

Dossier

> Réseaux sociaux et projets :

[Op1](#)

Modes Projets et Modes 2.0...



Jean François DAVID,
Courriel : jf@davidjf.com

Comment la logique, souvent perçue comme « mécaniste » des projets et la souplesse « organique » des réseaux sociaux, souvent en opposition, peuvent-ils fonctionner en synergie ? C'est la découverte de cette alchimie particulière que Jean-François DAVID nous propose... Laissez vous emporter dans son analyse fine.

L'auteur

Après 30 ans chez IBM, dans des fonctions et postes de directions variés, Jean-François DAVID est désormais intervenant dans de nombreuses universités et écoles en France et à l'international. Ses centres d'intérêt majeurs sont les méthodes d'organisation, la relation entre les stratégies, les technologies et les cultures. Auteur de nombreuses publications, il est également conseil de certaines entreprises dans le monde. Sur le thème des projets, il enseigne, en form'action, certains aspects du management de projet dans des M2 de l'université Paris-Dauphine. (Son site <http://www.davidjf.com/strat.html>).

Modes Projets et Modes 2.0...

C'est clairement une banalité de dire que le mot projet a des sens très variables dans les organisations. On peut parler de projet d'entreprise, d'une organisation de management par projets, et, en même temps, presque tous les acteurs sont impliqués dans des projets de taille et de dimensions variables, allant du développement et/ou du déploiement de nouveaux produits et services à de petits ou gros projets informatiques, à des projets de fusions, de restructuration, à des projets d'amélioration qualité, de maîtrise des risques. Sans compter toutes les activités de services, développant des projets pour les clients, quelquefois pour leur définition et leur orientation, quelquefois de bout en bout...

Dans un monde parallèle, la généralisation des réseaux sociaux, externes et internes à l'entreprise, le mode 2.0, la pensée des générations Y introduisent de nouvelles façons de penser, voire de se conduire, de nouvelles méthodes...

Il peut sembler y avoir a priori une opposition à la fois idéologique et de méthodes entre le monde des projets (approches souvent assez "scientifiques", méthodes d'ingénieurs formelles) et le monde des réseaux sociaux, où le désordre (créatif ou non) est souvent de mise, où les idées

sont changeantes, où l'informel est la règle. Certes ce débat était déjà vivant dans le cadre du management de projet, entre les visions et techniques "agiles" et les techniques classiques. Mais est-ce une vraie opposition? Comment les réseaux sociaux peuvent-ils fertiliser les modes projets, comment de la vraie innovation peut rapidement sortir de cette fertilisation croisée? Quel équilibre entre les deux modes de pensée doit-on tenter de trouver? Cette contribution propose quelques pistes...

Le choc des pensées mécanistes et des modes organiques

Chacun le ressent, il y a dans nos entreprises sur ces thèmes une bataille permanente entre les approches mécanistes et les approches organiques. Entre l'innovateur à pensée foisonnante et l'organisateur méthodologue, que de combats de fond! Entre le commercial qui prône l'adaptation aux désirs des clients et le financier défendant la rigueur et la maîtrise des risques, que de discussions! Le management, depuis Taylor fonde beaucoup de ses

"méthodes" sur les approches scientifiques (scientiste ?). Cela génère des dysfonctionnements majeurs, particulièrement du point de vue des impacts humains. Certes nous ne sommes plus dans Les « Temps modernes », néanmoins il y a encore des enjeux cruciaux dans ces domaines, énormément de mal-être au travail. Les équipes projet n'y échappent pas !

Les formations au management de projet tentent d'intégrer ces concepts, en reconnaissant l'importance des aspects humains clés dans le management de projets. Hélas beaucoup d'acteurs se contentent souvent dans ces cas d'opposer l'incantation de l'humain aux approches technocratiques, d'ouvrir le débat entre les "psycho-sociaux" et les "techniciens".

Comment insister, dans le management de projet, sur la nécessité de trouver en permanence le point d'équilibre entre ce qui relève des approches mécanistes (méthodes "scientifiques", du Gantt au Pert, cycle en V, ...) et de ce qui relève de l'adaptation quasi-biologique, organique, des besoins de management humain, de la stimulation de la motivation et de l'innovation des acteurs, sans bien sûr perdre par ailleurs de vue les contraintes temporelles, financières, techniques...

Le management de projet est historiquement une discipline d'ingénieur. Depuis toujours, de la construction des pyramides à la conquête spatiale, les impératifs liés au "triangle" des projets (spécifications, délais, ressources) reste la base "scientifique" de toutes les techniques de management de projet.

