

Partie I

Bases essentielles pour maîtriser les projets collaboratifs

Cette première partie présente le management ainsi que le rôle du *leadership* dans la construction et la mise en œuvre de projets collaboratifs. Ces deux aspects sont liés et interdépendants dans la construction de nouvelles opportunités.

Dans le management, j'aborde la gestion des informations, des données, des connaissances, des flux d'échanges. Ceci va nous permettre de poser les problèmes, d'une part par rapport aux contraintes et, d'autre part, par rapport aux opportunités des projets collaboratifs. La présentation mettra en exergue le rôle et les interfaces du management ainsi que les relations entre les collaborateurs, l'animation, l'organisation, la gestion des documents et des produits de sortie.

Dans le *leadership*, je traite progressivement des types d'organisation en décrivant les principaux profils du management ainsi que le fonctionnement des projets collaboratifs par rapport aux systèmes d'information.

1

Management

Résumé

L'orientation de ce chapitre dédié au management des projets collaboratifs présente les principaux concepts en positionnant les acteurs par rapport aux flux de communication et en proposant des facteurs de mesures. Dans une première étape, nous commencerons par définir les principaux termes qui seront employés. Dans une deuxième étape, nous verrons les concepts clés, en nous posant les questions : Qu'est-ce qu'un projet collaboratif vis-à-vis de l'organisation, les prérequis... ? Quels sont les principaux axes ? Nous verrons les évolutions des organisations et leurs différentes attentes, tant du management que des salariés, des structures intermédiaires.

1.1 Point de départ

La mise en œuvre d'un management de projets collaboratifs efficace et réussi résulte à la fois d'un contexte organisationnel et d'une volonté de gérer des informations entre plusieurs acteurs différents, tant du point de vue géographique que du point de vue des compétences. C'est le rôle du management de remplir cette fonction, de comprendre et d'accompagner la mise en œuvre :

- ▶ comprendre l'ensemble des besoins ainsi que les finalités ;
- ▶ développer une stratégie spécifique ;

- ▶ définir des objectifs partagés ;
- ▶ impliquer tous les acteurs internes et externes concernés ;
- ▶ évaluer le cycle de vie du management des projets collaboratifs ;
- ▶ définir un contexte opérationnel des rôles et des responsabilités.

L'application de ces six principes permet de mettre en œuvre une gestion des projets collaboratifs.

1.2 Attentes du management

Certains professionnels positionnent le management comme un art, d'autres le considèrent comme un moyen de gérer le quotidien et même une force d'action, afin de maîtriser un ensemble de techniques et de méthodes. D'autres encore le voient comme une manière de survivre au travail. Certains, avec une vision plus globale des fonctions du management, en décrivent les aspects théoriques, les concepts et son positionnement dans l'entreprise qui consiste à organiser, prévenir, diriger, conduire, choisir.

Il est clair que l'on peut définir plusieurs modes⁴ de management (autoritaire, directif, participatif, paternaliste), dont les effets en termes de communication, d'implication, de décision et les conséquences dans l'entreprise et sur l'environnement seront différenciés. Le professeur Rensis Likert a montré qu'une supervision de l'organisation centrée sur l'employé plutôt que sur la tâche à réaliser donne des résultats plus productifs que l'inverse. Il a théorisé les quatre styles de *leadership* (1967), à savoir, la direction autoritaire et centrée sur l'exploitation, la direction de l'autorité bienveillante, la direction consultative et la direction participative.

Le terme de management est employé avec différents qualificatifs et compléments. Parmi eux, on recense les termes :

- ▶ management de la qualité ;
- ▶ management du risque ;
- ▶ management de soi ;
- ▶ management des connaissances ;
- ▶ management d'une équipe ;
- ▶ management scientifique ;
- ▶ management des ressources humaines ;

4 Voir l'étude du psychologue américain Rensis Likert (1903-1981).

- ▶ management des unités commerciales ;
- ▶ management de projet ;
- ▶ management de transition ;
- ▶ management du sport.

La déclinaison des termes est très large et couvre toutes les activités. Les modes de management ont évolué. On peut citer parmi ceux-ci :

- ▶ satisfaire ses clients et les parties prenantes ;
- ▶ produire de la valeur ;
- ▶ déployer l'entreprise ;
- ▶ choisir et arbitrer sur les ressources.

Je pose la question : et si le management était davantage imprégné dans le quotidien des organisations ou des entreprises, loin des schémas, loin des chapelles, loin des groupes, mais plus un état d'esprit orienté vers le partage ? Capable de prendre en compte les relations entre les participants, intégrant toute forme de collaboration.

