

## Programme international de recherche « *Information Systems Dynamics* »

Le programme ISD porté par la Fondation CIGREF, a pour ambition de dessiner les contours possibles de l'entreprise de 2020, en tenant compte à la fois de l'histoire des usages des systèmes d'information dans l'entreprise et des émergences en cours au plan sociétal.

**Avec la collection « Les Essentiels », la Fondation CIGREF propose une synthèse de chacun des projets portés par le programme ISD**

### « Les essentiels »

## Génération Y et pratiques de management des projets SI

#### Cette étude a été menée par :

**Chantal Morley**, Docteur en gestion (spécialité SI), expert dans la gestion des projets S.I. Elle mène depuis plusieurs années des travaux de recherche sur les modalités de la relation à la technique dans des contextes professionnels liées aux TI. Elle est Professeure à l'Institut Télécom & Management Sud Paris (Évry).

**Marie Bia-Figueiredo**, Docteur en gestion (spécialité SI), a mené des travaux de recherche en entreprise sur les usages et l'appropriation des outils de communication et de collaboration en utilisant la théorie de la structuration adaptative. Elle est Maître de Conférences à l'Institut Télécom & Management Sud Paris (Évry).

**Bénédicte Geffroy**, Enseignant-Chercheur et responsable du Département Sciences Sociales et de Gestion à l'École des Mines de Nantes, est titulaire d'un doctorat en Economie des Systèmes d'Information. Elle s'intéresse à la transformation des organisations et les TI, à l'intégration des ERP et au travail et outils collaboratifs.

## Génération Y et pratiques de management des projets SI

*Dans cette étude, **Chantal Morley**, professeur, et **Marie Bia-Figueiredo**, maître de conférences à l'Institut Télécom & Management Sud Paris (Évry) analysent l'impact de l'arrivée de la « Génération Y » dans le monde professionnel, en particulier dans le domaine du management de projets SI. Les chefs de projets de la « Génération Y » doivent composer avec un domaine professionnel très structurant et une culture privilégiant la souplesse, le collaboratif et l'échange informel. Dans ce contexte, les auteurs examinent leurs pratiques et la manière dont ces jeunes professionnels s'approprient les normes et référentiels liés à leur activité.*

L'utilisation massive des outils du Web 2.0 a conduit à une évolution des pratiques sociales. Logique participative, collaboration, réseaux sociaux ont contribué à l'apparition de nouveaux modèles de sociabilité. Parallèlement, les normes et référentiels en matière de management de projets n'ont que faiblement intégré les concepts coopératifs et participatifs. Quand la collaboration et la coopération sont mentionnées, elles restent sous la responsabilité du chef de projet, qui prend en charge la coordination des échanges.

Les méthodes dites « agiles », officiellement baptisées ainsi en 2001, partagent l'objectif de conduire les projets de manière à livrer des applications de qualité, le tout dans des délais plus réduits que dans les pratiques observées. Ces méthodes donnent la primauté aux individus et aux interactions plutôt qu'à des processus de management de projet très formalisés.

Dans ce contexte, comment les jeunes chefs de projet, à la croisée de ces différents phénomènes, structurent leurs pratiques de management ? Comment composent-ils avec les référentiels normatifs ? Dans quelle mesure introduisent-ils de l'agilité dans leur conduite de projets ?

Les auteurs ont choisi d'étudier ces questions en s'appuyant sur la théorie de la structuration. Cette théorie distingue trois dimensions qui se retrouvent dans la structuration d'un système social concret :

- La signification renvoie à des réservoirs de connaissances que les acteurs du système mobilisent pour donner sens à leurs actions ;
- La légitimation renvoie aux normes qui permettent de justifier ou de sanctionner un comportement dans un système d'actions concret.
- Enfin, la domination concerne la répartition du pouvoir (moyens et ressources) mis en œuvre dans les interactions.

Toute action dans un système social fait donc référence à un sens, se positionne face à des droits et devoirs et s'inscrit dans une répartition du pouvoir.

Le terme « Génération Y », apparu au début des années 1990 pour désigner une catégorie de consommateurs, découle du terme « génération X », apparu dans les années 1950 pour désigner la génération d'après-guerre.

