairement comment certaines pratiques sociales associées au modèle de l'organisation « 2.0 » peuvent entrer en contradiction avec les normes et les référentiels de management de projet, sans pour autant être incompatibles.

L'IMPORTATION DES PRATIQUES 2.0 DANS L'ENTREPRISE

Une agilité tacite

Tout d'abord, nous pouvons relever que, sans jamais y faire référence, les trois chefs de projet mettent en œuvre des principes du courant agile dans plusieurs de leurs pratiques. En premier lieu, le face-à-face est important dans les trois projets, même à Dev2 où le chef de projet tient à maintenir une distance avec l'équipe. Ce mode d'interaction est globalement apprécié par tous les collaborateurs rencontrés. En second lieu, on peut observer un leadership fort, plutôt de type transformationnel (Bass, 1985). Dans ce style de leadership basé sur le charisme, le leader se donne lui-même comme modèle en gagnant la confiance et l'adhésion des collaborateurs. Il vise ainsi à les transformer en développant leur potentiel. Il

est généralement opposé à un leadership qualifié de « transactionnel », qui consiste à diriger des équipes dans un sens plus conventionnel, c'est-à-dire à établir des responsabilités et récompenser ou punir selon l'atteinte des objectifs. Les trois chefs de projet attachent une grande importance à leur rôle dans la motivation de l'équipe. Enfin, le pilotage a été identifié par certains auteurs comme crucial pour le succès des projets SI (Jenkin *et al.*, 2010) lorsque les aléas sont nombreux (Morley, 2012, ch. 7). Dans les trois projets, nous avons constaté un pilotage réactif, soutenu à Dev1 et Dev2, et jusqu'à l'extrême à Param. Bien que dans un environnement plutôt normé, s'inscrivant dans une perspective d'élévation du niveau de certification CMMi, au quotidien l'agilité est mise en œuvre dans le poids apporté aux interactions et dans l'adaptation réactive de la planification des actions.

L'outillage 2.0

En ce qui concerne l'émergence d'une organisation 2.0 dans les projets étudiés, on peut noter que bien qu'usagers de ces technologies dans leur vie privée, les chefs de projet n'ont pas transposé ces usages outillés dans leur management. Une tentative de mise en place d'un forum interne à Dev2 a vite été abandonnée ; le partage de connaissance reste largement basé sur les contacts directs au moment où le besoin survient. Les outils qui retiennent l'attention et font l'objet d'une intervention managériale sont ceux qui sont orientés vers l'accroissement de la productivité (Dev1) ou vers le suivi (Param).

Cependant, en analysant les mouvements de structuration à l'œuvre au sein de chaque équipe projet, nous avons constaté l'émergence de deux pratiques sociales, souvent associées au phénomène 2.0. Néanmoins, elles ne sont pas transposées telles quelles dans le contexte organisationnel et donnent lieu à des aménagements, voire une hybridation des modes de fonctionnement préexistants.

Instantanéité et dispersion

Nous observons dans toutes les équipes, une propension à la dispersion de leurs activités, notamment par l'usage de la messagerie instantanée, qui leur permet d'échanger, parallèlement à l'activité en cours. Ce comportement est évident pour les plus jeunes, mais il peut être adopté par d'autres dans les équipes. De leur côté, les trois chefs de projet font preuve d'une tolérance implicite, comme devant un phénomène contre lequel on ne peut pas lutter ou qui leur paraît peut-être naturel. Cependant, ils savent mettre des limites quand la dispersion rentre en concurrence avec une productivité qui pourrait être plus grande.

Du côté des équipes, cette dispersion « choisie » ne semble pas vécue de la même manière que le zapping « imposé » par le chef de projet à son équipe à Param. Il ressort de leurs discours qu'ils semblent davantage s'accommoder de ce mode de fonctionnement que d'y adhérer, cela quel que soit leur âge. Seul le plus âgé ne l'aborde pas explicitement et semble s'en être protégé. Les deux autres jeunes chefs de projet, amenés à collaborer avec lui, ne semblent pas non plus avoir ce mode de fonctionnement, ce qui semble poser quelques difficultés de coordination entre les équipes.

Réseautage et partage des connaissances débridé

D'une manière générale, on attribue aux technologies web 2.0 le fait d'avoir favorisé le développement d'une pratique débridée du réseautage social et du partage de connaissances. Si en contexte organisationnel, elle semble reprise, elle est toutefois adaptée et soumise à ses conventions propres. Dans le cadre de nos trois équipes, il est frappant de constater qu'on ne sollicite quelqu'un que parce qu'on le connaît, c'est-à-dire qu'on a travaillé avec lui. La mise en réseau des connaissances repose sur un système de « mise en relation » des uns avec les autres. On ne se contacte pas directement, au motif que l'on est l'expert identifié sur une question. En l'absence de point d'entrée, les demandes passent par la voie hiérarchique.

