

La gouvernance des projets complexes : *cas des projets Internet*



Frank Stella - Star of Persia (1967)

Thèse professionnelle

Mounir Boumessaoud

Mars 2005

CNAM - IESTO - Cycle continu - Mastère MDP
Promotion 277 - Du 15/03/04 au 15/09/04

Président du Jury :
Date de soutenance :

Thèse professionnelle

La gouvernance des projets complexes : cas des projets Internet

Auteur

Mounir Boumessaoud
3 avenue du Maréchal Leclerc
92360 – Meudon-La-Forêt
Tél. : 06 13 97 09 30
bmounir@wanadoo.fr

Dates des études en salle

14/10/2003 au 12/03/2004

Dates de la mission

15/03/2004 au 15/09/2004

Tutrice

Mme Patricia Boaglio

CNAM / IESTO

Cycle continu - Mastère MDP
Promotion 277 - 2003/2004

*« La gouvernance c'est construire un cheminement collectif
dans un monde inexorablement complexe. »*

Pierre Calame

SOMMAIRE

Lexique des abréviations

Glossaire

Synthèse

1.	PROBLÉMATIQUE DES PROJETS EN UNIVERS COMPLEXE.....	10
2.	L'ART DE GOUVERNER DANS LA COMPLEXITÉ.....	12
	<i>Le paradigme de la Gouvernance</i>	<i>12</i>
2.1	- ETYMOLOGIE DU TERME GOUVERNANCE	12
2.2	- DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE.....	13
2.3	- LE CONCEPT DE GOUVERNANCE	13
2.4	- L'ENTREPRISE, NOUVEAU TERRAIN D'AFFIRMATION DE LA GOUVERNANCE	14
2.5	- SYNTHÈSE DE LA PARTIE	16
	<i>Faire route dans la complexité.....</i>	<i>17</i>
2.6	- QU'EST-CE QUE LA COMPLEXITÉ ?.....	17
2.7	- PROJET, SYSTÈME ET COMPLEXITÉ	18
2.8	- L'ENTREPRISE ET LE VERTIGE DE LA COMPLEXIFICATION	21
2.9	- L'APPORT D'UNE DÉMARCHE CONSTRUCTIVISTE.....	22
2.10	- CONSTRUIRE LA COOPÉRATION DANS LES PROJETS COMPLEXES	22
2.11	- LA COMMUNICATION, MOTEUR DE L'ACTION COLLECTIVE	24
2.12	- LE MANAGER DE PROJET ENTRE LOGIQUE OPÉRATIONNELLE ET LOGIQUE STRATÉGIQUE	25
2.13	- MANAGER PAR PROJETS, UNE DES VOIES ENVISAGÉE POUR GOUVERNER DANS LA COMPLEXITÉ	27
2.14	- SYNTHÈSE DE LA PARTIE	29
3.	LE PROJET INTERNET ENTRE ADAPTABILITÉ ET PRÉDICTIONNÉ.....	30
3.1	- PROJET INTERNET OU PROJET WEB ?	30
3.2	- DÉFINITION D'UN PROJET INTERNET	30
3.3	- LES TYPOLOGIES DE PROJETS.....	31
3.4	- IDENTIFICATION DE LA COMPLEXITÉ DANS LES PROJETS	32
3.5	- LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS D'UN PROJET INTERNET	33
3.6	- MÉTHODES AGILES VS MÉTHODES CLASSIQUES	36
3.7	- SYNTHÈSE DE LA PARTIE	40
4.	TÉMOIGNAGES.....	41
4.1	- PIERRE GROSBOIS - ARCHITECTE WEB / MYNEWDEAL.COM	41
4.2	- STÉPHANE ROCHY - ONLINE ADVERTISING OPTIMISER / MATCH.COM	43
4.3	- THIERRY JAILLET - DIRECTEUR DE PROJET / BNP PARIBAS - CRÉDIT LYONNAIS	43
4.4	- SYNTHÈSE DE LA PARTIE	45
5.	CONCLUSION.....	46
6.	RESSOURCES DOCUMENTAIRES.....	47
6.1	- OUVRAGES	47
6.2	- SITES INTERNET	47
6.3	- REVUES	47

• Synthèse

Mots-clés

Gouvernance, coopération, reliance, système, complexité, méthodes, projets, manager, entreprise, incertitude, Internet, foisonnement technologique, communication, contexte, constructiviste, sens, environnement, finalité, organisation, action humaine, interactions, pilotage, modéliser.

