Executive Master

Sociologie de l'entreprise et stratégies de changement

MEMOIRE PROFESSIONNEL

Comment faciliter le déroulement d'un projet grâce à la confiance

Diplôme attribué à Adrien Machado

suite à sa soutenance le 2 mars 2012

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION 3

1 - LE PROJET EST REGI PAR LES INTERACTIONS FACILITEES PAR LA CONFIANCE 5

1.1 - Le collectif comme pivot du projet 5

1.1.1 - De la normalisation d'une organisation à la coordination basée sur la confiance 5

1.1.2 - Le projet est le travail d'un collectif à construire 7

1.2 - La confiance au sein d'un projet 9

1.2.1 - La confiance est à construire dans un projet 9

1.2.2 - L'intervention de tiers pour établir la confiance 10

1.2.3 - Le partage d'information comme source de confiance 11

1.2.4 - La confiance entretenue par le principe de réciprocité 13

1.2.5 - La maitrise des relations entre les individus comme facteur de confiance 14

2 - LA POSTURE DU CHEF DE PROJET COMME VECTEUR DU CHANGEMENT 16

2.1 - Assurer les conditions permettant la confiance durant le projet 16

2.1.1 - Initier la confiance dès le début du projet 16

2.1.2 - Pérenniser la confiance jusqu'à la fin du projet 18

2.2 - Le chef de projet comme pivot des relations 19

2.2.1 - Réguler les relations de confiance entre le demandeur et le producteur 20

2.2.2 - Mobiliser et produire des règles pour contrôler le niveau de confiance 21

CONCLUSION : UN CHEF DE PROJET PLUS EFFICACE GRACE A LA CONFIANCE 23

INTRODUCTION

« Partout, la technique du projet tend à devenir une méthode universelle » selon Denis Segrestin[1]. C'est effectivement ce que je constate personnellement, en tout cas dans mon domaine d'activité qu'est l'informatique. J'en ai d'ailleurs fait mon métier puisque je m'occupe de projets depuis 10 ans. Ce qui me plait, c'est de mettre mes compétences techniques au service de la réinvention d'une solution pour répondre à un besoin fonctionnel. J'apprécie aussi d'être l'interface entre tous les intervenants et de mener à bien une réflexion en prenant en compte les contraintes de tous. Néanmoins, les relations au sein du projet ne sont pas toujours satisfaisantes et le changement auquel doit amener le projet n'est pas toujours au rendez-vous… Comment est-il possible que ce qui concentre et a concentré tant d'efforts puisse ne pas être accueilli les bras grands ouverts ?

Comme le dit, Erhard Friedberg[2] « nombreux sont les exemples où les bénéfices escomptés de tel ou tel changement technologique ne sont pas atteints pleinement, les acteurs ne voulant ou ne pouvant pas construire les modes de coopération nécessaires pour l'exploitation maximale des potentialités technologiques ». C'est cet éclairage que je cherche dans la sociologie de l'entreprise car il ne suffit pas de construire une solution à la pointe de la technologie pour que celle-ci soit acceptée et pleinement utilisée. En école d'ingénieur ou en école de gestion, on apprend effectivement à gérer le projet en termes de ressources, de planning, de processus et de risques mais avec l'expérience, on ne peut que constater qu'il existe des éléments complémentaires à appréhender.

Pour moi, comme le détaille Jérôme Ciuhelo dans son ouvrage *La dynamique sociale de la confiance au cœur du projet* [3], un des piliers pour que les acteurs d'un projet coopèrent pour le mieux est la confiance. Georg Simmel[4] disait « sans la confiance des hommes les uns envers les autres, la société tout entière se disloquerait ». A l'échelle d'un projet, on peut reprendre la citation de l'américain Kenneth Arrow[5], prix Nobel de sciences économiques en 1972, qui dit que « la confiance est un lubrifiant des relations sociales ». Le travail réalisé dans un projet se repose sur la technologie, mais aussi et surtout sur les relations d'échanges entre les intervenants. Avec la confiance, on va ainsi garantir « une certaine stabilité, reproductibilité et équité de l'échange » selon Christian Thuderoz[6].

Le projet est selon Christophe Midler[7] « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir ». Nous allons donc détailler comment le chef de projet met en place et entretient la confiance tout en construisant ce futur.

Juste avant, je vais commencer par définir les caractéristiques de cette structure particulière qu'est le projet. Ceci permettra de voir comment la confiance intervient dans ce système car on présuppose que la confiance est décrétée dès le lancement du projet alors que c'est un construit qu'il faut favoriser. Cette première partie pose les fondements théoriques qui seront exploités par la suite.

---

[1] Segrestin Denis, *Les chantiers du manager*, Armand Colin, 2004

[2] Friedberg Erhard, *Le pouvoir et la règle*, Seuil, 1993

[3] Cihuelo Jérôme, *La dynamique sociale de la confiance au cœur du projet*, L'Harmattan, 2008

[4] Simmel Georg, *Philosophie de l'argent*, Presses universitaires de France, 1987

[5] Arrow Kenneth, *Les limites de l'organisation*, Presses universitaires de France, 1974

[6] Thuderoz Christian, *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Geëtan Morin éditeur, 1999

[7] Midler Christophe, *L'auto qui n'existait pas*, Dunod, 2004

Je présenterai dans la deuxième partie la posture que le chef de projet doit tenir pour garantir le succès du changement. D'une part, quelles conditions doivent être mises en place pour entretenir les relations de confiance. Nous verrons d'autre part comment le chef de projet doit maintenir cette confiance en gérant les conflits, en s'assurant de la mobilisation des acteurs et en produisant des règles pour garantir l'efficacité. Je m'appuierai sur diverses expériences personnelles pour illustrer la pertinence de chacun de ces points.

1 - LE PROJET EST REGI PAR LES INTERACTIONS FACILITEES PAR LA CONFIANCE

Dans cette partie, nous allons voir les caractéristiques du projet en commençant par détailler ce qu'est un projet puis nous verrons comment il faut influencer la régulation des rapports sociaux pour instaurer la confiance.

1.1 - LE COLLECTIF COMME PIVOT DU PROJET

Pour définir ce qu'est un projet, il faut comprendre par quel parcours on est arrivé à parler de projet. Ensuite, nous verrons ce qu'il se passe dans un projet afin de comprendre comment y construire et y maintenir la confiance.

1.1.1 - DE LA NORMALISATION D'UNE ORGANISATION A LA COORDINATION BASEE SUR LA CONFIANCE

D'après Jean-Pierre Boutinet[8], le père du projet est le même que celui de la perspective. Il s'agit l'architecte Brunelleschi qui, au XVème siècle, exploite une méthode graphique « qui encourage le recours systématique au dessin anticipateur de l'œuvre à réaliser, et donc au projet ». C'est ainsi le début d'une séparation des taches de conception, de celles de réalisation.

C'est après la seconde guerre mondiale qu'on commence à standardiser le travail par projet tel qu'on le connaît aujourd'hui. C'est avec la méthode PERT (Program Evaluation and Review Technic) développée par l'*US Navy* dans le cadre du programme militaire des fusées *Polaris*, que sont détaillées toutes les étapes de réalisation du projet afin d'offrir un outil de planification.

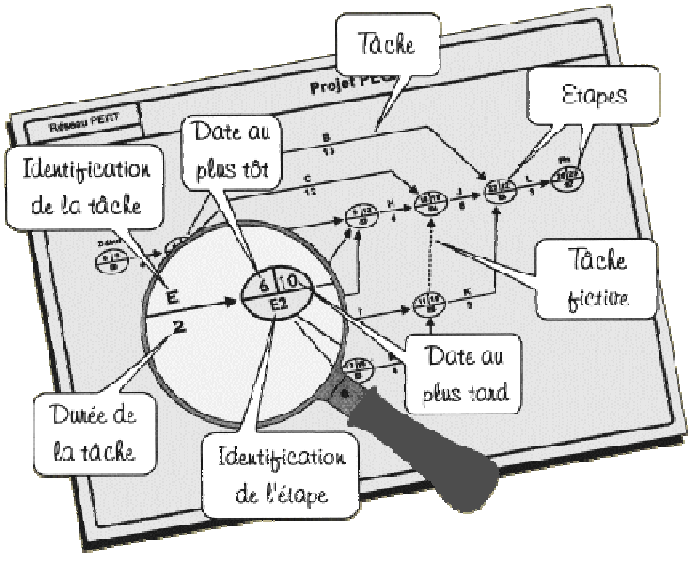

Figure 1 : Présentation du formalisme de la méthode PERT

[8] Boutinet Jean-Pierre, *Anthropologie du projet*, Presses Universitaires de France, 2004

L'étape suivante se trouve à la fin des années 60 avec la normalisation par la création, par des praticiens, du PMI (Project Management Institute) qui cherchent à se constituer en profession. Ce corpus sélectionne des outils et méthodes pour les formaliser comme pratiques. D'après Jérôme Cihuelo[9], « une étape décisive est franchie par la constitution d'un corps de spécialistes, fondé sur un ensemble de connaissances standardisées et certifiées ».