CONCLUSION : L'EFFET GÉNÉRATION Y DANS LES PRATIQUES DE MANAGEMENT DE PROJET

Quelle généralisation pouvons-nous faire ? Notre étude présente deux limites : elle ne comporte que trois études de cas, et celles-ci ont été réalisées au sein de la même entreprise. Avec la méthodologie retenue, nous avons pu avoir accès à des fonctionnements de projet dont on aurait pu penser *a priori* qu'ils étaient similaires, alors que l'étude a mis en évidence des façons différentes d'habiter le rôle de chef de projet. Cependant, la connaissance produite est nécessairement liée aux contextes, puisqu'elle s'appuie sur des représentations d'acteurs situées dans le temps et dans l'espace. Toutefois, la possibilité d'une transférabilité demeure. En effet, le principe d'unité de nature entre les différentes organisations permet de considérer que « tout phénomène observé dans une organisation a vocation à se produire dans d'autres organisations, et chaque recherche sur chaque organisation a potentiellement une portée générale » (Romelaer, 1993 : 49). Tout en tenant compte des spécificités du contexte dans lequel il a été dégagé, nous pensons donc que le regard théorique que nous portons sur ces trois équipes projet en système d'information peut avoir une portée qui dépasse le seul cadre de cette entreprise. Il ne s'agit pas de généraliser les trois figures de chef de projet de la génération Y, ni d'en dériver des idéaux-types. Mais on peut ainsi résumer nos résultats sur le management de projet SI par la génération Y.

- 1) Il n'y a pas de rejet du cadre normatif, mais des appropriations différentes en fonction de l'enjeu perçu comme majeur. Celui-ci semble lié à des stratégies personnelles ou collectives différentes.
- 2) L'agilité est mise en œuvre de façon spontanée sur deux points majeurs : la valorisation des individus et des interactions plutôt que le respect de processus ou l'utilisation d'outils ; la prise en compte réactive des aléas.

- 3) Les outils 2.0 utilisés dans la vie courante ne sont pas perçus spontanément comme devant être importés dans la vie des projets.
- 4) La collaboration massive au sein de l'équipe semble naturelle, même si elle est plus ou moins organisée selon le chef de projet.
- 5) La logique participative est présente, mais s'inscrit dans une hiérarchie et des rôles. Une équipe n'est pas un réseau d'amis et les chefs de projet habitent complètement leur rôle hiérarchique.
- 6) L'autonomie et la capacité de se débrouiller sont des valeurs promues au sein de l'équipe.
- 7) La simultanéité des tâches est acceptée sans discussion, seuls des excès visibles donnent lieu à des réactions.
- 8) La frontière entre vie privée et vie professionnelle est revendiquée et semble en grande partie respectée.

Terminons par l'esquisse de deux recommandations managériales pour innover dans le management de projet. Les projets sur lesquels nous avons mené notre recherche sont des projets de développement et d'intégration. Ils se déroulent, comme c'est aujourd'hui le plus souvent le cas, dans un environnement fortement industrialisé. Leur gestion évolue vers une normalisation accrue. Les chefs de projet de la génération Y ont composé, chacun à leur façon, avec les normes générales de management de projet, en les combinant avec certaines caractéristiques associées aux pratiques « 2.0 ».

Nos deux recommandations soulignent les conditions de préservation d'un potentiel d'innovation dans le management de projet.

On peut d'abord soulever la question des pratiques innovantes ou adaptatives dans un cadre de normalisation accrue. Le cadre normatif du management de projet est en grande partie intégré par les jeunes chefs de projet observés, et accepté par les membres des équipes. Cependant, la réduction de la marge de manœuvre des acteurs, liée à une standardisation accrue des processus et de l'organisation du projet, ne peut qu'uniformiser les pratiques et réduire la possibilité de voir émerger des pratiques innovantes. Or celles-ci

visent peut-être à compenser la dépersonnalisation apportée par l'industrialisation. En effet, on constate que la forte proximité du groupe ou l'organisation du groupe en réseau collaboratif peut renforcer l'efficacité collaborative. Sans ces liens interpersonnels, la forte division du travail pourrait conduire à une démotivation, comme cela a longuement été analysé dans le monde industriel, et comme le suggère la baisse d'attractivité des métiers autour du développement informatique. Il convient cependant de souligner que la logique de certaines pratiques émergentes peut être contradictoire avec celle du cadre normalisé, et pourrait donc finir par être questionnée par les membres de l'équipe.

