



Octobre 2019 – promotion 16

La confiance instantanée dans les équipes projet

Mémoire sous la direction de Nicolas Berland

BOUABBAS Brahim

CARON Cécilia

PRIETO Delphine

REMERCIEMENTS

Ce mémoire d'expertise représente l'aboutissement 21 mois de collaboration au sein de la promotion 16 du MBA RH de Dauphine. Ces 21 mois de cours ont nécessité un investissement aussi bien individuel que collectif, qui a rejailli bien au-delà de l'université, dans notre activité professionnelle comme dans notre sphère privée.

Tout au long de cette aventure, nous avons pu mesurer l'importance de la confiance comme élément indispensable du collectif, qu'elle soit instantanée ou construite avec le temps, malmenée ou renforcée. Sans confiance nous n'aurions pas pu réussir dans cette entreprise.

Cette page est l'occasion de remercier chaleureusement les principales personnes qui nous ont conseillés et accompagnés, toujours en toute bienveillance, afin que nous puissions achever cette aventure avec ce mémoire :

- Fabien Blanchot, directeur du MBA RH, pour permettre à cette formation de perdurer, pour partager les fruits de sa connaissance et de son expérience avec les étudiants et pour son état d'esprit ;

- Nicolas Berland, notre directeur de mémoire, pour ses conseils avisés, sa disponibilité, et sa capacité à questionner notre réflexion, toujours dans la bonne humeur et en toute bienveillance ;

- Marie-Camille Delacroix, chargée de formation pour le MBA RH, pour veiller au bon fonctionnement de la formation et de chaque promotion ;

- l'ensemble des intervenants, pour avoir partagé avec nous leurs expériences et connaissances au cours des différents séminaires et nous avoir apporté matière à nourrir nos réflexions tout en enrichissant nos savoirs ;

- l'ensemble des professionnels ayant pris de leur temps pour répondre à notre questionnaire et/ou partager leurs expériences lors d'une interview, dans le cadre de nos travaux de mémoire ;

- Jean-Marc, pour sa précieuse aide à la relecture et à la correction de notre mémoire ;

- nos employeurs et nos responsables hiérarchiques, pour nous avoir permis de vivre cette expérience ;

- nos chers camarades de cette Promo 16, pour avoir partagé avec nous leur histoire et 21 mois de leur vie, dans la bonne humeur et l'entraide.

Et bien entendu une pensée toute particulière pour nos familles et nos amis, qui par leur disponibilité et leur patience, nous ont permis d'aller au bout de cette aventure.

MERCI à tous !