En France, c'est l'AFITEP (Association Française des Ingénieurs et Techniciens de Projet) qui réalise cette normalisation. Elle définit le projet comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement une réalité à venir et implique un objectif à atteindre avec des ressources données ». Elle crée des modules de formation et de certification en « maitrise de projet » qui feront l'objet de la norme AFNOR NF X 50-107 où on décrit des profils de poste et de procédures utilisables dans le projet. L'organisation au sein du projet est aussi normalisée, en généralisant le modèle de l'ingénierie des grands travaux pour distinguer le commanditaire appelé maîtrise d'ouvrage, et l'exécutant appelé maîtrise d'œuvre.

Selon David Courpasson[10], « on assiste donc à l'évidence à une stratégie classique de professionnalisation, au sens de Weber, c'est-à-dire le passage d'une socialisation communautaire où le statut est lié à un héritage, à une socialisation sociétaire où le statut social dépend des tâches effectuées et des critères rationnels de compétence et de spécialisation. » Cette professionnalisation est ainsi basée sur le respect de méthodes.

Dans les années 70, ce modèle standard largement diffusé véhicule une « rationalité mécanique à base de règles et de procédures hautement compatibles avec la culture bureaucratique des grandes entreprises » comme le qualifie Christian Navarre[11]. Dix ans après, il se voit remis en question autant que le devient le modèle taylorien de conception aux vus des processus de conception des entreprises japonaises. L'économie de la réactivité prend alors le pas sur la logique de rationalité sous l'appellation d'ingénierie concourante.

Ce n'est qu'en 1995 que Rolph Lundin et Anders Söderholm[12] ne présentent plus le projet comme un outil mais comme une organisation en soi. Le projet est parfois initié pour des raisons ambiguës, non rationnelles et d'ambitions personnelles. Il privilégie les aspects comportementaux et l'action plutôt que la décision. Encore plus récemment, en 2001, Jörgen Dahlgren et Jonas Söderlund[13] analysent le management de grands projets partagés et complexes sous l'angle d'une relation de confiance construite sur le long terme.

En conclusion, comme l'expriment Jean-Pierre Ponssard et Hervé Tanguy[14], « après l'ère de la planification balistique des projets, avec ses gros modèles, on en arrive aujourd'hui à des explorations plus collectives, mettant en jeu des modélisations qui n'ont plus l'ambition de se substituer aux intelligences locales, mais au contraire de les coordonner ». La gestion de projet est historiquement plutôt centrée sur la seule organisation des tâches dans un planning. Ce n'est que très récemment qu'elle exige la prise en compte du collectif au sein du projet.

---

[9] Cihuelo Jérome, op. cit.

[10] Courpasson David et Dany Françoise, « Indifference or Obedience ? Business firm as democratic hybrids », Organization Studies, n°24, 2003

[11] Navarre Christian, « Pilotage stratégique de la firme et gestion des projets : de Ford et Taylor à Agile et IMS », in ECOSIP, *Pilotages de projet et entreprises*, Economica, 1993

[12] Lundin Rolph et Söderholm Anders, « A theory of the temporary organization », *Scandinavian Journal of Management*, n°4, 1995

[13] Dahlgren Jörgen et Söderlund Jonas, « Managing inter firms projects on pacing and matching hierarchies », *International Business Review*, n°10, 2001 in Poulingue Geneviève, « Les membres du Club de Montréal ont-ils influencé la recherche en management de projet ? », *Management et Avenir*, n° 12, 2007

[14] Ponssard Jean-Pierre et Tanguy Hervé, "Planning in firms : an interactive approach », *Theory and Decisions*, n°34

1.1.2 - LE PROJET EST LE TRAVAIL D'UN COLLECTIF A CONSTRUIRE

Cette partie va détailler l'importance du collectif dans le projet, affirmé par exemple dans le dixième numéro de la revue *Sociologie Pratique* par Jean-Pierre Bréchet et Alain Desreumaux (2005)[15] : « le projet un dispositif de coopération et de coordination au sens où il rend possible l'action collective sur la base de l'appropriation des perspectives de l'action ». Pour cette démonstration, nous allons nous concentrer sur certaines caractéristiques du projet présentées par l'ECOSIP[16].

Tout d'abord, toute tache dans le projet ne doit servir qu'à l'atteinte du but du projet, dans le temps déterminé du projet. Chaque action a donc pour objectif de faire produire le livrable intermédiaire ou final défini dans le projet. Jean-Pierre Boutinet[17] l'exprime ainsi : « la globalité du projet est simultanément attachée au but poursuivi et à la démarche mise en place pour atteindre ce but ». Toutes les expertises sont mobilisées pour concourir à l'objectif commun et donc à l'action collective.

Chaque projet est différent car on y répond à une demande spécifique, à l'aide généralement de nouvelles ressources. C'est d'ailleurs son caractère novateur qui fait que les services, que l'on peut qualifier de permanents, de l'entreprise ne peuvent répondre à cette demande. Les procédures existantes sont inadaptées ou demande un décloisonnement trop déstabilisant des services. Comme le disent Pascal Aurégan et Patrick Joffre[18], le projet « constitue une réponse universelle à la complexité croissante des problèmes des organisations, en théorie toujours inédits ». On doit donc faire travailler de nouvelles ressources, d'un autre service ou d'une autre entreprise, avec des opérationnels de l'entreprise afin de construire ensemble la solution demandée.

Cette construction porte une déstabilisation liée à l'incertitude amenée par le projet. A l'opposé d'une activité récurrente stable, du courage est nécessaire pour faire avancer un travail, pour apprendre en marchant. Pour Gérard Koenig[19], on doit « accepter d'apprendre l'essentiel sur ce qu'il convient de faire dans le déploiement même de l'action ». Ceci est d'autant plus vrai en considérant que ces actions sont par ailleurs soumises aux aléas des contingences interne et externe. Les acteurs doivent rester productifs pour l'action, sur la durée, malgré l'évolution que peut connaître l'environnement du projet dont les objectifs peuvent diverger. L'« union faisant la force », ce n'est qu'au sein d'un collectif soudé que le projet va pouvoir continuer.

L'équipe doit effectivement se souder et cela, malgré ses différences de parcours, d'identité professionnelle. La communication au sein du projet ne se limite pas à celle de la présentation de conclusions. L'échange doit permettre de confronter cordialement des points de vue pour que le débat soit riche en propositions, avec une contrainte de temps qui assure l'existence d'une décision finale. Chacun doit accepter de s'éloigner de ses règles pour faire naitre l'innovation. Le collectif doit donc se construire parmi des individus différents et perdurer malgré leurs éventuelles divergences.

---

[15] Bréchet Jean-Pierre et Desreumaux Alain, « Le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies pratiques*, n° 10, Presses de Sciences Po, 2005

[16] ECOSIP (Economie des Systèmes Intégrés de Production), *Pilotages de projet et entreprises*, Economica, 1993

ECOSIP, *Cohérence, Pertinence et Evaluation*, Economica, 1996

[17] Boutinet Jean-Pierre, op. cit.

[18] Aurégan Pascal et Joffre Patrick, « Faire face à la profusion des projets dans les organisations ! », *Management et Avenir*, n° 2, 2004

[19] Koenig Gérard, « L'apprentissage organisationnel », *Revue française de gestion*, n°97, 1994

Ce collectif doit aussi se construire malgré la perspective de sa proche disparition. Le projet est borné chronologiquement, avec une date de début (que Christophe Midler[20] appelle le point de « non-retour ») et une date de fin. Chaque individu sait que l'équipe n'est formée que pour un intervalle de temps défini mais pendant cet intervalle, les relations collectives doivent y être efficaces.

En conclusion, si on analyse le système social[21] au sein d'un projet, je fais le choix de considérer que l'élément le plus significatif se situe au niveau des interactions entre les individus. On a vu que la structure du projet est rigoureusement formalisée par les méthodes de gestion de projet. D'un point de vue culturel, on réunit pendant le temps du projet différentes identités collectives et on ne peut considérer qu'on ne crée qu'une identité « incertaine »[22] ou « diluée »[23] pendant le projet. Nous allons donc nous focaliser sur les interactions et développer, selon notre postulat, comment la confiance est un facilitateur du fonctionnement de ce collectif.