Mais nous sommes également dans l'ère de la programmation agile, du X-Programming(1), du DSDM, du RAD (Rapid Application Development). Au-delà des slogans, qu'y a-t-il de commun entre ces types de méthodes ? Elles sont toutes basées sur la spirale de Boehm(2), préconisant de créer rapidement un prototype opérationnel, en travail coopératif en général avec le client, de tester, modifier, éventuellement donc en route d'incliner l'objectif final.

Les prototypes successifs permettent de s'approcher du but final de façon plus juste que les techniques de développement classique (en cascade, en V). On est là dans le cadre de méthodes, certes structurées, mais travaillant d'une certaine façon en mode "essais/erreur/ajustement", typique du web2.0, du surf, de la vie en réseaux sociaux...

Réseaux formels, réseaux informels, projets personnels et collectifs

Le mot "réseau sociaux" est vaste, et quelquefois assez indéfini. Du cercle de parents et d'amis proches aux clubs professionnels, des anciens élèves aux lobbies d'anciens de grandes écoles, des participants à des forums thématiques aux clubs de sports, de quoi parle-t-on ?

Ne confondons pas déjà totalement les réseaux sociaux humains, qui ont toujours existés, des médias sociaux (blogs, flux RSS, Twitter, Viadeo, Facebook, LinkedIn, ...), ces facilitateurs modernes et formidables de la communication et l'interaction.

Nous sommes nombreux sur les réseaux sociaux (en réalité à utiliser les médias sociaux), LinkedIn, Viadeo, Facebook, nous « tweetons » ce que nous découvrons, nous avons plein d'amis électroniques. Mais personne n'est dupe. Il y a en réalité le premier cercle des amis proches, le deuxième cercle des relations professionnelles utiles et/ou stimulantes, le troisième cercle des autres, de gens que l'on connaît ou qui vous connaissent...

Chacun va s'inventer intuitivement sa tactique personnelle de gestion de ses réseaux. Certes, nous sommes potentiellement reliés à n'importe quelle autre personne dans le monde, au travers d'une chaîne de relations individuelles comprenant au plus six autres maillons(3). Mais le nombre de Dunbar(4) nous dit que notre néocortex limite nos aptitudes de relation réelle à 150 personnes maximum à un moment donné, dans le cadre d'une relation stable !

Un autre point, dans les réseaux sociaux, il faut impérativement différencier les réseaux formels (clubismes, associations, anciens de grandes écoles, partis politiques, syndicats, ...) et les réseaux informels.

Une des caractéristiques du monde est que, dès qu'une idée innovante émerge, une structure, une organisation est souvent mise en place pour la développer, passer à l'acte, ce qui est bien sûr souvent légitime... Une organisation est ainsi, à un moment donné, le reflet, la conséquence de ses idéologies dominantes.

Une conséquence est que chaque individu, vivant dans une organisation, est amené à se confronter aux paradigmes dominants, aux structures en place. Les réseaux humains informels, transverses, sont alors une façon de faire grandir un clubisme autour d'idées nouvelles, pour préparer les changements de demain.

(1) <http://xprogramming.com/book/whatisxp/> et http://fr.wikipedia.org/wiki/Dynamic_systems_development_method

(2) http://fr.wikipedia.org/wiki/Modèle_en_spirale

(3) http://en.wikipedia.org/wiki/Six_degrees_of_separation

(4) Robin Dunbar, *Theory of Mind and the evolution of language*, Cambridge University Press.

Attention, ceci peut bien sûr être utilisé, récupéré par des "mafia" visant d'autres buts (protection de leurs acquis, prise de pouvoir et/ou d'influence, ...).

Les réseaux humains, pour rester humains, doivent rester vraiment informels(1), dynamiquement reconfigurables, au gré des envies et des intérêts changeants, pour éviter de recréer des particularismes trop cloisonnés, des chapelles, des sectes, des frontières, des terrorismes... La fidélité n'y est pas obligatoire, un certain anarchisme peut y régner. Les réseaux se nouent sur la confiance, temporaire, et la philosophie temporairement partagée.

C'est un des lieux d'exercice de la liberté. Chacun, dans cet environnement, poursuit des buts, conscients ou inconscients, a des projets. Les réseaux informels vont servir de ressource, dans tous les sens de ce terme, pour augmenter les chances de réussite des projets. On va subtilement copier/coller des idées, déclencher des envies de coopération, se faire aider, éduquer, ...