La gouvernance s'est imposé dans l'espace institutionnel et aujourd'hui dans l'entreprise comme une nouvelle manière de gouverner les hommes et les ressources. Elle remet en cause le modèle fordiste en explorant la voie d'un fonctionnement moins hiérarchique de l'entreprise dans un contexte de libre circulation de l'information et de collaboration. La finalité de la gouvernance doit être collective, et non pas au profit de quelques-uns. Elle repose sur un espace régulé de jeu, où chaque individu peut et doit jouer en stimulant des comportements de coopération. C'est un nouveau paradigme de règles liées à l'organisation, la responsabilisation et l'unification de toute structure collective - *une institution, une entreprise ou un projet* - confrontée à une complexité de situations.

Cette confrontation avec la complexité nous invite donc à remettre en cause nos modes de pensée et de représentation pour passer d'une vision analytique à une vision systémique du monde sur lequel nous agissons et qui en retour agit sur nous.

Dans ce contexte, le projet est aussi un système qui doit être envisagé dans sa globalité. C'est une *unité complexe* où le tout et les parties sont relationnels, complémentaires et auto-organiseurs. Une unité caractérisée par une finalité qui va lui donner du sens. Dans le cas des projets informatiques, et notamment Internet, qui comportent en eux des aspects que nous ne pouvons véritablement maîtriser, on peut identifier cette complexité autour de facteurs comme :

- *La multiplicité des acteurs et la variété des compétences*
- *La part d'incertitude liée à un environnement de plus en plus instable*
- *Une difficulté d'accès aux ressources*
- *Le foisonnement technologique*

Des facteurs qui rendent les projets difficiles à conduire et pour lesquels il nous faut modéliser un ou des scénarios probables d'exécution prenant en compte les événements aléatoires susceptibles d'en altérer la réalisation.

Depuis quelques décennies, l'évolution des technologies de l'information n'a fait qu'accentuer la complexification des entreprises. Tout devient confusion. L'incertitude et le doute sont des variables que l'individu doit, aujourd'hui, intégrer et manager comme tel dans un nouveau contexte d'exigences devenu durable. Le défi suppose donc de *tisser ensemble* des problèmes apparemment distincts. Avec la multiplication des incertitudes qui caractérisent les organisations actuelles, renoncer à vouloir tout maîtriser avant d'agir et accepter une démarche adaptée à l'environnement, mais aussi aux finalités des acteurs est plus appropriée, parce que plus interactive et itérative aux réajustements permanents qu'une démarche linéaire strictement planifiée.

Agir dans une démarche constructiviste est propre à positiver l'action humaine en repositionnant l'individu dans son rôle d'acteur pour être capable de se projeter et se centrer à la fois sur sa propre finalité mais aussi celle de l'entreprise. Il s'agit en somme de construire des modèles d'organisation où l'action humaine, fédérée par les finalités, invente une nouvelle gouvernance autour de valeurs qui la place au centre de tout système.

La réussite dans les projets complexes demande donc de mieux organiser les relations entre les individus en développant une véritable ingénierie de la coopération basée sur la confiance, l'intelligence individuelle et collective. C'est l'idée de *reliance*, créatrice de valeur, qui prévaut face à cette complexité qui nous entoure. Cette reliance dans la confiance est source de responsabilité et de solidarité.