Ensuite, nous voulons souligner la nécessité d'aménager l'importation de pratiques sociales. Les pratiques sociales associées au 2.0 ne semblent pas pouvoir être transposées telles quelles aux projets SI, compte tenu des règles visant l'intégration de l'entreprise (normalisation) et de l'industrialisation du travail. Ainsi, des outils largement utilisés dans la vie personnelle de certains membres ne font l'objet d'aucune importation automatique. Pour prendre place dans le système d'action que représente un projet, les pratiques importées doivent donc faire l'objet d'un aménagement. Dans l'esprit des normes dominantes, il revient au chef de projet de faire ces aménagements en cohérence avec la logique de fonctionnement qu'il impulse dans l'équipe. Mais pour qu'il puisse effectuer ce travail de définition du rôle des outils et de construction du sens qu'ils doivent prendre dans le fonctionnement de l'équipe, il doit avoir une latitude suffisante par rapport au cadre normalisé.

Les possibilités d'innovation sont donc liées non seulement à des acteurs porteurs de pratiques innovantes, mais aussi à la capacité d'action du chef de projet dans l'environnement normatif des projets.

Références

- AIIM (2009) Collaboration and Enterprise 2.0 - work-meets-play or the future of business?, <http://www.aiim.org/research/collaboration-enterprise20-research.aspx>
- Bass BM (1985) Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press
- Besner C, Hobbs B (2008) Project Management Practice, generic or contextual: a reality check. *Project Management Journal* 39(1): 16-33
- Boughzala I, Vreede GJ (2010) Vers l'organisation 2.0: Un nouveau modèle basé sur l'intelligence collective. Actes du 15^e colloque de l'AIM, mai
- Bradford LJ, Raines C (1992) Twentysomething: Managing and Motivating Today's New Workforce. MasterMedia Publishing Corporation
- Broadbridge A, Maxwell G, Ogden S (2009) Selling Retailing to Generation Y Graduates: Recruitment Challenges and Opportunities. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 19(4): 405-20
- Chazel F (1987) Préface à l'édition Quadrige de Giddens
- Crumpacker M, Crumpacker J (2007) Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad? *Public Personnel Management* 36(4): 349-69
- Davis JB, Paxlowski SD, Houston A (2006) Work commitments of baby boomers and gen-Xers in the IT profession: generational differences or myth? *Journal of Computer Information Systems*, Spring 43-9
- Deal JJ, Altman DG, Rogelberg SG (2010) Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology* 25: 191-9
- DeSanctis G, Poole MS (1994) Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization science* 5(2): 121-47
- Eisner S (2005) Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, Autumn, 4-15
- Giancola F (2006) Should generation profiles influence rewards strategy? *Employee Relations Law Journal* 34(1): 56-68
- Giancola F (2006) The generation gap: more myth than reality. *Human Resource Planning* 29(4): 33-7
- Giddens A (1987) La constitution de la société, PUF, édition originale « The constitution of society ». Polity Press, Cambridge, 1984

- Giordano Y (2003) Les spécificités des recherches qualitatives. In: Giordano Y (coord.) *Conduire un projet de recherche – une perspective qualitative*. Édition EMS, p. 11-39
- Gonod PF (2001) Les effets de génération. *Futuribles*, 261, <http://www.mcxapc.org/docs/ateliers/preel.pdf>
- Gorman P, Nelson T, Glassman A (2004) The millennial generation: a strategic opportunity. *Organizational Analysis* 12(3): 255-70
- Hansson C, Dittrich Y, Gustafsson B, Zarnak S (2006) How agile are industrial software development practices? *The Journal of Systems and Software* 79: 1295-311
- Hershat A, Epstein M (2010) Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology* 25: 211-23
- Hlady Rispal M (2002) *Les Études de cas. Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, De Boeck
- Howe N, Strauss W (1991) *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New-York: Morrow
- ICB (2006) IPMA Competence Baseline, Version 3.0. <http://www.ipma.ch/downloads/Pages/Certification.aspx>
- Jaworski B, Sauer WJ (1985) Cohort variation. *Advances in Consumer Research* 12(1): 32-6
- Jenkin TA, Chan YE (2010) IS project alignment – a process perspective. *Journal of Information Technology* 25: 35-55
- Josiam BM *et al.* (2009) An empirical study of the work attitudes of generation Y college students in the USA. *Journal of Services Research* 9(1): 5-30 <http://www.ipma.ch/downloads/Pages/Certification.aspx>
- Kim DJ, Yue KB (2009) Global diffusion of the internet XV: web 2.0 technologies, principles, and applications: a conceptual framework from technology push and demand pull perspective. *Communications of the AIS* 24(38): 657-72
- Kowske B, Rasch R, Wiley J (2010) Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business and Psychology* 25: 265-79
- Lawrence BS (1988) New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and Performance ratings. *Academy of Management Journal* 31(2): 309-37
- Lind M (1997) Generation Gaps. *New York Times*, January 26, <http://www.nytimes.com/books/97/01/26/reviews/970126.26lindlt.html>