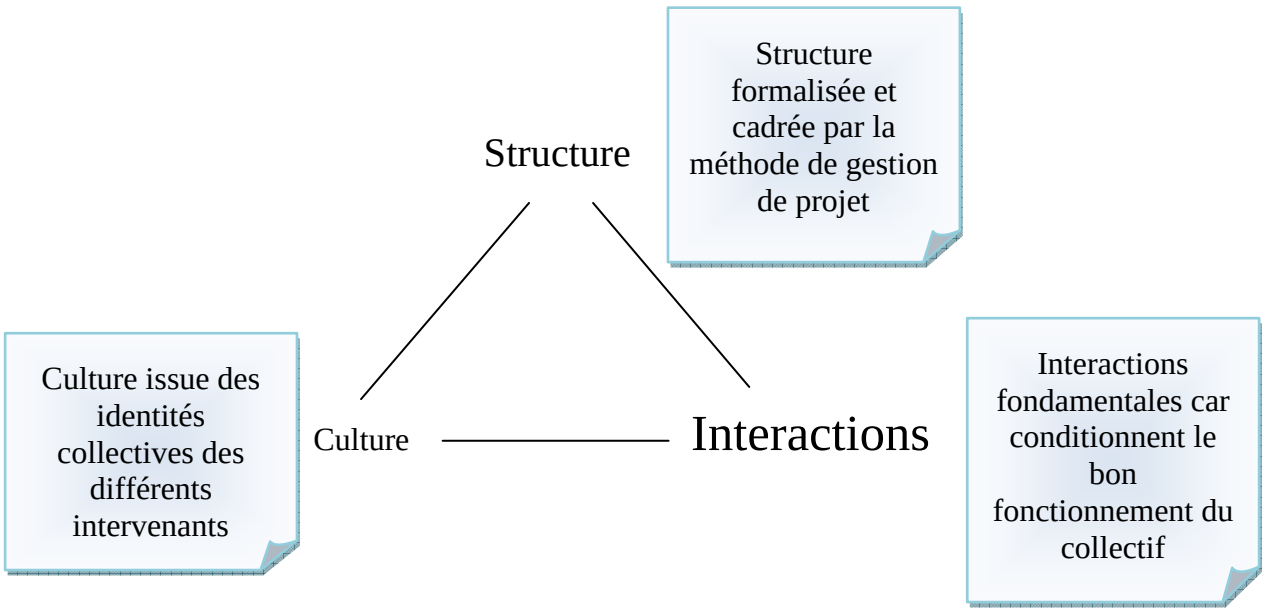

Figure 2 : Analyse de la configuration au sein d'un projet

[20] Midler Christophe, op. cit.

[21] Sainsaulieu Renaud et Piotet François, *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences-Po, 1994

[22] Midler Christophe, op. cit.

[23] Cihuelo Jérôme, op. cit.

1.2 - LA CONFIANCE AU SEIN D'UN PROJET

Pour voir comment la confiance favorise la construction du collectif nécessaire à l'aboutissement du projet, nous commencerons par détailler pourquoi la confiance n'est pas une évidence dans le projet. Ensuite nous verrons comment on peut néanmoins la mettre en place. La figure suivant présente les 4 axes qui vont être sollicités pour instaurer la confiance.

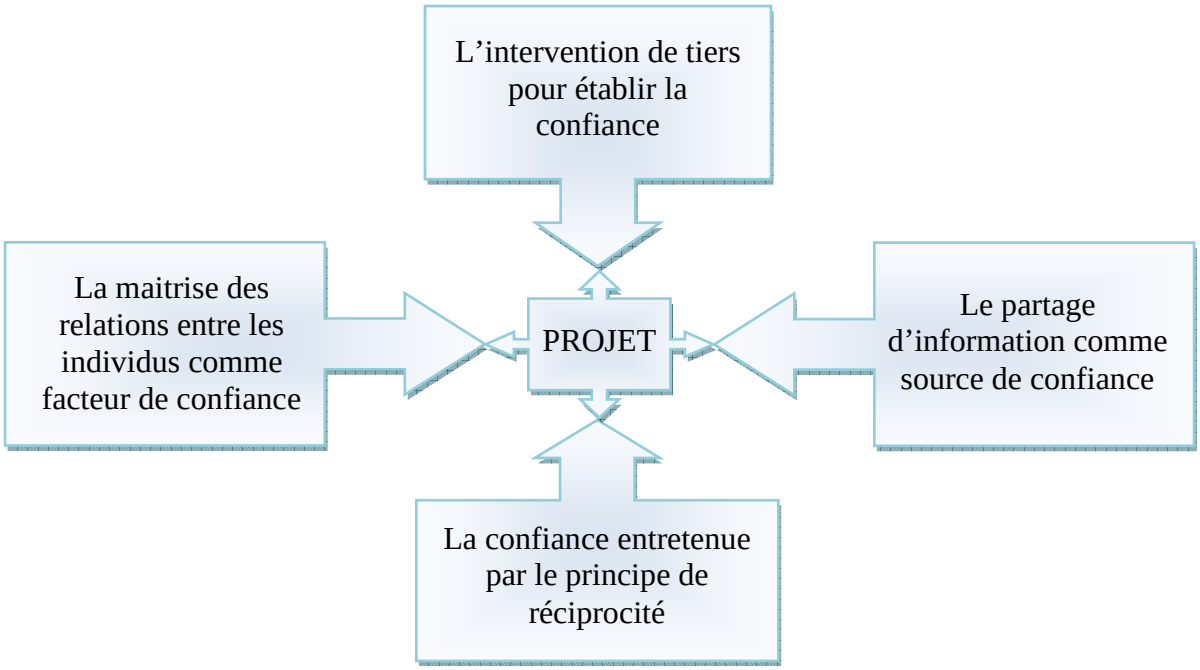

Figure 3 : Les 4 éléments permettant d'amener la confiance dans un projet

1.2.1 - LA CONFIANCE EST A CONSTRUIRE DANS UN PROJET

Au sein d'une équipe projet, il ne suffit pas d'avoir un objectif commun pour que toute la confiance nécessaire s'installe instantanément. Comme l'indique Christian Thuderoz, le lien de confiance « s'active et s'entretient » car elle n'est pas « acquise une bonne fois pour toute » [24].

Le terme confiance a la même racine latine *confidentia* que le mot confidence. Ainsi, la confiance est proche de la confidence : on va dévoiler à un proche une chose qui nous est chère. L'acte de confiance est donc un don, qui engage aussi celui à qui le don est fait. Cette définition nous fait comprendre que tant que le premier don n'est pas fait, la confiance ne peut être installée.

La construction d'une solution est faite au fur et à mesure. Le premier contributeur doit donc se lancer, sans vraiment pouvoir se reposer sur des expériences passées qui auraient favorisé la confiance envers les autres intervenants. « L'un des moteurs de la production de la confiance est la création de routines communes » selon Vincent Mangematin dans l'ouvrage de Christian Thuderoz[25]. Mais au tout début du projet, c'est encore trop tôt pour que soient en place ces habitudes.

[24] Thuderoz Christian, *op. cit.*

[25] Thuderoz Christian, *op. cit.*

Dans une équipe projet, chacun a besoin de l'autre et chaque participant donne aux autres. Norbert Alter[26] souligne que l'on « entretient souvent des relations parce qu'on veut pouvoir compter dessus, mais sans pour autant savoir à quelle occasion ». On ne donne pas pour obtenir quelque chose de l'autre, on donne pour faire quelque chose avec l'autre. Pour accepter ce que l'autre a à donner, il faut nécessairement lui faire confiance. Pourtant, sauf dans les projets très longs, l'équipe s'est formée depuis peu de temps et il est alors difficile d'accorder sa confiance à un « inconnu » (c'est bien ce que demandent tous les parents à leurs enfants !). Richard Sennett[27] l'écrit clairement, « l'absence de long terme ne permet pas d'établir une interconnaissance durable et une proximité favorisant la confiance ».

L'organisation elle-même du projet n'aide pas à instaurer la confiance car confronte deux principes. D'une part, on demande à chacun d'innover et d'être autonome dans l'atteinte de l'objectif, malgré les aléas. D'autre part, on contrôle régulièrement et rigoureusement l'avancement de chaque tache. On demande donc à tous les acteurs d'agir comme des entrepreneurs, car on leur fait confiance dans leur capacité à dépasser les règles pour répondre à la contingence, mais dans un modèle de type bureaucratique comme le font remarquer David Courpasson et Françoise Dany[28].