Table des matières

REMERCIEMENTS	2
Résumé managérial	6
Introduction	7
PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE	9
I- Projet et équipe projet ?	10
<i>I-1- Historique et définition : qu'est-ce qu'un projet ?</i>	10
I.1.1. L'architecture comme fondement du projet moderne	10
I.1.2. L'avènement du projet en entreprise et définition actuelle	12
I.1.3. Définition retenue du projet	13
<i>I-2- Du projet à l'équipe projet</i>	14
I.2.1. Equipe, équipe projet et équipe projet virtuelle.....	15
I.2.2. Conditions de succès d'une équipe projet	16
II- Equipe projet, espace, temps et virtualité ?	17
<i>II.1. La question du rapport au temps dans les équipes projet : une différence fondamentale avec les équipes traditionnelles ?</i>	18
II.1.1. Le rapport au temps dans les sociétés modernes.....	18
II.1.2. L'imbrication, du temps et de l'espace (espace géographique ou numérique ?).....	19
II.1.3. Le rapport au temps dans les équipes projet : la nouvelle figure du projet dans l'environnement communicationnel	21
<i>II.2. La question de la virtualité dans les équipes projet</i>	22
II.2.1. Les critères de la virtualité : l'utilisation des TIC et la dispersion géographique	22
II.2.2. Les défis associés aux équipes projet virtuelles : coordination, communication et émergence d'un véritable collectif de travail	24
II.2.3. Les spécificités des équipes virtuelles ont-elles vécu ?.....	27
III- La confiance : définition, rôle et obtention	28
<i>III.1. Qu'est-ce que la confiance ?</i>	29
III.1.1- Ce que n'est pas la confiance	29
III.1.2 Une notion multidimensionnelle aux définitions diverses	30
III.1.3 Une notion dynamique	35
III.1.4 La définition retenue.....	36
<i>III.2. La confiance comme levier essentiel de création de dynamique positive</i>	37
III.2.1 Description des effets positifs de la confiance.....	37
III.2.3 Lien entre confiance et performance : obligation d'avoir de la confiance pour atteindre la performance ?	39
<i>III.3. Emergence et maintien de la confiance au travail et particulièrement dans les équipes projets</i>	39
III.3.1. Emergence : une sélection des ressources de confiance	40
III.3.2. La progression de la confiance	41
III.3.3. Le rôle particulier du chef de projet dans l'instauration de la confiance	41
IV- La confiance instantanée : définition, déterminants d'émergence et d'évolution	42
<i>IV.1. La confiance dans les équipes projet, un défi</i>	43
<i>IV.2. La confiance instantanée : essai de définition</i>	45
IV.2.1 Concept de la confiance vs approche de la confiance instantanée	46
IV.2.2 La confiance instantanée, caractéristique des équipes projet	49

IV.2.3 Les manifestations de la confiance instantanée de départ	53
<i>IV.3 Une confiance instantanée de départ qui peut rapidement être mise à l'épreuve</i>	54
IV.3.1 Les barrières liées aux expériences antérieures des membres	54
IV.3.2 Les barrières organisationnelles	55
IV.3.3 Les barrières liées à la psychologie et aux catégorisations sociales	56
IV.3.4 Les barrières technologiques	56
IV.3.5 Les barrières culturelles	57
<i>IV.4. 3 Evolution de la confiance instantanée lors des interactions</i>	58
IV.4.3.1. Evolution dans le temps de la confiance instantanée.....	58
IV.4.3.2. Interactions conformes aux attentes : une confiance instantanée qui s'affirme.....	59
IV.4.3.3. Interactions non conformes aux attentes : la confiance instantanée en danger.....	60
<i>IV.5 Intérêts à développer la confiance instantanée</i>	62
IV.5.1 La confiance instantanée : création de valeurs et de performance	62
IV.5.2 Créateur de cohésion et de partage de valeurs.....	64
<i>IV.6 Conclusion de la partie</i>	65
PARTIE II : LA CONFIANCE INSTANTANEE VUE DU TERRAIN	67
I- Equipe projets et méthode d'investigation	69
<i>I.1. Descriptif des équipes projets étudiés</i>	69
I.1.1. Les équipes projet du secteur public	69
I.1.1.1 Composition des équipes.....	69
I.1.1.2 Missions des équipes-projet	70
I.1.2. Les équipes projets du secteur privé	74
<i>I.2. La méthode d'investigation</i>	77
I.2.1. Choix de la méthode d'enquête.....	77
I.2.2. Le questionnaire	78
I.2.3. Les entretiens	78
II- Principaux résultats de l'investigation de terrain	79
<i>II.1. La confiance instantanée existe bien. Elle caractérise les équipes projets</i>	79
<i>II.2. Définitions de la confiance instantanée : parole aux acteurs</i>	83
<i>II.3. Focus sur les déterminants de la confiance</i>	85
<i>II.4. Le rôle central du chef d'équipe</i>	91
<i>II.5. Et les Rh, quel rôle au sein des équipes projet ?</i>	93
<i>II.6. Performance et confiance instantanée</i>	94
III- Conseils pour dynamiser la confiance instantanée	95
<i>III.1 Rôle possible du RH dans l'émergence de la confiance instantanée et sa consolidation</i>	95
III.1.1 Recruter les bons profils	96
III.1.2 Gérer les conflits	97
III.1.3 former les membres et le chef d'équipe.....	99
III.1.4 Mettre en valeur le mode projet et organiser un système de récompense.....	101
<i>III.2. Le chef de projet : un acteur pas comme les autres</i>	101
III.2.1. Des attentes fortes de la part des collaborateurs	101
III.2.2. Une action mesurable	106
III.2.3. Conseils aux organisations : « muscler » l'accompagnement RH du chef de projet	109
CONCLUSION	111