Si l'on recherche une définition classique du management⁵, on retiendra que **le management consiste dans le pilotage de l'action collective au sein d'une organisation. Il s'appuie notamment sur l'étude des organisations.**

La pratique du management dans l'entreprise couvre de multiples aspects : humain, financier, investissement, politique, juridique, partenariat, clients... Le management peut être regroupé sous une dénomination générique qui, maintenant, comprend à la fois le terme de gouvernance de l'entreprise, le développement durable (DD) et la responsabilité sociale des entreprises (RSE), la conception de la stratégie, son déploiement, son management et les spécificités pour évoluer vers une nouvelle forme d'entreprise 2.0. C'est une démarche complexe, modélisée, par exemple, dans des *Strategy Maps* (Kaplan/Norton) qui sont des cartes stratégiques destinées à modéliser et à représenter les principales lignes de force qui participent à la création de valeur dans l'entreprise. Sur un plan méthodologique, ces cartes ne rendent pas compte des jeux des acteurs dans le système social au milieu des interactions complexes de pouvoir entre les individus. Une autre forme de modélisation de ces réseaux est traduite par la matérialisation des interactions...

.....
5 <http://fr.wikipedia.org/wiki/Management>

➤ Exemple

Selon le MIT Institute, la direction ou le management d'une société consiste à saisir les opportunités d'un changement d'environnement, en décelant les forces et les faiblesses cachées de la société. On élabore ainsi des politiques et des programmes axés sur la réalisation des objectifs essentiels. Il faut avoir de l'initiative et créer son propre avenir, tout en préservant et prolongeant ce qui existe, comme les valeurs et l'expérience, qui a apporté des résultats.