Un autre paradoxe se situe dans l'appel à la transversalité mais tout en respectant une division claire des positions. Au sein d'une équipe projet, on va effectivement réunir plusieurs services pour qu'ils travaillent ensemble. Mais on va en même temps définir une entité assurant la maitrise d'œuvre, c'est-à-dire les personnes qui réalisent, face à une entité de maitrise d'ouvrage qui sont les personnes demandeuses. Selon Jérôme Cihuelo[29], « la forme ambivalente de ces relations constitue une source d'instabilité dans la production de la confiance ».

Après avoir montré que la confiance était à créer dans le projet, plus ou moins facilement d'ailleurs, voyons comment elle peut être construite.

1.2.2 - L'INTERVENTION DE TIERS POUR ETABLIR LA CONFIANCE

Le premier levier permettant d'instaurer la confiance au sein d'un projet est de faire intervenir des tiers car la confiance est transitive comme l'explique Christian Thuderoz[30]. Si A fait confiance à B et que B fait confiance à C, il se peut que A fasse confiance à C.

[26] Alter Norbert, *Donner et prendre*, La découverte, 2009

[27] Sennett Richard, *Le Travail sans qualités : Les conséquences humaines de la flexibilité*, Albin Michel, 2000

[28] Courpasson David et Dany Françoise, « Indifference or Obedience ? Business firm as democratic hybrids », Organization Studies, n°24, 2003

[29] Jérôme Cihuelo, op. cit.

[30] Thuderoz Christian, op. cit.

Pour répondre à un aléa, le projet peut avoir besoin de faire intervenir une ressource non prévue, appartenant à une entité indépendante du projet. Mais pour que cette ressource puisse intervenir sur le projet, il va falloir mener une négociation. L'objectif de cette dernière va être de montrer que les inconvénients pour le projet de ne pas avoir cette ressource sont supérieurs à ceux du service de la libérer. Jean-Philippe Neuville parle dans ce cas de « coopération » de type « bureaucratique » qui va mêler « conflits, menaces, négociations rigides et s'illustre par la méfiance, des tensions et des rapports de force » [31]. La confrontation des contraintes de chacun ne peut être féconde que grâce à l'intervention « d'intermédiaires qui possèdent la légitimité pour se placer entre les acteurs et participent à la réduction de tensions par la production de compromis et la prescription de solutions organisationnelles »[32]. Ces intermédiaires prennent les traits de l'entrepreneur comme l'indique Norbert Alter[33]. Ce sont souvent des individus qui participent à de multiples projets qui leur ont permis de côtoyer des milieux et des directions différentes et avec lesquels ils entretiennent des relations de confiance. Ces personnes recherchent l'efficacité et visent la solution spécifique à la situation. Ils vont repérer des acteurs utiles au projet mais qui sont étrangers aux acteurs du projet. Ils vont ainsi mobiliser leurs réseaux, en tant que « marginal sécant »[34], au service d'une logique de don / contre-don. Tous vont dépasser leurs contraintes, s'obligeant à devoir donner pour recevoir, au sein d'une relation de confiance multilatérale. Dans ces conditions, chacun possède une place de co-producteur indispensable dont le pouvoir est valorisé par la possession de ressources stratégiques. Grâce à la confiance, le projet est au final débloqué. Toute l'équipe du projet regagne alors de la confiance avec la levée de cette incertitude.

Un autre type d'intermédiaire va faciliter la mise en place de la confiance. Il s'agit du « passeur » tel que le nomme Georg Simmel[35] qui est capable de combiner « la proximité et l'éloignement, l'indifférence et l'engagement ». Il possède une double-compétence, souvent technique et fonctionnelle qui lui donne une position qui facilite la construction d'accords grâce à sa compréhension juste des contraintes de chacune des parties. Il est objectif, sans parti pris, c'est l'homme de confiance pour qui on accepte de dépasser les contraintes, les comportements routiniers. Le « passeur » est le traducteur entre deux mondes qui redonne de la souplesse et permet de sortir de l'impasse. Ceci redonne aussi à l'équipe projet de la confiance dans l'avenir.

1.2.3 - LE PARTAGE D'INFORMATION COMME SOURCE DE CONFIANCE

La communication entre le chef de projet et les « managers rattachés à la haute direction » est indispensable comme le démontre Jean-Paul Paquin[36]. Elle l'est tout autant au sein du projet.

Selon Jean-Michel Servet[37], « la confiance est impossible si l'information est nulle ». Le transfert d'information est donc indispensable pour instaurer la confiance.

---

[31] Neuville Jean-Philippe, « La tentation opportuniste. Figues et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, n°39, 1998

[32] Cihuelo Jérôme, op. cit.

[33] Alter Norbert, « La Lassitude de l'acteur de l'innovation », *Sociologie du travail*, n°4, 1993

[34] Crozier Michel et Friedberg Erhard, op. cit.

[35] Simmel Georg, *Sociologie*, Presses universitaires de France, 1999

[36] Paquin Jean-Paul et al., « L'alignement de projets sur la stratégie d'organisation. Une démarche systémique », *La Revue des Sciences de Gestion*, n°218, 2006

[37] Servet Jean-Michel, « Paroles données : le lien de confiance », *Bulletin du Mauss*, n°4, 1994

Christophe Dejours[38] explique l'importance de la confiance pour la productivité d'un collectif, conditionnée par la visibilité qu'apporte chacun sur ses actions. Il l'explique par la nécessité pour le groupe de vérifier comment le contributeur s'est approprié les règles et normes de l'organisation pour fournir sa propre qualité, compte tenu des aléas rencontrés. La confiance est donc conditionnée par la transparence. Pour assurer la productivité et la confiance au sein d'un projet, il faut ainsi faire en sorte que chacun ait de la visibilité sur les réalisations des autres.

En fonction de la visibilité qui est donnée généralement tout au long d'un projet, Jérôme Cihuelo[39] distingue 3 périodes de niveaux inégaux de communication et de confiance.

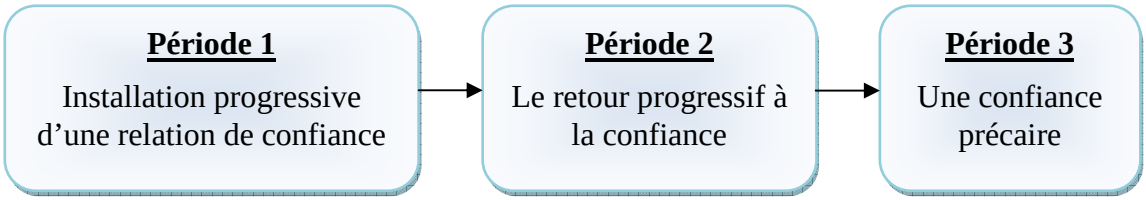

Figure 4 : Les 3 périodes du projet de Jérôme Cihuelo

La première période est celle où le sponsor du projet qui est demandeur de « signaux » en reçoit peu ou que la faiblesse du nombre d'éléments conduit à de mauvaises interprétations. De cette « opacité » issue d'un reporting d'activité insuffisant ou mal orienté, découle de la méfiance. Celle-ci est renforcée par l'apparition successive de livrables intermédiaires, au sens d'Alain Jeantet[40]. Ils apportent de la visibilité mais sont obligatoirement décevants car ils ne permettent pas au demandeur de se projeter. Le nombre de fonctionnalités est effectivement trop faible et leur qualité est non satisfaisante puisque l'élément n'est pas finalisé.

Durant la deuxième période, le demandeur reçoit un ensemble de signaux utiles pour l'évaluation des risques. C'est l'apparition de questions précises, exigeant coopération, qui démontrent que le sujet avance. Selon Edward Lorentz « la coopération, par les apprentissages qu'elle permet, facilite la construction de la confiance » [41]. La confiance est donc construite grâce aux interactions entre les individus, toujours dans le respect des engagements.

Dans la dernière période, la confiance se voit à nouveau déstabilisée. La fréquence des relations se réduit généralement et cela conduit à douter du degré d'avancement et d'implication des contributeurs au projet. La principale cause est le stress engendré par l'accumulation des retards avec une date butoir qui se rapproche. L'action est alors considérée comme plus prioritaire que la transparence et la communication.

Le fait de connaître ces étapes facilite la prise de conscience des actions à engager pour revenir à un niveau de confiance plus raisonnable.

[38] Dejours Christophe, *Le facteur humain*, Presses universitaires de France, 1995

[39] Cihuelo Jérôme, op. cit.