Dans le même temps, l'idée qu'il est important de prendre en compte les spécificités générationnelles a pénétré dans les entreprises. Plusieurs stéréotypes ont été associés à la génération Y au travail : caractère impatient et ambitieux, peu attachée à l'entreprises, etc. Dans les faits, plusieurs études menées sur le terrain ont montré que les différences entre générations étaient loin d'être aussi prononcées que l'on pouvait s'y attendre. Mais les salariés de la génération Y ont des attentes fortes en matière de communication humaine et leur immersion précoce dans le monde technologique leur a permis de développer des compétences utilisables dans le monde professionnel.



## Trois études de cas

Les chercheurs ont choisi de s'appuyer sur l'analyse du vécu in situ de trois jeunes chefs de projets et de leur équipe.

### **Projet de développement n° 1 : la figure de la mise en réseau**

Dans cette équipe, la collaboration est importante, souvent en face-à-face. Elle a été organisée par la mise en place d'un réseau dynamique de rôles, qui permet de faire circuler la connaissance. La capitalisation s'effectue au niveau individuel, et le partage des connaissances s'effectue le plus souvent à l'oral. Le chef de projet anime ce réseau, répartissant les rôles avec le souci de faire progresser chacun, mais aussi de développer un jeu collectif. Les collaborateurs s'organisent en ateliers pour travailler sur différentes questions. Le chef de projet considère son équipe un peu comme un réseau d'amis, il la valorise et la protège des perturbations extérieures.

### **Projet de paramétrage n° 2 : la figure de l'immédiateté**

L'immédiateté, terme souvent associé aux réseaux, est 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 chargée du paramétrage. Le chef de projet a une approche que l'on peut qualifier de « temps réel » du management de projet. Dans ce projet, la planification repose sur des techniques et des outils répandus dans la profession, comme un calendrier de livraison des versions du produit. Le chef de projet a découpé le travail en unités de livraisons mensuelles (UL) et le contenu de ces UL donne lieu à un découpage plus fin, inscrit dans un processus de planification du travail hebdomadaire. Le mode de communication privilégie l'informel et les échanges à l'oral. Le chef de projet encourage la capitalisation des expériences et les transferts de compétence au sein de l'équipe, souvent motivés par l'urgence d'une tâche à traiter. Pour le reste, le partage de connaissances se fait dans l'instant.

## Projet de développement n° 2 : la figure de la professionnalisation

Le chef de projet de cette équipe a une approche du management de projet qui s'inscrit dans une logique de professionnalisation de la fonction. Il montre une conformité aux référentiels de gestion de projets normatifs, auxquels il se réfère (volonté d'obtenir la certification PMP). Il revendique l'exclusivité de la planification. Le reporting est plus présent que dans l'équipe de développement n° 1. Le chef de projet contrôle, valide et se tient informé. Ce chef de projet attend de ses collaborateurs une certaine autonomie ainsi qu'un comportement conforme à une norme implicite de professionnalisme. La communication entre collaborateurs est peu organisée. Le chef de projet maintient une certaine distance avec ses collaborateurs, privilégiant des relations professionnelles neutres.



### Structuration des pratiques de management de projet

**La signification** : tous les chefs de projet appartiennent à la même entreprise. De fait, ils mobilisent des schémas interprétatifs similaires : tous sont convaincus de la logique d'industrialisation et ils effectuent une planification hebdomadaire basée sur des tâches mesurées en heures. Néanmoins, certaines différences existent, notamment dans la perception des contraintes émanant du programme

**La légitimation** : chaque chef de projet légitime ses choix de management par rapport à ce qui lui semble le plus essentiel : préserver l'existence de l'équipe locale pour le premier, les délais à respecter pour le second et une perspective de reconnaissance officielle de sa compétence managériale pour le troisième.

**La domination** : les trois chefs de projet exercent le pouvoir de manière différente : le premier entretient une relation affective avec son équipe, la protège et a le souci de la faire progresser. Le second doit être joignable en permanence, il a donc un adjoint qui lui sert de « backup ». Le troisième se comporte conformément aux normes professionnelles.

Chaque chef de projet s'inscrit dans une trajectoire d'appropriation différente. Le chef de projet de l'équipe de développement n° 2, le plus jeune des trois, s'inscrit dans une trajectoire d'appropriation directe et explicite. De la « génération Y », il semble hériter la pratique du réseautage et du partage, mais dans un objectif de retour d'expérience et d'échanges de bonnes pratiques.

Le chef de projet de l'équipe de développement n° 1 n'apparaît pas en rupture avec les normes et référentiels dans sa pratique, notamment sur la planification du travail ou le suivi de l'avancement. Le chef de projet de l'équipe de paramétrage combine une planification très outillée à un mode de management dans l'urgence, qui induit pour l'équipe un changement constant de priorités.