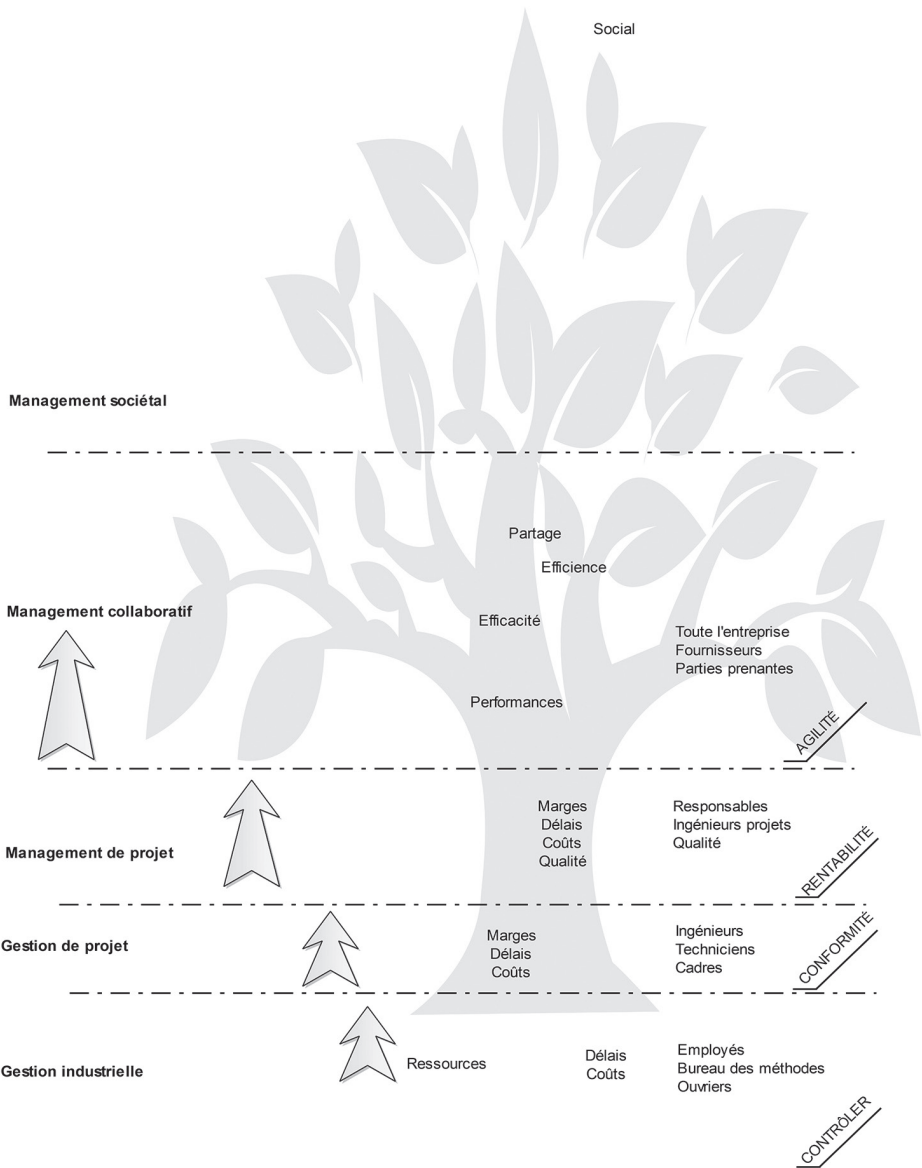


Figure 1.1 Évolution des modes de management et leurs objectifs

Les négociations, que ce soit entre les actionnaires et les parties prenantes, concernent les dirigeants des grandes entreprises qui doivent arbitrer entre les indices de performance et la rentabilité de l'entreprise. De la même manière, les entrepreneurs des PMI, chargés de développer leurs secteurs ou faire face à la crise, doivent être en position d'arbitre. Un dirigeant de PME/PMI doit faire preuve d'une efficacité redoutable pour affronter des difficultés souvent nouvelles. Les évolutions des organisations sont passées par des stades progressifs sous l'influence de facteurs différenciateurs : économiques, environnementaux, organisationnels, politiques (voir la figure 1.1 ci-contre).

Avec le Management des Projets Collaboratifs, il s'agit de changer le niveau d'approche d'un management classique, pour intégrer le changement en direction d'un management inversé, basé sur l'expérience et la pratique et ayant comme conséquence de développer de nouveaux projets capables de fonctionner en mode collaboratif.

1.3 Enjeux des acteurs et modèle de communication, communautés

Différentes études et travaux de recherches ont identifié des profils types en fonction du milieu professionnel, de la sensibilisation et du degré des capitaux, de la disponibilité des ressources existantes, de la nature de la création de nouvelles ressources, du niveau de concertation et de la mobilisation des ressources, des outils de travail, des compétences nécessaires, des produits et des services à livrer, des actions politiques... sans oublier la taille, le secteur d'activité et les technologies... Les fonctions de l'entreprise sont multiples : un système productif, commercial, financier et juridique, études et développements, expertises... Mais c'est surtout en tant que système social organisé qu'elle prend une dimension psychosociologique. À titre d'exemple, voici une expérience réelle d'une entreprise multinationale passant à l'opérationnel dans une économie frugale.

► Exemple

La firme Coca-Cola crée, en 2010, un groupe innovant, GVIC, Global Value Innovation Center localisé en Inde, avec comme chantier Hoshin fixé par la direction générale de gagner des parts de marché et proposer des solutions inédites pour accroître la compétitivité du groupe (process de traitement, canaux de distribution, adaptation aux enjeux planétaires, rationalisation des gammes, développement des modes de distribution vers les clients).

Mobilisant les ressources autour des outils collaboratifs, douze experts travaillent avec les start-ups pour concevoir et développer des nouveaux systèmes de production en rupture avec les modes actuels pour travailler autrement.

1.3.1 Historique de construction des organisations

On peut situer un point de départ dans la révolution industrielle un peu avant le début de 1900. Les théories de l'organisation ont pris racine à la fin du XIX^e siècle avec les approches scientifiques et administratives du travail de l'ingénieur américain, Frédéric Winslow Taylor et de l'ingénieur français, Henri Fayol. En 1916, ce dernier décrit les aspects de la fonction administrative qui doit avoir cinq impératifs (prévoir les programmes et les budgets, organiser l'entreprise et simplifier le travail, commander en exerçant l'autorité et sa délégation, coordonner les communications et les relations humaines, contrôler la mise en œuvre). La motivation dans le travail est basée sur l'argent, dans une relation rationnelle d'évaluation entre le salaire et la productivité.

► Exemple⁶

C'est le cas d'une manœuvre qui a accru sa productivité moyenne de fer de 16 tonnes à 46 tonnes, suite à une augmentation de son salaire moyen de 1,15 \$ à 1,88 \$.

On retrouve la motivation du salaire sur tous les niveaux de l'entreprise, des dirigeants aux employés en passant par les cadres (primes, bonus, parachutes, avantages financiers, intéressements, bonus...).

À cette époque, les organisations industrielles répondent à la loi de l'offre et de la demande. Elles sont décrites par Alfred Marshall⁷ en 1890. Il nous présente les éléments de l'organisation industrielle qui désigne une forme de système social où l'activité économique se serait autonomisée grâce à l'organisation du travail.