[40] Jeantet Alain, « Les objets intermédiaires dans la conception. Eléments pour une sociologie des processus de conception », *Sociologie du travail*, n°3, 1998

[41] Lorentz Edward, « Confiance, contrats et coopération économique », *Sociologie du travail*, n°4, 1996

1.2.4 - LA CONFIANCE ENTRETENUE PAR LE PRINCIPE DE RECIPROCITE

La confiance est entretenue par le principe de réciprocité. Tout d'abord, le demandeur accepte, lors de l'étude de faisabilité, de débloquer un budget. Si les premiers livrables ne sont pas à la hauteur des ambitions des mandataires, le renouvellement de la confiance n'est pas évident[42]. Cela s'explique par le fait que le commanditaire donne, en plus d'un budget, beaucoup de son temps, de son énergie et des informations dont il était auparavant exclusivement propriétaire. Ce don pour initier le changement est d'ailleurs indispensable comme l'explique Jean-Daniel Reynaud[43] car « l'obligation de donner n'est une contrainte que parce que l'alternative est la rupture ». Mais tout changement est dangereux pour un individu car « il met en question immanquablement les conditions de son jeu de pouvoir, ses sources de pouvoir et sa liberté d'action en modifiant ou en faisant disparaître les zones d'incertitude pertinente qu'il contrôle » [44]. Le « contre-don » est alors vu comme un respect des obligations et est particulièrement attendu pour rentabiliser cet investissement et installer la confiance.

C'est le dépassement de la situation de « coopération conditionnelle » qui va permettre de faire tenir la confiance dans le projet. Le demandeur ne se positionne plus en « client roi » pour débloquer les situations mais va emmener le groupe dans une coopération que je qualifie d'exemplaire, où l'on accepte de faire un don pour donner l'exemple. Laurent Cordonnier[45] le défini comme ça : « dans l'action, chacun tient en exemple son propre comportement, à titre de référence, pouvant être adopté par les autres ». Alain Caillé[46] souligne que « cette exigence d'inconditionnalité est indispensable à tout établissement de rapport de confiance, et à cette mise à distance, temporaire soit-elle, de rapports de défiance et d'opposition ».

Cette exigence d'inconditionnalité ne peut cependant effacer tout engagement. Les individus sont reliés par un contrat. François Hochereau[47] qualifie ce contrat comme « un dispositif de coordination qui reconstruit et se remodèle sans cesse dans le cours même de sa réalisation (…) au gré des contraintes rencontrées par les acteurs, en regard des services effectivement rendus et de l'investissement réel de ceux qui les fournissent». Le commanditaire a confié ses intérêts au chef de projet qui doit vérifier les intentions, jamais sujettes à suspicions, et la mobilisation de tous les contributeurs. Ce n'est que dans cette ambiance d'échanges réciproques que la participation constructive assurera une relation durable de confiance.

Les coopérations à noter sont aussi celles entre collègues, entre pairs. Chacun va faire en sorte de se décharger temporairement pour dépanner sur un problème technique ou de surcharge de travail. Ces « petits » dons individuels renforcent l'interdépendance, avec un passage successif d'un statut de donneur à un statut de receveur. Ils deviennent un investissement collectif sur le long terme pour l'équipe et pour le projet. Jacques Godbout[48] indique que le don est dans ce cas une « opération au service du lien social ». Ceci est aussi au service de la confiance.

---

[42] Trompette Pascale, « Croyance, crédit, obligation. La confiance dans les rapports sociaux de production » in Thuderoz Christian, Harrison Denis, Mangematin Vincent, *La confiance*, Morin, 1999

[43] Reynaud Jean Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Collin, 1997

[44] Crozier Michel et Friedberg Erhard, op. cit.

[45] Cordonnier Laurent, *Coopération et réciprocité*, Presses universitaires de France, 1997

[46] Caillé Alain, *Anthropologie du don. Le tiers pragmatique*. Desclée de Brouwer, 2000

[47] Hochereau François, « La contractualisation interne dans l'entreprise et ses limites », *Revue française de sociologie*, n°4, 2000

[48] Godbout Jacques, *L'esprit du don*, La découverte, 1992

1.2.5 - LA MAITRISE DES RELATIONS ENTRE LES INDIVIDUS COMME FACTEUR DE CONFIANCE

Pour réguler la relation entre les individus au bénéfice de la confiance, il faut agir sur trois paramètres. Le premier est le respect d'une relation équilibrée pour ne pas nourrir des frustrations et limiter les conflits. Le deuxième est la mobilisation pour s'assurer de l'engagement équitable des intervenants. Le troisième est la mise en place de règles pour que les choses se passent pour le mieux.

Comme l'expose André Billette dans l'ouvrage dirigé par Christian Thuderoz[49], la confiance interpersonnelle est effectivement une sorte de « pis-aller » et une « précondition du contrat » de la « relation égalitaire » entre les deux parties. Il faut donc qu'au sein du projet, les relations soient considérées comme équilibrées par tous les acteurs. Ceci doit perdurer même quand les aléas s'accumulent. Cela devient pourtant difficile comme l'expose Nicole Aubert[50], car le régime de l'urgence et de la performance altère les comportements sociaux. Cette altération peut amener aux conflits. Christophe Midler[51] préconise de « laisser naitre les conflits car il reflète la réalité des problèmes mais il faut veiller à ce que la tension ne soit pas trop forte pour que ne soit jamais remise en cause la bonne foi des personnes, leur volonté de contribuer au projet. Chacun doit réfléchir à son comportement vis-à-vis des autres ». En effet, même si le conflit permet de débloquer les situations bloquées selon Jean-Daniel Reynaud[52] car c'est « une sommation de faire se rencontrer les points de vue, et finalement, une obligation de trouver une solution », le conflit est à gérer pour que la confiance ne soit pas altérée.

« L'art de l'innovation est d'abord l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui vous rendent de plus en plus fort » selon Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour[53]. Ainsi, plus on mobilise de personnes et plus le projet intéresse. Dans le cadre de la « négociation créatrice »[54], « c'est l'engagement de la responsabilité de la personne qui soutient une solution qui fait sa valeur ». La valeur du projet est alors proportionnelle à l'engagement de ses participants. Philippe Bernoux[55] dit plus simplement « sur les facteurs de réussite d'un projet d'implantation de projet techniques de changement dans les organisations (…), l'un des facteurs les plus souvent cité est d'abord l'importance du projet aux yeux de tous ceux qui auront à le mettre en œuvre ». Les acteurs du projet doivent donc être mobilisés pour que chacun ait confiance dans l'investissement de l'autre.

---

[49] Christian Thuderoz, op. cit

[50] Aubert Nicole, *Le culte de l'urgence*, Flammarion, 2003

[51] Midler Christophe, op. cit.

[52] Reynaud Jean Daniel, *Les règles du jeu*, Armand Collin, 1997

[53] Akrich Madeleine, Callon Michel et Latour Bruno, *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs*, Presses de l'Ecole des Mines, 2006

[54] Midler Christophe, op. cit.

[55] Bernoux Philippe, *La sociologie des organisations*, Seuil, 1995

Christian Thuderoz expose que la confiance s'installe où il y a moins d'incertitudes grâce à des règles « acceptables et appropriées » [56] car les règles ont pour vocation de vérifier et donc de réduire l'indétermination. David Courpasson explique que le projet « est un principe centralisé de gouvernement de l'organisation par la légitimation du contrôle décentralisé »[57]. Ceci rejoint l'idée de François Jolivet et Christian Navarre[58] : « L'évaluation a plus de prise sur le projet car elle est au plus près de l'action. Ce mode de pilotage décentralisé permet aussi un contrôle beaucoup plus exhaustif du projet ». Il est donc nécessaire d'établir des règles afin de pouvoir vérifier que tous rament dans le même sens. Luciana Castro Goncalves[59] indique que « l'actualisation des règles génère de nouvelles ressources, améliore la coordination au sein du projet et donne sens à l'action collective ». Ces règles, affichées et explicites ainsi que celles qui sont implicites et informelles, seront respectées car elles permettent l'action collective comme le montre Jean-Daniel Reynaud[60]. Par contre, l'exigence de respect des règles ne devra pas être trop stricte, en permettant un écart entre la théorie du fonctionnement et la pratique[61]. Ceci permettra notamment aux acteurs du projet de gérer leurs rapports avec les autres et de faire face aux aléas non prévus par les organisateurs. Cette autonomie leur permet de négocier des échanges avec les autres acteurs et donc de faire avancer le projet. Il faut noter que l'objectif n'est pas seulement de centraliser le contrôle car il faut « passer à un système d'auto-contrôle du projet par ceux qui en sont les acteurs de base » [62]. La confiance passe donc par la mise en place de règles à tous les étages de la pyramide du projet.

[56] Christian Thuderoz, op. cit.

[57] Courpasson David, op. cit.