- Macon M, Artley JB (2009) Can't we all just get along? A review of the challenges and opportunities in a multigenerational workforce *International Journal of Business Research* 9(6): 90-4
- Mannheim K (1952) The problem of generations., In: Mannheim K. *Essays on the Sociology of Knowledge*. London, Routledge & Kegan Paul
- Massey M (1976) What You Are Is Where You Were When. Videocassettes, Enterprisemedia, <http://www.enterprisemedia.com/product/00127/original.html>
- McAfee AP (2006) Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration. *MIT Sloan Management Review* 47(3): 21-8
- McAfee AP (2007) Beyond Enterprise 2.0. *MIT Sloan Management Review* 48(3): 50-6
- McMahon M, Pospisil R (2005) http://www.ascilite.org.au/conferences/brisbane05/blogs/proceedings/49_McMahon%20&%20Pospisil.pdf Actes de la conférence Ascilite, Brisbane, [ascilite.org.au](http://www.ascilite.org.au), 421-31
- Mignerat M, Rivard S (2010) Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées. *Systèmes d'Information et Management* 15(2): 9-45
- Morley C (2012) *Management d'un projet Système d'information*. 7^e éd., Paris, Dunod
- Myers KK, Sadaghiani K (2010) Millennials in the workplace: A communication perspective on Millennials' organizational relationships and performance. *Journal of Business and Psychology* 25: 225-38
- OGC (2005) Réussir le Management de projet avec PRINCE2. TSO
- Petit M (2008) Les attentes professionnelles des jeunes de la génération Y. Rapport n° 1 : Recension des écrits, Montréal, HEC Montréal, http://www.csmota.qc.ca/csmota_fichiers/file/attentesProfJeunesGenY.swf
- Pichault F, Pleyers M (2010) Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. XXI^e Congrès AGRH, 17-19 novembre
- Pilcher J (1994) Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. <http://www.history.ucsb.edu/faculty/marcuse/classes/201/articles/94PilcherMannheimSocGenBJS.pdf> *British Journal of Sociology* 45(3): 481-95
- PMBOK (2008) *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. 4^e ed, Project Management Institute, Pennsylvania
- Poole MS, DeSanctis G (1992) Microlevel Structuration in Computer-Supported Group Decision Making. *Human Communication Research* 19(1): 5-49
- Pralong J (2010) L'image du travail selon la génération Y. *Revue Internationale de Psychosociologie* 39(16): 109-34
- Prél B (2000) *Le choc des générations*. Paris, La Découverte

- Prél B (2005) Les générations mutantes : Belle Époque, Krach, Mai 68, Internet : quatre générations dans l'histoire. Paris, La Découverte
- Reeves TC, Oh E (2008) Generational Differences. In: Spector JM, Merrill MD, van Merriënboer J, Driscoll MP Handbook of research on educational communications and technology (3rd ed.). Taylor & Francis 295-303
- Reynolds FD, Rentz JO (1981) Cohort Analysis: An Aid to Strategic Planning Journal of Marketing 45: 62-70
- Roberts RP (2010) An interview with MIT's Andrew McAfee. McKinsey Quarterly 1: 24-5
- Romelaer P (1993) Gestion des Ressources Humaines. Paris, Armand Colin
- Saba T (2009) Les différences intergénérationnelles au travail. Faire la part des choses. Gestion 34(3): 25-37
- Small G, Vorgan G (2008) iBrain: Surviving the technological alteration of the modern mind. New-York, Harper Collins
- Strauss A, Corbin J (1998) Basics of qualitative research, techniques and procedures for developing grounded theory. Thousand oaks, CA, Sage, 2nd edition
- Ulrich J (2003) Generation X: A (sub)Cultural Genealogy. In: Ulrich J, Harris A (eds), GenXegesis, Introduction, University of Wisconsin Press 3-37
- Zemke R, Raines C, Filipczak B (2000) Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. AMACOM

ANNEXES

Annexe 1 : La théorie des générations de W. Strauss et N. Howe

GENE- RATION	Birth Years	Famous Member (Man)	Famous Member (Woman)	Era in which members came of age	Arche- type
Arturian	1433-1460	King Henry VII	Elizabeth Woodville	<i>War of the Roses</i>	Hero
Humanist	1460-1482	Thomas More	Elizabeth of York	<i>Tudor Renaissance</i>	Artist

Refor- mation	1483-1511	John Knox	Anne Boleyn	<i>Protestant Reformation</i>	Prophet
Reprisal	1512-1540	Francis Drake	Queen Elizabeth I	<i>Intolerance & Martyrdom</i>	Nomad
Elizabethan	1541-1565	William Shakespeare	Mary Herbert	<i>Armada Crisis</i>	Hero
Parlia- mentary	1566-1587	William Laud	Anne of Denmark	<i>Merrie England</i>	Artist