BIBLIOGRAPHIE.....	112
ANNEXE 1 : conceptualisation de la virtualité -.....	120
ANNEXE 2 : questionnaire	122
ANNEXE 3 : guide d'entretien	126

Résumé managérial

La mondialisation et l'essor des nouvelles technologies a, depuis l'an 2000, modifié l'organisation du travail au sein des entreprises et des administrations publiques.

Rendu impérieux par la concurrence à l'échelle planétaire, la dispersion géographique des équipes et le besoin permanent d'agilité des organisations, le mode projet s'est banalisé du fait de la performance d'outils communicationnels bon marché.

Le travail « en mode projet » s'est ainsi imposé comme trait caractéristique de l'organisation du travail contemporain.

Le travail au sein de ces équipes projet pose cependant question. En effet, poursuivant des objectifs hautement stratégiques, les équipes projet sont contraintes de générer de la performance dans des délais très courts. Pour cela, elles doivent instantanément être opérationnelles et produire un haut degré de coopération et donc de confiance.

Dans le même temps, la création des équipes projet virtuelles intervient généralement dans la précipitation. Elles sont constituées de personnes compétentes mais provenant de multiples horizons, sans expérience ou vécu professionnel partagé et de surcroît qui sont amenées à travailler principalement dans des espaces virtuels.

Comment, dès lors, générer ce « shoot » de confiance quand l'ensemble des déterminants de la confiance n'est pas rassemblé ? Par quelle « magie », dans ce contexte singulier, développer rapidement un haut niveau de performance ?

La thèse de ce mémoire est que les équipes projet virtuelles créent une forme particulière de confiance : la confiance instantanée (ou « swift trust »).

Cette confiance instantanée va permettre à des personnes ne se connaissant pas et séparées géographiquement, de rapidement coopérer en vue d'atteindre un haut niveau de performance collective.

Notre objectif dans ce travail universitaire est de montrer au travers d'une étude de terrain l'existence de cette confiance instantanée et décrire les principaux déterminants de son émergence, de son affermissement ou de sa détérioration. Il propose également d'analyser le rôle des principaux acteurs des équipes projet et de donner quelques conseils pour la développer.

Introduction

La mondialisation et la technologie incitent et permettent aux entreprises de coordonner leur travail faisant fi des frontières temporelles, spatiales et culturelles. Travailler en équipe projet à distance et en mode virtuel est devenu un phénomène courant dans toutes les organisations. En effet, même les personnes qui se trouvent dans des environnements de travail traditionnels travaillent de plus en plus par le biais de systèmes de communication basés sur la technologie.

Les équipes projet virtuelles ne sont donc pas seulement présentes comme on pourrait le penser au niveau des entreprises multinationales. Il s'agit d'un mode de travail que les entreprises ou organisations nationales adoptent de plus en plus.

En effet, ce type d'équipe permet de faire travailler ensemble des personnes aux compétences les plus appropriées et pertinentes pour un projet, sans avoir à se soucier de leur situation géographique. Outre l'agilité et la rapidité d'exécution que peut engendrer le fait de travailler à distance, d'autres bénéfices peuvent être mis en avant tels que la réduction des transports, source d'une diminution des frais, l'adéquation avec la politique RSE de l'entreprise, la diminution de la fatigue et donc une meilleure qualité de vie au travail à laquelle les salariés sont de plus en plus attachés.