Pour illustrer une application pratique des réseaux informels, je me souviens d'une grosse entreprise internationale de BTP, qui souhaitait mettre en place un nouveau système et une nouvelle organisation, pour permettre une meilleure adéquation entre les projets (construire un nouveau pont en Inde, ...) et les ressources ingénieurs nécessaires.

Elle avait imaginé un système de type "base de données de compétences", permettant de créer l'équipe utile au projet. Le directeur de l'organisation savait, inconsciemment, que cette mise en place pouvait être très dommageable au fonctionnement de l'entreprise.

En effet, comment cela fonctionnait-il en réalité ? Le chef de projet appelait une de ses anciennes relations et lui disait: "tu te souviens, il y a 5 ans, on avait bien fonctionné sur le projet argentin? Ce serait bien d'être à nouveau ensemble sur mon nouveau projet...". Tout fonctionnait par relations informelles.

Tenter de mettre une approche formelle et technocratique sur cet état des lieux était illusoire. Le directeur a donc fait mener une étude sur les réseaux informels de son organisation, pour mettre ensuite en place un système, pas trop éloigné de la culture en réseau de son organisation, qui était finalement assez efficace.

Rôle des réseaux sociaux dans l'innovation, l'innovation de projet venant des réseaux sociaux

Il est déjà évident que tout projet doit rester à l'écoute de ce qui se fait ailleurs, en contenu, en méthodes, en techniques, Sans tomber dans l'espionnage économique, toute organisation moderne doit se doter d'un minimum de mécanismes d'"intelligence économique"(2), pour s'assurer, en benchmark permanent, de la compétitivité de son action. Le rôle des outils web 2.0 est alors évident, des flux RSS bien choisis aux alertes Google, sans citer des outils plus élaborés de veille.

Mais, au-delà de la veille, c'est l'innovation (de produits, de services, de méthodes, d'organisation) qui peut bénéficier formidablement des réseaux sociaux. Ceci peut générer de nouveaux projets, mais surtout enrichir les projets en cours.

De nombreuses entreprises utilisent désormais ce mode pour une fertilisation croisée de leur recherche. Certains laboratoires pharmaceutiques (Eli Lilly, ...) ont été anticipateurs, obtenant ainsi directement des idées novatrices de leur marché (notion d'innovation ouverte(3), ouvertes aux collaborateurs de l'entreprise et à l'extérieur).

Dans le cadre d'une association visant à promouvoir la transversalité dans les organisations et le pilotage par les processus(4), nous avons il y a 2 ans lancé un groupe LinkedIn(5) sur le thème, permettant une activité de forum interactif.

Ceci permet de fédérer de bonnes volontés (500 participants), pas obligatoirement membres de notre organisation (80 participants seulement parmi nos 200 membres), qui rebondissent sur des interrogations, des questions.

Si on définit le projet comme "promouvoir le management transverse", ce club informel est une source formidable d'innovation, ainsi externalisée. Ceci a permis de découvrir des concepts nouveaux sur notre thématique (par exemple comment séparer les "approches processus" des "méthodes processus", comment rendre les processus agiles, ...), qui ont fait pour certains l'objet de publications(6).

(1) <http://hbr.org/product/informal-networks-the-company-behind-the-chart/an/93406-PDF-ENG>

(2) <http://blogs.lesechos.fr/intelligence-economique/intelligence-economique-r11.html>

(3) http://fr.wikipedia.org/wiki/Innovation_ouverte

(4) Club des Pilotes de Processus, <http://www.pilotesdeprocessus.org>

(5) http://www.linkedin.com/groups/Club-Pilotes-Processus-2761722?trk=myg_ugrp_ovr

(6) <http://www.transversus.fr>

Projets, une qualité totale ou des ajustements permanents?