### **Importation des pratiques 2.0 dans l'entreprise**

Sans y faire explicitement référence, les trois chefs de projet mettent en œuvre des principes des approches agiles : importance des interactions en face-à-face, leadership dans lequel le chef de projet se donne comme modèle en gagnant l'adhésion et la confiance de ses collaborateurs (plutôt qu'un leadership basé sur l'établissement de responsabilités et la récompense/punition selon l'atteinte des objectifs); pilotage réactif.

Le nombre de cas étudiés ne permet pas de généraliser les figures de chef de projet présentées. Néanmoins, les auteurs en tirent quelques constats dont la portée dépasse le cadre particulier de la recherche.

1. Il n'y a pas de rejet du cadre normatif, mais des appropriations différentes en fonction de l'enjeu perçu comme majeur.
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 privée ne sont pas perçus spontanément comme devant être importés dans la vie des projets.
4. La collaboration massive au sein des projets semble naturelle, même si elle est plus ou moins organisée selon les cas.
5. La logique participative est présente, mais s'inscrit dans une hiérarchie et des rôles.
6. L'autonomie et la capacité de se débrouiller sont des valeurs promues au sein de l'équipe.
7. La frontière entre vie privée et vie professionnelle est revendiquée et semble respectée.

Les chercheurs formulent également deux recommandations managériales pour préserver un potentiel d'innovation dans le management de projet :

- La standardisation accrue des processus peut conduire à uniformiser les pratiques, réduisant la possibilité de voir émerger des pratiques innovantes. Or celles-ci visent peut-être à compenser la dépersonnalisation introduite avec l'industrialisation. Sans la proximité du groupe et l'organisation en réseau collaboratif, la forte division du travail pourrait conduire à une démotivation.
- Ensuite, il peut être nécessaire d'aménager l'importation de pratiques sociales. Les pratiques sociales associées au Web 2.0 ne semblent pas pouvoir être transposées telles quelles aux projets SI. Il revient donc aux chefs de projet de les aménager en cohérence avec la logique de fonctionnement qu'ils mettent en œuvre. Pour pouvoir effectuer ce travail, ces derniers doivent avoir une latitude suffisante par rapport au cadre normalisé.



Synthèse librement écrite par le CIGREF, à partir des rapports remis par les chercheurs dans le cadre des travaux de recherche menés pour le programme ISD de la Fondation CIGREF. Ces travaux pourront faire l'objet de publications scientifiques (ex: Springer-Collection « Espaces numériques »).

## Le Comité scientifique de la Fondation CIGREF



**Pr. Ahmed Bounfour**  
Université  
Paris Sud 11



**Pr. M. Lynne Markus**  
Bentley  
University



**Pr. Pirjo Stahle**  
Finland Futures  
Research Center



**Jean-Eric Aubert**  
World Bank  
Institute



**Pr. S. K. Batra**  
Institute  
of Management  
Technology Ghaziabad



**Pr. M Beaudouin-Lafon**  
Université  
Paris Sud 11



**Pr. P-J Benghozi**  
École  
Polytechnique



**Pr. M. Cavalcanti**  
Federal University of  
Rio de Janeiro



**Pr. Leif Edvinsson**  
University  
of Lund



**Patrick Fridenson**  
EHES, Centre  
de Recherches  
Historiques



**Dominique Guellec**  
OCDE, Senior  
Economist



**Pr. Tom Housel**  
Naval postgraduate  
School of management



**Pr. Juinichi Iijima**  
Tokyo Institute  
of Technology



**Pr. Moez Limayem**  
University  
of Arkansas



**Pr. Rik Maes**  
University  
of Amsterdam



**Pr. P. Meusburger**  
University  
of Heidelberg



**Pr. Ian Miles**  
University  
of Manchester



**Pr. Yves Pigneur**  
Université  
de Lausanne



**Gérald Santucci**  
Cion Européenne, DG  
Société de l'Information



**Pr. Frantz Rowe**  
Université  
de Nantes



**Pr. Eric Tsui**  
Hong Kong  
Polytechnic  
University

La Fondation CIGREF bénéficie du soutien de :

**ALTRAN**  
CIS



**Capgemini Consulting**

**Microsoft**

**SOCIETE  
GENERALE**



Suivre, commenter, partager l'actualité sur le blog  
de la Fondation CIGREF

[www.fondation-cigref.org](http://www.fondation-cigref.org)