Puritan	1588-1617	John Winthrop	Anne Hutchinson	<i>Puritan Awakening</i>	Prophet
Cavalier	1618-1647	Nathaniel Bacom	Mary Dyer	<i>Reaction & Restoration</i>	Nomad
Glorious	1648-1673	"King" Carter	Hannah Dustin	<i>Glorious Revolution</i>	Hero
Enlighten- ment	1674-1700	Cadwallader Colden	Mary Musgrove	<i>Augustan Age of Empire</i>	Artist

GENERATION	Birth Years	Famous Member (Man)	Famous Member (Woman)	Era in which members came of age	Arche-type
Awakening	1701-1723	Jonathan Edwards	Eliza Lucas Pinckney	<i>Great Awakening</i>	Prophet
Liberty	1724-1741	George Washington	Mercy Warren	<i>French & Indian Wars</i>	Nomad
Republican	1742-1766	Thomas Jefferson	"Molly Pitcher"	<i>American Revolution</i>	Hero
Compromise	1767-1791	Andrew Jackson	Dolley Madison	<i>Era of Good Feelings</i>	Artist
Transcendental	1792-1821	Abraham Lincoln	Elizabeth Cady Stanton	<i>Transcendental Awakening</i>	Prophet
Gilded	1822-1842	Ulysses Grant	Louisa May Alcott	<i>Civil War</i>	Nomad
Progressive	1843-1859	Woodrow Wilson	Mary Cassatt	<i>Reconstruction & Gilded Age</i>	Artist
Missionary	1860-1882	Franklin Roosevelt	Emma Goldman	<i>Third Great Awakening</i>	Prophet
Lost	1883-1900	Harry Truman	Dorothy Parker	<i>World War & Prohibition</i>	Nomad
G.I.	1901-1924	John Kennedy	Katharine Hepburn	<i>Depression & World War II</i>	Hero
Silent	1925-1942	Martin Luther King, Jr.	Sandra Day O'Connor	<i>American High</i>	Artist

(Source : Site de Howe & Strauss, The Fourth Turning http://www.fourthturning.com/my_html/body_generations_in_history.html)

Annexe 2 : Article introduisant le terme de « Génération Y »

Éditorial anonyme du magazine *Advertising Age* (Midwest region edition), Chicago, 30 août 1993. Vol. 64, n° 36 ; p. 16.

Generation Y

“That cynical, purple-haired blob watching TV, otherwise known as “Generation X”, has been giving marketers fits for a long time. He doesn’t respond to advertising, isn’t brand-loyal and probably doesn’t have much discretionary income, i.e. a job.

But help is on the way. Following this angry young adult generation is a group of teens-agers who are leaving Generation X at the gate. There are 27 million of these 13-to-19-year-olds spending \$95 billion a year, and both numbers will rise in the next 10 years. This group is interested in “real life, real solutions.”

Teens care – about AIDS, race relations, child abuse and abortion. But instead of saying, “I got screwed,” they say, “What am I going to do about it?” They like to volunteer and they respond to marketers who they can believe are helping make the world better.

There are other differences with “Generation X”. Male teens read and don’t spend all their time in front of the TV. A Roper survey showed that 83% of male teens read a major magazine at least once every four weeks, and 43% subscribe to a magazine. Comic books and place-based media are good ways to reach teens. If they’re over 16, they listen to radio.

OK, they like to shop for price and dump a brand if it gets costly. In personal care products especially, teens look for bargains. But Jane Grossman, Seventeen publisher, says they “love brands” and “trust advertising more than any other group.”

That advertising can address them honestly and seriously without their tuning out. The Gap, Reebok and Bausch & Lomb are but three of the marketers that speak to teens without condescending to hip-hop language to do it. And they are reaping the benefits, proving again there are no smarter consumers than our average teen-agers, and no smarter marketers than those who speak honestly to them.”

Annexe 3 : Guide de l'interviewer

INDICATIONS GÉNÉRALES

L'objectif du guide d'entretien est de fournir à l'interviewer un cadre avec une liste des points à aborder, et une formulation des questions.

Nous cherchons à recueillir auprès de chaque interviewé :

- son vécu sur le projet (notamment par rapport au management de projet) ;
- son avis sur les pratiques vécues sur le projet.

Tout au long de l'entretien, il faut donc chercher à obtenir des exemples précis.

Nous avons deux versions du guide :

- une pour les chefs de projet ;
- une pour les membres de l'équipe.

Le guide a été bâti en nous appuyant sur un recensement des dimensions du management de projet qui impliquent l'équipe de projet et qui peuvent avoir évolué depuis une dizaine d'années sous l'influence de caractéristiques (aptitudes, attitudes, attentes) attribuées à la génération Y sur les points suivants :

- relation à la technologie ;
- accès au savoir ;
- relation à la hiérarchie ;
- articulation vie privée – vie professionnelle ;
- relation aux groupes.