Le mot Qualité, très présent dans tout projet, porte, dans ses connotations inconscientes, la notion de recherche de perfection, la qualité du travail de l'ébéniste. Certes sa définition formelle est plus pragmatique, et vise à l'adaptation aux besoins, voire aux désirs du client. Mais très souvent des connotations surhumanistes sont présentes dans les dynamiques qualités (zéro défaut, etc.). Ceci se voit aussi dans les approches « 6 σ », un des objectifs du Lean de supprimer complètement les activités sans valeur ajoutée, ... Or les dynamiques qualités qui marchent sont celles qui réussissent à réconcilier les aspects analytiques souvent top-down et l'appel à l'adaptation locale (ex : cercles de qualité, bottom-up, etc.), pour adapter, négocier inter-services, innover. Une des conditions maintenant connue du succès est de réussir à choisir le "bon" point d'équilibre entre l'application de méthodologies globales et... le moment où il faut les arrêter, passer la main à l'auto-organisation adaptative. Mettre le curseur au bon endroit entre ce qui relève du mécaniste "parfait" et de l'organique "imparfait" est fondamentalement la responsabilité clé de tout chef de projet. On est là encore à la frontière entre deux mondes, celui "scientifique" des projets et "innovatif/adaptatif" des réseaux sociaux.

Quelques outils clés des réseaux sociaux au service des projets

Pensons à toutes les informations que les responsables de projet ont besoin de recueillir et de partager: spécifications du projet, gestion des modifications, état des lieux, suivi, résolution des problèmes... Il y a par ailleurs toujours un besoin de communiquer les étapes, les réalisations. Les médias sociaux peuvent être totalement indispensables dans la gestion, l'interprétation, la diffusion de l'ensemble de ces informations projet.

On peut, dans ce cadre, créer des communautés virtuelles où l'équipe peuvent partager des idées, suivre tous les aspects du projet en temps réel. Communiquer de cette façon fait naître la communauté, augmente la confiance et le moral des membres de l'équipe - ce qui est particulièrement important lorsque les équipes sont éclatées géographiquement.

Citons, sans être exhaustifs, quelques outils:

- Twitter ou...l'outil clé de communication instantanée, un

peu moins intrusif et plus riche que les SMS, puissant par l'utilisation des hashtags (mots-clés précédés du symbole #) classifiant les thèmes.

- Les logiciels RSE (type LinkedIn ou Google +) ou... comment se doter des outils de base, générateur de forums, de communautés, sources d'innovation.
- Wikis ou...comment bénéficier d'une infrastructure permettant de co-construire des contributions, de partager...
- YouTube, Vimeo, Skype video ou...comment rendre la communication descendante et montante plus attrayante, plus efficace.

Tout ceci implique que l'ensemble des acteurs s'approprie totalement ces techniques, ce qui est plus simple pour la génération Y(1) que pour les autres. Par ailleurs, ceci ne doit pas obérer le sérieux des techniques historiques de management de projet

Les mondes 2.0, les nouveaux stress des équipes projet ?

Les nouveaux outils des media sociaux peuvent changer formidablement l'être au travail des membres d'une équipe projet.

Chacun, dans la vie moderne, face à 200 ou 400 mails/jour dans certaines grandes organisations, avec un mélange de messages importants (la réunion de ce soir est reportée), informationnels (j'étais à la réunion hier où j'ai récupéré cette présentation et ce nouveau planning), "parapluie" (je te mets en copie pour info), etc., doit adopter une tactique forte et personnelle de sélection/lecture/élimination.

Il faut par ailleurs savoir que tout humain a une capacité limitée (mémoire court terme) pour absorber de l'information (le fameux chiffre 7 de Miller, on ne peut absorber plus de 7 chunks(2) d'information toutes les 6 secondes, en moyenne, une information par seconde). Plongé dans l'explosion informationnelle, chacun trouve individuellement ses tactiques imparfaites pour prioriser, choisir ce qu'il prend et ce qu'il laisse, gérer ses "files d'attente", ces informations qu'il décide de laisser dormir, un des freins majeurs à la réactivité de l'organisation. Le traitement des mails est totalement symbolique de la relation des acteurs au temps : trop de choses à faire, à absorber, systèmes personnels de priorité, impasses que l'on fait, culpabilité latente permanente.

Les réseaux sociaux, le web 2.0 changent la donne : Les Web natives ont tendance à préférer le contact direct. "Si

(1) Génération Y: les personnes nées après 1985

(2) Littéralement "morceau d'information". Voir G. A. Miller, *How big is a chunk ?*, *The Psychology of Communication*, Basic Books, 1966.

tu ne réponds pas maintenant, tu n'existes pas!" Ceci les amène à favoriser les personnes qui sont en permanence en temps réel avec eux.

Cette philosophie de l'intrusion a ses propres protocoles. Si on ne répond pas "en temps réel", on n'est déjà plus dans le premier cercle ! On peut se faire ainsi des "ennemis", sans toujours le savoir.

Certains décideurs promeuvent la suppression des mails, mais un monde "temps réel" n'est sûrement pas totalement enviable !