📖 À noter

Alfred Marshall présente une organisation industrielle comme un système dans lequel l'activité économique se serait automatisée grâce à l'organisation du travail (voir Adam Smith⁸, fondateur de la science économique libérale moderne).

6 F. W. Taylor, Bethlehem Steel Company.

7 Alfred Marshall, *Principles of Economics*, Cambridge, traduction française, « Principes d'économie politique », 1971, Paris.

8 http://www.alternatives-economiques.fr/adam-smith--1723-1790-_fr_art_222_27861.html

C'est le principe de la division du travail. Chaque personne est employée en fonction de ses capacités et de ses aptitudes ; cette pratique engendrant alors le perfectionnement et les progrès des machines. Ces deux éléments permettent l'utilisation efficiente des ressources de l'organisation. Le coût du travail est une variable qui doit s'adapter aux conditions des marchés et à son extension au secteur économique.

Puis, la révolution industrielle se poursuit avec une approche plus intégrée, avec un point de vue global (Weber – 1921, Arrow – 1974). Weber, dans *The Theory Of Social And Economic Organization*⁹ présente l'organisation comme l'architecture d'un système économique orienté vers un but défini : « *An organization (Betrieb) is a system of continuous purposive activity of a specified kind.* » L'économie de marché apparaît alors comme une forme organisationnelle spécifique, qui se caractérise par la décentralisation des décisions, la prédominance du mécanisme particulier de coordination, le marché des produits. C'est une approche désignée comme intégrationniste. L'organisation dépend des marchés et n'a plus de périmètre spécifique, c'est déjà les prémisses de la mondialisation des marchés.

À partir de ces postulats, une organisation se caractérise par :

- ▶ un ensemble de participants spécialisés ;
- ▶ une entente implicite ou explicite sur les objectifs et les moyens d'y parvenir ;
- ▶ une coordination formelle, définissant une structure caractérisée par son degré de complexité (hiérarchie), par des règles et des procédures formalisées et par un degré de centralisation au niveau décisionnel.

En réaction, s'est dessiné un courant désigné comme complémentaire, où le concept d'organisation est circonscrit. Il est pensé comme une forme économique complémentaire au marché (Williamson, 1973, 1975, 1985). Dans cette optique, les économies de marché se caractérisent par la coexistence de deux mécanismes de coordination distincts : l'organisation et le marché. Une organisation est un ensemble de tâches et de règles définis entre les participants, dans des liaisons d'autorité et d'organisation et de partage d'informations. Le marché est un lieu d'échanges et de transferts de valeurs et de services.

9 Max Weber, *The Theory Of Social And Economic Organization*, Free Press, 1947.

À noter

Selon Stephen P. Robbins¹⁰ (1987), une organisation est une unité économique de coordination ayant des frontières identifiables et fonctionnant de façon relativement continue, en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs, partagé par les mêmes participants.

Aux États-Unis, Oliver Eaton Williamson, dans un article paru dans *The American Economic Review* en mai 1971, « *The Vertical Intégration of Production : Market Failure Considerations* », présente l'économie des organisations et permet ainsi de déterminer une structure de régulation (*governance structure*), dont le but est de minimiser les coûts de transaction entre les participants. Le marché et l'organisation interne seraient ainsi deux modes de coordination complémentaires et deux expressions de l'échange. Il a reçu le Prix de la Banque de Suède en sciences économiques en 2009 pour les travaux sur la gouvernance économique.

À noter

Le concept de coût de transaction occupe une place majeure aujourd'hui en économie, notamment en économie de l'entreprise (théorie des coûts de transaction). Mais il provient initialement de l'économie publique et des travaux de Ronald Coase¹¹. On peut le définir de manière générique comme l'ensemble des coûts engendrés par la coordination entre les agents (source Wikipédia).

1.3.2 Passage aux organisations du XX^e siècle

En réaction au taylorisme et à la course à la productivité pendant plus d'un siècle, sont nés des mouvements centrés sur la personne en tant qu'individu, avec notamment : l'écoute, la non-directivité, l'empathie. Cela est issu des travaux de Carl Rogers, psychologue humaniste et psychothérapeute. Ses travaux et expérimentations ont porté, dans le champ de la psychologie clinique, sur la relation d'aide et l'éducation, développant la notion de conseil en entreprises, avec l'initialisation des techniques non-directives.

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur pour lui en restituer fidèlement le contenu. Cette approche se caractérise par la manifestation d'un respect

10 Stephen P. Robbins, *Organization Theory – Structures, Designs, and Applications*, Prentice-Hall, 1987.

11 http://www.alternatives-economiques.fr/ronald-coase_fr_art_222_27580.html