Les dimensions du management de projet sont :

- planification (participation/outils) ;
- suivi d'avancement (travail accompli) ;
- communication/coordination au sein de l'équipe (contenu, fréquence, outils) ;

- partage d’informations, de savoir, d’expérience (recherche auprès d’autres, sollicitations par d’autres, quels autres, quels outils...) ;
- articulation sphère privée/sphère professionnelle (localisation de l’espace de travail, périodes de travail, outils...) ;
- évaluation (par chef de projet, par pairs, auto-évaluation) et reconnaissance (sous différentes formes).

GUIDE D’ENTRETIEN CHEF DE PROJET

Début d’entretien et identification (environ 5 min).

- Merci d’avoir accepté cet entretien.
- Durée : 1 heure.
- L’entretien (enregistré) est confidentiel et anonyme : il s’intégrera dans un corpus que nous allons ensuite analyser.
- On fait une étude sur la manière dont les projets sont gérés aujourd’hui en pratique, sur l’utilisation des outils et sur la façon dont les jeunes générations s’intègrent.
- L’entretien va se centrer sur vous, votre vécu, votre ressenti. N’hésitez pas à illustrer avec des exemples.

Tout d’abord quelques informations sur vous qui nous seront utiles pour analyser les résultats.

Vous êtes à la MySSII depuis combien de temps ?

(et avant ?)

Vous avez quelle formation ?

Vous avez quel âge ?

Vous êtes donc chef de projet sur le projet... ?

PARTIE 1 (ENVIRON 10 MIN)

On va d'abord voir quelques éléments généraux sur le projet.

1. *Pouvez-vous décrire, dans les grandes lignes, l'objectif du projet que vous pilotez ?*

- Résultats visés
- Client

NB. On cherche à percevoir l'enjeu du projet, son attractivité pour l'équipe.

2. *Le projet comprend plusieurs étapes ?*

- Durée du projet
- Durée des étapes
- Où en êtes-vous ?

NB. On cherche à percevoir la taille du projet et sa position dans le cycle de vie du projet.

3. *Pouvez-vous décrire un peu votre équipe ?*

- Nombre.
- Profils.
- Âges.
- Répartition des rôles.

NB. On cherche à voir le degré de structuration de l'équipe par le chef de projet et les critères utilisés.

PARTIE 2 (ENVIRON 20 MIN)

On va maintenant entrer de façon plus détaillée, plus concrète dans la gestion de votre projet.

4. *Vous utilisez des méthodes et/ou des outils pour conduire le projet ?*

- Comment vous avez été amené à les utiliser ?
- Ça vous aide pour la gestion du projet ?
- Vous trouvez que c'est un peu contraignant ?
- Est-ce que c'est bien accepté par les membres de l'équipe ?

- Y a-t-il des différences selon l'âge ?
- Vous avez toujours utilisé cette (ces) méthode(s) ?
- Vous verriez d'autres outils utiles pour le projet ?
- Vous en avez toujours eu (ou jamais eu) sur d'autres projets ?

NB. Les réponses peuvent être très variées (depuis PMBOK à diagramme de Gantt ou MS-projet ou intranet ou un cycle de vie interne (ou des jalons) ou des documents normalisés...

Attention, il ne s'agit pas de faire une liste exhaustive, ni d'entrer dans la description des méthodes ou outils.

On cherche à voir :

- si le projet est fortement structuré par un cadre méthodologique (interne ou externe), imposé soit par MySSI soit par le client ;
- le degré d'outillage du projet ;
- la relation aux technologies du chef de projet ;
- s'il est « institutionnalisé », c'est-à-dire influencé par des approches normatives standardisées (PMI, Prince2, etc.), c'est-à-dire quelle est la marge de manœuvre du chef de projet et les contraintes éventuelles pesant sur l'ensemble de l'équipe ;
- quelles éventuelles pratiques adaptées ou émergentes face au cadre imposé ?

5. *Comment avez-vous fait (faites-vous) pour planifier le projet ?*

- Outils ?
- Faites-vous participer des membres de l'équipe ?
- Comment réagissent-ils ?
- Y a-t-il des différences selon l'âge ?
- Avez-vous toujours procédé de cette façon ?

NB. On cherche à voir le degré de formalisation et de participation de l'équipe, et si le chef de projet perçoit une évolution dans la pratique de planification. Ce qui est en jeu ici, c'est la relation à la hiérarchie et au savoir (plus ou moins partagé, reconnu dans l'équipe).

6. *Comment vous faites pour le suivi d'avancement ?*

- Fréquence ?
- Outils ?
- En pratique, y a-t-il des réactions des membres de l'équipe ?
- Y a-t-il des différences selon l'âge ?
- Avez-vous toujours procédé de cette façon ?