En effet, joignables jour et nuit et n'importe où, dans l'entreprise ou chez eux, par téléphone, par mail, par SMS, par Skype, par des tweets, les membres des équipes projets risquent d'avoir une impression très forte d'asservissement, de perte de libre arbitre, de dérive mécaniste.

La tendance vers un monde de plus en plus "temps réel", communication instantanée, twitter like peut être ainsi assez dangereuse.

Chacun devrait avoir toujours encore le choix de brancher le répondeur de son téléphone, pour permettre d'arbitrer entre les sollicitations. Chacun devrait avoir encore le choix de préférer stocker, pour traitement (ou non) ultérieur les messages qu'il reçoit, pour exercer sélectivement sa liberté d'appréciation, ses droits éventuels de "non réponse". Il faudrait permettre cette possibilité géniale d'attendre, de réfléchir, de faire ou non. Chacun devrait pouvoir gérer, comme il le veut, ses "files d'attentes", ses urgences, décider ou non de procrastiner, de différer, de ne pas choisir. Pouvoir à chaque instant choisir ce que l'on va faire ou pas, dans l'opulence communicationnelle explosive, est sans doute un luxe nécessaire, permettant le recul, la vraie réflexion. Tout manager de projet doit inventer, sur tous ces thèmes, sa propre régulation.

Le management transverse des projets: aspects organisationnels, aspects technologiques, aspects humains et culturels

Comme les processus(1), les projets sont pas nature presque toujours transverses dans les organisations. Ils impliquent plusieurs "silos" verticaux, de cultures différentes... La fabrication d'un nouveau produit(2) suppose d'impliquer dès la conception les services de recherche, de développement, la production, le marketing et les ventes, voire l'après vente. Les pressions du time to market obligent tous ces services à une forme d'ingénierie concurrente. Comment, dans ce cadre, faire fonctionner en réseau so-

cial tous les acteurs impliqués?

C'est là sans doute un des rôles clés des RSE (réseaux sociaux d'entreprises), permettant aux acteurs de coopérer, d'échanger, de stocker du capital intellectuel, de nouer des relations clubistes dans l'entreprise (et aussi à l'extérieur, dans le cadre de "plateaux" de conception impliquant des entreprises externes, des sous-traitants, voire des centres de recherche universitaires). Ces relations sont la transposition, sécurisée et maîtrisée, des media sociaux externes et de leurs modes de fonctionnement: création spontanée de discussions, grande transparence des données, jeux d'influence, constitution de sous-groupes,

François Dupuy(3) dénonce la sécurité du travail en mode silo, dans sa propre culture, face à l'incertitude du travail en mode transverse, où chacun est nécessairement confronté à l'inconnu de l'autre, à d'autres cultures. Ces interactions RSE permettent aux cultures de se connaître, de se confronter, de se cross fertiliser, de trouver de nouvelles modalités de fonctionnement. Il y a une vraie synergie possible entre projets et réseaux sociaux d'entreprise!

Vers une vraie synergie?

Un management moderne de projet ne peut ignorer les opportunités des réseaux sociaux, et particulièrement des RSE. Ceci dépendra dans beaucoup de cas du niveau de maturité des systèmes d'information des entreprises concernées. Les systèmes "externes", de LinkedIn à Twitter, peuvent servir dans beaucoup de cas (on peut en général dans chacun de ces systèmes, se créer des espaces privés, mais reste posé le problème de la confidentialité...)

Les formations au management de projet devraient intégrer ces aspects, ce qui, au niveau universitaire, n'est pas encore toujours le cas.

Il n'y a certes en rien contradiction entre le "noyau dur" des techniques "scientifiques", contractuelles du management de projet et le mode plus "spontané", "essais/erreurs" des réseaux sociaux. Mais ce sont deux cultures, deux psychologies un peu différentes, chacun se sent mieux historiquement soit dans un mode scientifique, mécaniste, soit dans un mode informel, organique. Certains managers de projets sauront posséder les deux cultures, en montrer l'efficacité et emmener leurs équipes dans la synergie projet/réseaux sociaux.

(1) Un processus, qui poursuit une finalité, peut d'ailleurs être vu comme un projet permanent, qui n'a ni début ni fin....

(2) Christophe Midler, *L'auto qui n'existait pas* Management des projets et transformations de l'entreprise, Dunod 2004

(3) François Dupuy, *Lost in management, La vie quotidienne des entreprises au XXIe siècle*, Seuil, 2011.