[58] Jolivet François et Navarre Christian, « Grands projets, auto organisation, métarègles : vers de nouvelles formes de management des grands projets », *Gestion*, n°2, 2000

[59] Goncalves Luciana Castro, « Construire l'action collective dans l'interaction entre projet et communauté de pratique dans des contextes complexes », *Humanisme et Entreprise*, n°304, 2011

[60] Reynaud Jean-Daniel, « Il n'y a pas de règles sans projet », *Sciences humaines*, hors-série n° 20, 1998

[61] Freidberg Erhard, op. cit.

[62] Midler Christophe, op. cit.

2 - LA POSTURE DU CHEF DE PROJET COMME VECTEUR DU CHANGEMENT

Cette partie va détailler comment le chef de projet doit mettre quotidiennement en œuvre les éléments vus précédemment, en plus d'assurer ses autres missions. Car comme l'indique Harold Kerzner[63] : « le chef de projet influence les décisions et les interactions du projet, en plus de jouer plusieurs rôles tels que ceux de champion de l'innovation, de communicateur de la vision et des objectifs du projet, d'ambassadeur auprès de la direction, d'arbitre et de négociateur dans la résolution des conflits à l'intérieur de l'équipe ».

2.1 - ASSURER LES CONDITIONS PERMETTANT LA CONFIANCE DURANT LE PROJET

Le chef de projet, souhaitant que son projet se déroule bien et surtout aboutisse, va devoir garantir les bonnes relations collectives en impulsant la confiance du début à la fin de son projet.

2.1.1 - INITIER LA CONFIANCE DES LE DEBUT DU PROJET

Au début du projet, on commence à analyser comment mettre en place la solution que le projet doit construire. Plusieurs hypothèses sont explorées sans que l'on statue trop tôt sur celle qui semble la plus pertinente. Christophe Midler[64] indique d'ailleurs que pendant cette période, « la non-décision est payante, dans la mesure où elle ne bloque pas le processus d'exploration ». Chaque scénario est étudié et chiffré avec les fournisseurs puis archivé au cas où celui qui semble le plus approprié à un moment devienne obsolète.

Dès ce moment, la confiance est nécessaire pour que chacun accepte de se projeter dans une solution qui n'est pourtant pas encore dessinée. Ceci est nécessaire même si les actions sont presque irréversibles dans le temps inextensible du projet. J'ai pu constater l'importance de cette confiance au moment de la mise en place d'un progiciel. Durant ce projet, le temps à consacrer aux spécifications a été réduit et la direction a exigé que le temps de construction des maquettes écrans soit « sacrifié ». De grandes inquiétudes ont alors été exprimées par les utilisateurs et l'équipe informatique interne. Si la confiance dans l'éditeur n'était pas déjà installée, le projet aurait surement été bloqué.

[63] Kerzner Harold, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Wiley, 2001

[64] Midler Christophe, op. cit.

C’est pourtant durant cette première phase du projet que la confiance est la plus difficile à installer puisque l’équipe s’est formée depuis peu de temps. Même si Christophe Midler[65] considère que « dans la première phase (…), l’équipe est réduite, très communicante et fusionnelle sur le modèle de l’adhocratie décrit par Mintzberg en 1983 », l’individu a naturellement du mal à faire confiance à des inconnus. C’est ce que j’ai vécu lorsque que l’on m’a demandé de relancer un progiciel abandonné par les utilisateurs dans une mairie. Il s’est avéré que ces derniers avait eux-mêmes été abandonnés par le précédent chef de projet qui a quitté l’entreprise précipitamment. Avant d’instaurer une relation de confiance avec les utilisateurs, le dialogue était très difficile et je piétinais. Au tout début du projet, les discours disaient que le logiciel était à jeter mais dès que j’ai montré aux utilisateurs que mon objectif était simplement de leur apporter, sans a priori, le meilleur outil pour leur faciliter le travail, on a pu commencer à avancer. Au final, tous ont reconnu que le système en place pouvait répondre à leur demande avec uniquement quelques adaptations minimes.

C’est aussi durant ce moment qu’il faut commencer à montrer que la confiance ne sera pas trahie par le projet, en rassurant sur les changements qui vont intervenir grâce au projet. Christophe Midler[66] indique qu’à ce moment, « il faut déstabiliser les idées préconçues pour créer les conditions du dépassement, supporter le chaos de la non décision volontaire et du foisonnement des explorations ». Néanmoins, il ne faut pas aller trop loin ou le faire habillement pour ne pas « terroriser » tout le monde ! Dans l’informatisation que j’ai conduite d’un service d’un centre communal d’action social, on a ainsi beaucoup communiqué avec la direction sur l’objectif du projet. Il a été mis en avant la nécessité d’être assisté par un logiciel pour améliorer le quotidien de chacun. Les utilisateurs qui étaient inquiets et réfractaires sont alors devenus très moteurs pour que le projet aboutisse rapidement…

Une autre source d’inquiétude vient de la relation disproportionnée à cette étape du projet. Le demandeur délivre énormément de connaissance alors que l’équipe projet ne donne pas encore beaucoup en retour. Il faut donc apporter autant de visibilité que possible par la bonne retranscription de ce qui a été présenté et sur la façon dont tout cela va être pris en compte. J’ai bien senti mes utilisateurs inquiets lors de la description de leur fonctionnement actuel pour le remplacement de leur logiciel de gestion, au sein d’un service d’approvisionnement de magasins. Si le dossier de spécifications, traduisant la demande, n’avait fait que quelques pages, la confiance n’aurait pas été au rendez-vous. J’ai même perçu une satisfaction, une fierté des utilisateurs, à voir le document prendre de plus en plus de pages, preuve de la complexité de ce qui est géré au quotidien… C’est aussi par le nombre de questions posées pendant la rédaction des spécifications que l’équipe chargé de la réalisation a prouvé sa bonne compréhension du sujet. La pertinence des questions montrait que le système en construction avait de grande chance d’être fidèle à la demande.

[65] Midler Christophe, op. cit.

[66] Midler Christophe, op. cit.

2.1.2 - PERENNISER LA CONFIANCE JUSQU'A LA FIN DU PROJET

Une fois le cadrage du projet réalisé et le « GO » définitif donné, on passe dans la réalisation. Les contraintes sont alors différentes comme le précise Christophe Midler[67] : « c'est la phase du passage à l'acte associant la mise en œuvre la plus rapide possible de ce qui a été précédemment décidé, et une forte capacité de réaction face aux évènements imprévus qui ne manquent pas d'intervenir ». En considérant que ce sont les acteurs du projet qui se sont engagés sur les coûts, la qualité et les délais, ils sont « condamnés à réussir » car ils ne peuvent les juger trop ambitieux à posteriori. Car on n'est plus dans le taylorisme où seul le pôle de conception s'engage sur la faisabilité, c'est ici la même équipe qui s'engage et qui fait.

Avec une construction qui est faite au fur et à mesure, la confiance est bien nécessaire pour que chacun ait le courage de jouer l'éclaireur, c'est-à-dire d'avancer sans attendre l'autre. Le courage est, par exemple, une des 4 « valeurs » (avec la communication, le « feedback » et la simplicité) de la méthode de gestion de développement informatique « *eXtreme Programming* » que je connais bien. Dans cette méthode, le développeur doit avoir le courage de commencer les développements alors que le logiciel souhaité n'est pas encore décrit dans le détail.

Ce courage est également nécessaire pour montrer ses capacités à dépasser les limites pour répondre à la contingence. Grâce à ça, on prouve aux autres qu'on est digne de confiance. Personnellement, j'ai déjà pris la décision de faire des installations pendant des « frozen zone », c'est-à-dire une période pendant laquelle les installations sont interdites pour ne pas risquer de perturber l'existant. Cette prise de risque était indispensable pour débloquer certains utilisateurs, aux risques (mesurés) d'en bloquer d'autres.

Le don personnel pour dépanner va aussi permettre de montrer aux autres qu'ils peuvent nous faire confiance, avec par la même occasion, un renforcement du lien social. Je n'imaginais pas à quel point ceci pouvait changer les choses mais lorsque j'ai quasi gelé un de mes projets pour aller aider sur le démarrage d'un autre, j'ai ressenti une sincère reconnaissance de la part des autres. J'étais devenu sans aucun doute aux yeux des gens, un interlocuteur généreux et digne de confiance.

Le projet fait tout au long de sa vie appel à des experts pour avancer. La capacité du chef de projet à mobiliser ou conserver des experts va rassurer et rendre confiant l'équipe. Dans le quotidien d'un projet, la contingence peut effectivement faire changer la priorité d'action d'une de ces ressources rares. Toute modification du planning d'intervention peut provoquer le retard d'une phase qui ne pourra éventuellement pas être rattrapé. Certaines phases ne pouvant se dérouler en parallèle, même si on peut par la suite, faire entrer plus de ressources sur le projet, on peut arriver à un décalage complet du projet. J'ai vécu cette situation où nous avons dû passer dans un lot ultérieur un module complet pour ne pas retarder l'ensemble du projet, à cause de l'impossibilité pour un expert de faire deux choses en même temps. J'ai bien senti une rupture dans la confiance matérialisée par la demande qui a suivi de détailler beaucoup plus rigoureusement tout le reste du planning du projet.