NB. On cherche à voir le degré de formalisation du suivi, l'utilisation d'outil, la perception par le chef de projet d'une bonne acceptation du contrôle, et si le chef de projet perçoit une évolution dans la pratique de suivi. Ce qui est en jeu ici, c'est la relation à la hiérarchie et au contrôle.

PARTIE 3 (ENVIRON 25 MIN)

On va maintenant regarder un peu plus ce qui se passe dans l'équipe.

7. *Comment se passe la communication avec l'équipe ?*

- Comment ça se passe avec les membres de l'équipe ?
- Avec quels moyens ? (face-à-face, mails, tél, réunion...)
- En pratique, y a-t-il beaucoup de communication ?
- Comment assurez-vous la coordination ?
- Avez-vous plutôt une communication individualisée ou plutôt avec tout le groupe ?
- Avez-vous toujours connu ce type de relation ?
- Est-ce que vous observez des différences selon l'âge des membres de l'équipe ?

NB. On cherche à voir le rôle de la hiérarchie a évolué et comment se déroulent les relations dans le groupe.

8. *Parlons un peu du partage d'informations, de savoir, d'expérience : comment ça se passe ?*

- En pratique, y a-t-il beaucoup de partage dans l'équipe ?
- Et avec d'autres personnes en dehors de l'équipe ?

- Est-ce que vous ou des membres de votre équipe êtes sollicités par d'autres ?
- Qui ? Pour quel genre d'informations ?
- Vous utilisez des outils pour partager la connaissance ?
- Vous avez toujours connu ce type de partage ?
- Est-ce que vous observez des différences selon l'âge des membres de l'équipe ?

NB. On cherche à voir si les membres de l'équipe ont une pro-pension accrue à échanger, en respectant ou non les frontières de projet et/ou de l'entreprise. On veut aussi savoir si le chef de projet perçoit une évolution dans ce qui est autorisé, encouragé, valorisé par l'entreprise en ce qui concerne la relation aux groupes et l'accès au savoir, et aussi dans les attitudes des membres de l'équipe et leur utilisation des technologies (officielles ou non dans le projet).

9. *Que pouvez-vous dire sur l'articulation vie privée - vie profession-nelle, par rapport au projet ?*

- Il y a un seul lieu de travail ?
- Le travail à distance est-il pratiqué ?
- Est-ce qu'il vous arrive de continuer à travailler de chez vous (ou ailleurs qu'au bureau) ?

Si oui, à quels moments ? Pour quelles activités (mails ? rap-ports ?...) à certains moments dans la vie du projet ?

- Les horaires sont-ils imposés ?
- En pratique, est-ce que ça pose un problème ?
- Est-ce que vous pouvez régler certains points de votre vie per-sonnelle durant vos horaires de travail ?
- Et pour les membres de l'équipe ?
- Vous avez toujours connu ça ?
- Est-ce que vous observez des différences selon l'âge des membres de l'équipe ?

NB. On cherche à voir la nature des frontières entre vie privée et vie professionnelle : imposées par l'environnement et/ou le chef de projet, et/ou mis en pratique par les membres de l'équipe. On veut aussi savoir si le chef de projet perçoit une évolution dans les normes et dans les attitudes à l'intérieur du groupe.

10. Comment vous faites pour évaluer les membres de l'équipe ?

- Ça se passe comment ?
- Quelles sont les formes de reconnaissance pour le travail bien fait ou les bonnes contributions au projet ?
- Les membres de l'équipe apprécient-ils ?
- En pratique, est-ce qu'ils échangent beaucoup entre eux sur les évaluations ?
- Vous avez toujours procédé comme ça ?
- Est-ce que vous observez des différences selon l'âge des membres de l'équipe ?

NB. On cherche à voir les modalités de la relation hiérarchique, et si le chef de projet perçoit une évolution dans ses propres pratiques d'évaluation et dans les attitudes à l'intérieur du groupe.

GUIDE D'ENTRETIEN MEMBRE DE L'ÉQUIPE DE PROJET

Début d'entretien et identification (environ 5 min).

- Merci d'avoir accepté cet entretien.
- Durée : 1 heure.
- L'entretien (enregistré) est confidentiel et anonyme : il s'intégrera dans un corpus que nous allons ensuite analyser.
- On fait une étude sur la manière dont les projets sont gérés aujourd'hui en pratique, sur l'utilisation des outils et sur la façon dont les jeunes générations s'intègrent.

- L'entretien va se centrer sur vous, votre vécu, votre ressenti. N'hésitez pas à illustrer avec des exemples.

Tout d'abord quelques informations sur vous qui nous seront utiles pour analyser les résultats.

Vous êtes à la MySSII depuis combien de temps ?

(et avant ?)

Vous avez quelle formation ?

Vous avez quel âge ?

Vous travaillez donc sur le projet... ?

PARTIE 1 (ENVIRON 10 MIN)

On va d'abord voir quelques éléments généraux sur le projet.