Dans les projets, au-delà des conditions et des processus nécessaires à leur lancement : définition des besoins, constitution des équipes, planification, pilotage de la réalisation, d'autres paramètres

entrent en jeu et doivent être pris en compte. Ces paramètres reposent sur le *bon sens* pour ajuster au mieux le déroulement du projet, la *coopération active* pour assurer une organisation efficace et enfin le *courage managérial* où l'on n'hésite pas à remettre en cause ce qui est acquis pour garantir un pilotage adapté à chaque situation. Car, n'oublions pas que la cible est toujours mouvante.

Pour être efficace, il ne s'agit donc pas simplement de planifier ou de se référer à des règles et procédures, il s'agit aussi de définir un cadre de référence reposant sur un référentiel de valeurs commun à l'ensemble des acteurs pour parer à l'incertitude. Une démarche qui se situe dans une perspective constructiviste et qui suppose de la part des acteurs un travail de préparation approfondi sur les valeurs, le sens et les finalités d'un projet.

L'influence du manager est alors associée à un style de management *intégrateur* pour conduire une équipe-projet compétente et engagée quelles que soient les circonstances et, tout l'art de piloter un projet est de savoir bâtir une articulation entre une logique opérationnelle à partir du *comment faire ?* et une logique stratégique à partir du *pourquoi ?* Le modèle classique structuré dans la continuité n'est donc pas adapté à la logique de diversification et de flexibilité, il reste dépourvu de l'intelligence des structures évolutives orientées par les finalités. Le concept moderne *d'organisation apprenante* est alors une des voies envisagée pour manager dans l'incertitude, il implique un investissement accru en termes de ressources humaines et un apprentissage durable des individus qui vise autant l'efficience que le sens à donner à toute action dans un contexte indéterminé.

Pour rester dans l'univers informatique qui nous intéresse, on assiste depuis quelques années à une évolution rapide et à un foisonnement technologique qui a pour effet d'entraîner cet univers dans une crise structurelle que renforcent les réorganisations à grande échelle, les fusions-acquisitions et la dématérialisation des produits. Dans les technologies Internet, le Web s'est enrichi et a évolué pour devenir un outil hypermédia recourant à de nouveaux concepts et standards qui l'ont fait basculer dans le monde de l'informatique applicative. Ainsi, on met en place des serveurs d'applications qui permettent de dissocier le contenant du contenu et automatiser les mises à jour. On fait aussi appel à d'autres types de langages et concepts associés à des bases de données puissantes et des moteurs de recherche qui viennent en aide à l'internaute pour trouver l'information. On rivalise de propositions pour faire aboutir l'Internet partout et tout le temps.

Si les projets Internet en se complexifiant ont fait évoluer les typologies, élargir le périmètre des acteurs, les compétences et la technologie, en revanche les performances de qualités, de coûts et de délais ne sont pas toujours au rendez-vous. Ce qui manque réellement c'est une volonté managériale face à une nouvelle donne organisationnelle et technologique liée à l'absence de standards mais aussi et surtout des méthodes différentes de conduite de projet. Les préoccupations, les enjeux et la technologie foisonnante font qu'une des premières caractéristiques de ces projets est l'environnement d'incertitude dans lequel ils se déploient et pour lesquels la prédiction est difficilement envisageable.

Le recours aux méthodes dites - *Agiles* - privilégiant souplesse et adaptabilité dans l'organisation et le pilotage des projets est majeur. Elles viennent en réponse au durcissement des environnements concurrentiels et à l'évolution de la complexité de systèmes informatiques très évolutifs que la pensée cartésienne est incapable de maîtriser.

Les méthodes *Agiles*, issues des méthodologies RAD, sont caractérisées par une approche itérative et incrémentale favorisant les modes de communication à l'intérieur des équipes dans un souci de réactivité et de performance continue. Elles surgissent en opposition aux méthodologies classiques de type *Merisienne*, fondées sur le concept de prédictibilité, et trouvent leur source dans une philosophie d'action se basant sur le pragmatisme et l'adaptation. Ce sont des méthodes fondamentalement axées sur la communication qui donnent une priorité aux personnes et aux interactions plutôt que sur les procédures et les outils.