C'est aussi une sorte de sacrifice qu'il faut accepter pour passer du don conditionnel (je le fais si tu le fais aussi) au don pour donner l'exemple (je le fais pour que tu acceptes aussi de faire). Je me souviens du déclic que j'avais constaté au moment où la commanditaire d'un de mes projets est passée d'exigeante à conciliante. Plutôt que de critiquer le prestataire réalisant son outil sur le manque d'avancé, elle a accepté de retarder un sujet, ce qui a redonné du souffle à tout le monde.

[67] Midler Christophe, op. cit.

Dans les moments critiques, l'appel à un tiers de confiance pourra débloquer une situation grâce à son réseau ou sa position neutre. D'une part, j'ai connu une personne dans le service méthode de ma structure qui était un sénior avec un très fort relationnel. J'ai fait appel à lui plusieurs fois pour son aptitude à mettre le doigt rapidement sur un problème et surtout sur sa capacité à mobiliser différentes personnes pour l'éviter ou le résoudre. D'autre part, j'ai moi-même fait office de « passeur » neutre grâce à ma double compétence technique et fonctionnelle. Un utilisateur m'a demandé de participer exceptionnellement à des ateliers pour le rassurer en garantissant la cohérence de la solution.

Par ailleurs, la communication est dans cette phase indispensable pour entretenir la confiance. Communiquer sur l'avancement rassure car cela prouve que chacun œuvre pour donner le meilleur de lui-même. A la fin d'un de mes projets, j'ai rencontré des problèmes de performance de la solution conçue par le projet. J'ai été remercié de nombreuses fois d'avoir communiqué à ce moment sur les travaux en cours pour résoudre le problème. Même si les résultats n'étaient pas présents dès la première séance d'information, on m'a clairement rapporté que cela avait rassuré de voir que tous les experts étaient mobilisés.

C'est avec la même logique qu'il faut aborder la phase de développement (phase 3 selon Jérôme Cihuelo)[68]. Si on ne donne pas de visibilité, même si le livrable est encore lointain, on laisse se générer des inquiétudes. Un peu « sous l'eau », j'avais privilégié l'action à la communication, pendant le développement d'un long projet. Ceci était pour moi dans une logique d'efficacité à ce moment ? Je privilégiais le suivi et la communication avec les personnes réalisant le développement pour débloquer au plus vite chaque question. Ce n'est que lorsque cette phase s'est terminée que j'ai ouvert les yeux et constaté le stress du demandeur. Comme le dit Christophe Midler, « le nombre d'échanges collectifs peut donner l'impression de perte de temps. Ceci peut être vrai si on ne met pas en place des règles et supports pendant les réunions ». Une communication du chef de projet, dosée et maitrisée, vers tous les intervenants est donc un véritable atout pour la confiance.

Enfin, au moment des premiers tests de la solution que le projet va mettre en place, évidemment, tout n'est pas encore parfait. Il faut alors communiquer sur le nombre d'anomalies identifiées en montrant les moyens mis en œuvre pour les corriger. J'étais souvent réticent de dire que la qualité n'était pas encore au rendez-vous dans mes projets, afin de ne pas inquiéter peut-être. Mais c'était pourtant indispensable car il est moins stressant de voir qu'il existe des problèmes qui sont en cours de résolution, que de n'avoir aucune visibilité.

2.2 - LE CHEF DE PROJET COMME PIVOT DES RELATIONS

Comme le disait déjà Clayton Reeser[69] en 1969, le chef de projet a une position « extrêmement exposée et impliquante » dans l'organisation. Voyons, en particulier, comment il doit prendre de la hauteur pour réguler les relations et établir des règles.

[68] Cihuelo Jérôme, op. cit.

[69] Reeser Clayton, « Some potential human problems of the project form of organization. », *The Academy of Management Journal*, n° 12, 1969

2.2.1 - REGULER LES RELATIONS DE CONFIANCE ENTRE LE DEMANDEUR ET LE PRODUCTEUR

Dans un projet, on retrouve généralement deux entités distinctes qui sont, d'un côté, l'équipe qui exprime une demande et, de l'autre, l'équipe qui réalise la solution en réponse au besoin. Le demandeur est, en théorie, obligé de faire confiance à l'équipe qui produit dans le cadre de la relation de sous-traitance en place. Il ne peut effectivement pas contrôler lui-même comment la solution va être construite par manque de temps et d'expertise technique. Il peut malgré tout sembler avoir une position dominante vis à vis du producteur car il a un rôle de « client roi ». Il pourrait alors avoir tendance à confier au producteur toutes les tâches subalternes peu valorisantes. Le producteur mobilise toute son expertise pour répondre à la demande et estime mériter en retour de la considération, notamment de participer aux décisions à prendre. Les personnes chargées de la production peuvent se sentir « comme des instruments au service de la stratégie d'un acteur dominant »[70]. Le chef de projet doit donc assurer que la perception d'une relation équilibrée est maintenue afin que personne ne perde confiance. A défaut, le producteur tentera de neutraliser cette souffrance par la mise en place d'une stratégie défensive[71], en particulier d'évitement du demandeur. J'ai personnellement vécu dans une entreprise le pouvoir tout puissant des directions métiers à la source des différentes demandes. L'équipe informatique productrice s'épuisait à construire des schémas directeurs qui étaient tout simplement ignorés au fur et à mesure de la validation des projets. Les directions métier n'acceptaient effectivement pas d'investir un peu plus dans leurs projets pour respecter le schéma directeur. Il s'est avéré que ce déséquilibre a conduit à un désinvestissement des personnes de l'informatique déclenchant un important turn-over.

Un autre élément, qui peut déstabiliser la confiance, est le jugement du client sur les travaux fournis par le producteur au fur et à mesure de l'avancement. Si le retour est jugé inéquitable par rapport aux efforts fournis, notamment suite aux aléas qui ont été surmontés, la posture tenue par le client va être déstabilisante, voire démotivante. Ceci s'aggrave lorsque la pression augmente, suite à l'accumulation de problèmes rendant difficile le respect du planning. Le demandeur ne doit pas céder à la tentation du rapport de force qui semble alors devenir le seul moyen d'obtenir des résultats dans les temps. Dans un de mes projets, j'ai vécu la critique de la qualité des différentes livraisons. Il en est ressorti un stress provoquant un décalage plus ou moins conscient, par les programmeurs, des mises à disposition de leurs livraisons suivantes. Au final, c'est donc le projet tout entier qui en a souffert.

Le chef de projet doit ainsi maitriser rapidement tout conflit afin de limiter le sentiment d'insécurité vécu par le producteur et de calmer l'inquiétude du demandeur. Le tableau suivant décrit les 5 modes de gestion de conflits que l'on peut voir apparaître dans un projet informatique. Il est fourni comme une sorte de boite à outil que le chef de projet pourra adapter à chacune de ses situations pour résoudre au plus vite des conflits qui pourraient naitre dans ses équipes. Le conflit est effectivement un destructeur de confiance comme j'ai pu le voir dans mon entreprise. Une équipe métier a prétexté un problème technique sur le site d'e-commerce pour expliquer un problème de niveau de chiffre d'affaires de l'entreprise, sans avoir de preuves réelles. Ceci s'est rapidement transformé en conflit avec l'informatique. Il a fallu que la direction intervienne pour identifier les véritables causes afin que la confiance puisse commencer à se restaurer.

[70] Cihuelo Jérôme, op. cit.

[71] Dejours Christophe, *Travail, usure mentale*, Bayard, 1993

Résolution de problèmes	Les gestionnaires cherchent à découvrir les causes du problème et à y apporter les solutions appropriées.
Atteinte de compromis	Le problème n'est pas soluble en soi, mais les gestionnaires essaient de trouver des solutions satisfaisantes pour les personnes concernées.
Affirmation	Des décisions autoritaires sont imposées aux utilisateurs.
Accommodation	La direction de l'entreprise sacrifie ses désirs et ses préférences au profit de ceux exprimés par les utilisateurs.
Évitement	Les gestionnaires n'interviennent pas dans le conflit et laissent la situation évoluer d'elle-même.