1. *Pouvez-vous décrire ce que vous faites dans le projet ?*

- Activités
- Responsabilités
- Relations avec d'autres
- Est-ce que vous vous sentez à l'aise ? Pourquoi ?
- Qu'est-ce qui vous plaît particulièrement ?
- Par rapport à d'autres projets sur lesquels vous avez travaillé ?

NB. On cherche à percevoir le regard sur le travail.

PARTIE 2 (ENVIRON 15 MIN)

On va maintenant entrer de façon plus détaillée, plus concrète dans la vie du projet.

2. *Y a-t-il des méthodes et/ou des outils que vous utilisez pour faire votre travail ?*

- Ça vous aide pour votre travail ?
- Vous trouvez que c'est un peu contraignant ?

- Vous verriez d'autres outils utiles pour le projet ?
- Vous en avez toujours eu (ou jamais eu) sur d'autres projets ?

NB. On cherche à voir :

- la relation aux cadres méthodologiques ;
- la relation aux outils ;
- l'écart éventuel entre ce qui est imposé et ce qui est spontané.

3. *Comment se fait la planification de votre travail ?*

- Ça vous convient ?
- Pensez-vous qu'on pourrait faire autrement ?

NB. On cherche à voir l'engagement, la relation à la hiérarchie et au savoir.

4. *Comment se fait le suivi d'avancement ?*

- Ça vous convient ?
- Avez-vous toujours connu ça ?
- Pensez-vous qu'on pourrait faire autrement ?

NB. On cherche à voir la relation à la hiérarchie et au contrôle.

PARTIE 3 (ENVIRON 30 MIN)

On va maintenant regarder un peu plus ce qui se passe dans l'équipe.

5. *Comment se passe la communication dans l'équipe de projet ?*

- En pratique, est-ce qu'il y a beaucoup de communication ?
- Avec quels moyens ? (face-à-face, mails, tél, réunion...)
- Avez-vous plutôt une communication individualisée ou plutôt avec tout le groupe ?
- Ça vous convient ?
- Pensez-vous que ça pourrait être différent ?
- Et avec le chef de projet ?
- Ça vous convient ?

- Pensez-vous que ça pourrait être différent ?
- Avez-vous toujours connu ce type de relation ?

NB. On cherche à voir le rôle de la hiérarchie a évolué et comment se déroulent les relations dans le groupe.

6. *Parlons un peu du partage d'informations, de savoir, d'expérience.*

- Est-ce qu'il y a beaucoup de partage dans l'équipe ?
- Dans quels cas ?
- Et avec d'autres personnes en dehors de l'équipe ?
- Vous allez parfois chercher des informations à l'extérieur ?
- Dans quels cas ?
- Est-ce que vous êtes sollicité par d'autres ?
- Qui ? Pour quel genre d'informations ?
- Vous utilisez des outils pour partager la connaissance ?
- Vous avez toujours connu ce type de partage ?
- Ça vous convient ?
- Est-ce que ça pourrait se passer autrement ?
- Pourquoi ?

NB. On cherche à voir si les membres de l'équipe ont une propension accrue à échanger, en respectant ou non les frontières de projet et/ou de l'entreprise. On veut aussi savoir s'ils se sentent encouragés ou refrénés.

7. *Est-ce que votre vie professionnelle est tout à fait séparée de votre vie privée ?*

- Avez-vous un seul lieu de travail ?
- Le travail à distance est-il pratiqué ?
- Les horaires sont-ils imposés ?
- Est-ce qu'il vous arrive de continuer à travailler de chez vous (ou ailleurs) ?

Si oui, à quels moments ? (soirs, WE...)

Pour quelles activités ?

- Est-ce que, inversement, c'est autorisé de regarder vos mails persos ou votre page Facebook ?
- Ça vous convient ?
(ou : est-ce que ça vous pose un problème ?)
- Est-ce que ça pourrait se passer autrement ?
- Vous avez toujours connu ça ?

NB. On cherche à voir la nature des frontières entre vie privée et vie professionnelle : imposées par l'environnement et/ou le chef de projet, et/ou mises en pratique par les membres de l'équipe.

8. *Comment se fait l'évaluation de votre travail dans le projet ?*

- Ça se passe comment ?
- Est-ce que vous en parlez entre vous ?
- Vous avez toujours connu ça ?
- Ça vous convient ?
- Est-ce que ça pourrait se passer autrement ?

NB. On cherche à voir les modalités de la relation hiérarchique, et les attitudes face à l'expression ou non d'une reconnaissance.

POUR FINIR

Quelle est votre appréciation globale de la vie dans le projet ?

Précisez (détails, exemples...)

Quelle est votre appréciation globale sur le fonctionnement de l'équipe projet ?

Précisez (détails, exemples...)

Annexe 4 : La structure de codage dans NVivo