Figure 5 : Cinq modes de gestion de conflits[72]

2.2.2 - MOBILISER ET PRODUIRE DES REGLES POUR CONTROLER LE NIVEAU DE CONFIANCE

Le climat de confiance doit être garanti par le chef de projet en veillant à la bonne mobilisation des équipes. Bien sûr, le chef de projet doit lui-même être mobilisé, « militant »[73], pour faire avancer le projet. Surtout, il doit mobiliser ses équipes pour que tout le monde s'investissent dans un souci d'efficacité. Si les producteurs d'un livrable ne sont pas suffisamment mobilisés, ils ne se dépasseront pas pour fournir une solution satisfaisante. Dans ce cas, dans un souci d'équité, la confiance entre les individus peut se réduire, personne n'acceptant de compenser le manque d'investissement de l'autre. J'ai déjà vécu ce genre d'expérience lors d'un projet de groupe en formation. Une personne ne s'est plus investie et cela a provoqué un désinvestissement progressif de tous les autres contributeurs au projet.

Le chef de projet doit savoir s'entourer d'une équipe très hétérogène. D'une part, pour permettre la complémentarité des expertises et, d'autre part, pour avoir des profils différents afin d'allier la passion et la lucidité, susciter des alliances sans redouter les conflits, faire preuve de créativité et réalisme, permettre une vision d'ensemble en étant rigoureux dans les détails. Dans un tel environnement, seules des personnes mobilisées accepteront de collaborer avec des personnes ne partageant pas leur culture et issues de parcours différents. Lors d'un exercice en formation continue, j'ai effectivement constaté la difficulté de travailler avec des personnes issues d'identités professionnelles différentes. Si je n'avais pas été mobilisé pour ce sujet, j'aurai eu du mal à continuer de travailler avec certaines personnes qui ne pouvaient avancer en allant uniquement à l'essentiel, sans balayer tous les détails de chaque sujet. Bien sûr, si j'avais quitté l'équipe ou si je m'étais mis en retrait, cela aurait fait perdre la confiance qui était née au sein du groupe.

[72] Barki Henri et Hartwick Jon, « Interpersonal conflict and its management in information system development », *MIS Quarterly*, n°25, 2001

[73] Midler Christophe, op. cit.

Le chef de projet doit par ailleurs assurer un rôle de contrôle pour vérifier et trancher à son niveau car il est maitre sur son projet mais aussi parce que la consultation de niveaux hiérarchiques plus élevés serait trop couteuse en temps. La mise en place de règles permet ce contrôle mais permettra aussi de déléguer par la mise en œuvre de sous-objectifs locaux cohérents avec les exigences globales du projet. La diffusion de métriques simples, traduisant la visée générale, assurent la coordination des explorations locales. Sur un gros projet où j'ai été responsable d'un seul lot, mon responsable a effectivement établi des règles sur le suivi de chacun des lots. Ceci lui a permis d'avoir une vue d'ensemble cohérente, tout en me laissant la main sur mon lot.

Un des moyens est notamment de mettre en place une régulation conjointe par la co-production de règles dans l'équipe projet. Selon Hédia Zannad[74], « seule la situation dans laquelle les objectifs sont clairs et les moyens de les atteindre connus permet d'aboutir à une situation d'équilibre politique entre la structure métier et la structure projet ». La construction elle-même de ces compromis contractuels par « négociation créatrice »[75] sécurise les deux parties. Le demandeur estime fiabiliser la production et le producteur estime se protéger d'une relation déséquilibrée. Pour préparer la phase de test d'un de mes projets, j'ai réuni les futurs utilisateurs d'un logiciel et l'équipe qui allait faire les développements. Nous avons construit ensemble le plan de test et donc la façon de valider le bon fonctionnement du système. Ceci a permis de rapprocher les équipes et d'instaurer la confiance sur l'objectivité de l'évaluation des travaux.

Le renforcement de la formalisation et du contrôle sont aussi un moyen pour tenter de maitriser les difficultés, surtout vers la fin du projet où « l'heure n'est plus au volontarisme, mais à la stabilisation des scénarios réalistes, au verrouillage et à la mise sous contrôle du projet, aussi complète et précise que possible »[76]. Ceci se justifie par l'irréversibilité du déroulement des projets où, plus tardive est la détection d'un problème, plus long est le délai d'élaboration d'une solution et moins grands sont les degrés de liberté disponibles pour le résoudre efficacement et à moindre coût. C'est ainsi que sur un de mes gros projets, mon responsable a exigé un suivi bien plus strict de l'avancement. Au début perturbé par cette initiative, cela m'a ensuite rassuré sur notre capacité collective à faire aboutir le projet. Sa confiance a été renforcée car il pouvait voir précisément où j'en étais. Ma confiance a aussi été renforcée car j'étais rassuré de voir que, par ce suivi, il se montrait bien plus à l'écoute de mes alertes.

[74] Zannad Hédia, « L'individu et l'organisation projet. Quelles difficultés pour quelles réponses ? », *Revue française de gestion*, n° 196, 2009

[75] Midler Christophe, op. cit.

[76] Midler Christophe, op. cit.

CONCLUSION : UN CHEF DE PROJET PLUS EFFICACE GRACE A LA CONFIANCE

Le projet est historiquement une organisation formalisée qui se concentre sur la planification des taches et le respect de méthodes. Depuis quelques années, on prend conscience que cette profession doit prendre plus en compte les aspects relationnels.

Au sein d'un projet, le collectif est effectivement ce qui fait avancer l'action. Mais la constitution de l'équipe projet, officialisée éventuellement par une réunion de lancement, ne suffit pas à fédérer des individus différents, même si tous partagent le même objectif.

Pour inciter les gens à coopérer, la confiance est un facteur qui est à considérer. Même si le projet présente quelques paradoxes pour l'établissement de cette confiance, il existe des moyens pour l'aider à s'instaurer. Il faut tout d'abord faire intervenir des tiers qui sauront faire avancer le projet, instaurant ainsi un optimisme, une confiance dans l'avenir au sein de l'équipe projet. Il faut veiller à avoir une circulation de l'information car la transparence apporte de la confiance. Il est nécessaire de respecter le principe de réciprocité qui fait partie de la définition même de la confiance. On va entretenir le don en déclenchant par sa propre action celui des personnes à qui on a donné. Il faut enfin réguler les relations entre les individus pour assurer des rapports propices à la production.

Le chef de projet doit tenir ce rôle de facilitateur de la confiance. Il doit, dès le démarrage, faire en sorte que cette confiance se construise puisqu'elle n'est, bien sûr, pas spontanée au sein d'un collectif. Mais le travail ne s'arrête pas là car il faut entretenir cette confiance malgré les évènements et les aléas qui se succèdent. Pour cause, la confiance n'est malheureusement pas une relation définitive.

En tant que chef d'orchestre, le chef de projet doit aussi adopter une posture qui permettra aux relations de ne pas dégrader la confiance. Tout d'abord, il faudra habilement réguler la relation entre le client et l'équipe qui réalise. Bien que le rapport puisse paraître déséquilibré, il faudra maintenir la perception d'une relation égalitaire puisque chacun a besoin de l'autre pour que la solution que doit apporter le projet puisse être mise en place. Cela passe en particulier par la gestion des conflits qui peuvent régulièrement apparaître.

Enfin, le chef de projet doit veiller à garder la mobilisation des intervenants car la confiance peut disparaître si l'un à l'impression que l'autre ne s'investit plus suffisamment. La chef de projet doit aussi assumer son rôle de leader et mettre en place les règles nécessaires pour que les actions soient réalisées dans le temps prédéterminé du projet.

Le système social au sein du projet est essentiellement basé sur les interactions entre les individus. C'est chaque acteur du projet qui participe aux livrables collectifs et c'est la confiance qui va contribuer à rendre la coopération entre ces acteurs plus efficace.

Le chef de projet ne doit donc pas seulement s'assurer que la solution construite dans le projet est techniquement robuste et adaptée. Il doit prendre conscience du pouvoir qu'il a, en raison de sa capacité à mobiliser différentes ressources, de son expertise technique qui peut aider à résoudre des points des blocages, de sa capacité à faire intervenir des tiers, de sa possibilité de véhiculer les informations comme il le souhaite, de débloquer des moyens pour faire avancer le projet et de définir les règles de fonctionnement au sein du projet. Tout ceci réduit effectivement l'incertitude sur la réalisation du projet dans les temps puisque la production de la « réalité à venir » concentre les attentions de tous.

Ce n'est qu'en assurant la confiance, « lubrifiant des relations sociales » que le projet sera un succès. Il pourra donc amener au changement qu'il porte puisque « la capacité d'un ensemble humain à changer est conditionnée par la surabondance non pas matérielle mais relationnelles » [77].

[77] Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Seuil, 1977