Cependant ces équipes posent un certain nombre de défis, dont l'instauration de la confiance nous a semblé centrale, car c'est elle qui permet à ses membres de mieux coopérer, de travailler avec efficacité et donc d'assurer le succès du projet.

Nous verrons que pour que cette confiance s'instaure les questions de temporalité et de partage de valeurs vont apparaître comme primordiales. Ces déterminants sont souvent naturellement présents au sein des équipes traditionnelles, car leurs membres travaillent sur le même site, ont déjà pu travailler ensemble, se côtoyer ou se connaître de réputation. Par conséquent lorsque l'équipe projet est constituée, la confiance entre les membres, ou parfois la méfiance, est déjà présente.

Dans les équipes virtuelles les membres ne se connaissent pas ou peu car ils n'ont souvent jamais travaillé ensemble, ils sont situés sur des sites différents, souvent distants, appartiennent à des directions différentes et, de ce fait, peuvent à l'intérieur d'une même organisation avoir des cultures différentes.

Lorsque nous nous sommes posé la question de l'émergence de la confiance dans ce type d'équipe, c'est le concept de confiance instantanée qui est apparu. Nous nous sommes alors attachés tant à comprendre comment ce type particulier de confiance se créait qu'à étudier comment il pouvait être développé.

Notre première partie est constituée d'une revue de littérature qui va porter sur plusieurs éléments :

- En premier lieu, il convenait de définir ce qu'est une équipe projet virtuelle, nous attachant tant aux notions d'équipe projet (I) que de virtualité (II)
- En second lieu nous nous sommes penchés sur la définition de la confiance afin d'en cerner les limites, les contours, les effets ainsi que les acteurs pouvant influencer dans le cadre d'une équipe projet (III)
- Enfin c'est l'étude de ce type de confiance particulier qu'est la confiance instantanée qui nous a occupé puisqu'il convenait de la définir et de comprendre les déterminants de sa création et de son évolution (IV).

Notre seconde partie vise de façon pratique à observer dans nos organisations et nos propres équipes projet si cette confiance instantanée, faisant désormais l'objet d'une littérature importante, était confirmée et corroborée par une étude de terrain. Nous souhaitons également à travers notre enquête tirer des enseignements sur la façon de favoriser son apparition et de la développer. Enfin, car c'est le cœur de notre métier, nous avons certaines intuitions à ce sujet et il nous importait de découvrir si les acteurs RH intervenaient et/ou pouvaient avoir un rôle à jouer.

Dans cette partie il était naturel de présenter notre méthode d'investigation au sein d'organisations que nous avons pu étudier de l'intérieur. Nous avons eu la chance d'avoir un accès direct aux acteurs de ces équipes, même lorsque les projets étaient tout à fait confidentiels et stratégiques. Nous exposerons donc notre méthodologie déployée au travers de questionnaires mais surtout d'entretiens de terrain qui se sont révélés réellement passionnants et riches d'enseignements.

Nous nous attacherons enfin à présenter les résultats de l'investigation au travers notamment de larges extraits de l'ensemble des questionnaires exploités. Il est d'ores et déjà intéressant de souligner un rôle central du chef d'équipe et une absence totale des RH, ce qui nous a amené à pouvoir émettre quelques préconisations qu'il pourra s'avérer intéressant de mettre en pratique au sein de nos organisations et de les partager avec la communauté RH du MBA.

PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE

La revue de littérature a pour objectif de nous éclairer sur les termes et les concepts relatifs à notre sujet d'étude. Alors que nous avons choisi ce sujet par affinité, car la notion de confiance nous tient à cœur en tant que RH, qu'en tant qu'individu nous avons en partie conscience de sa centralité dans les relations humaines et que le mode projet est devenu une façon habituelle d'organiser le travail, il s'agit dans cette première partie de définir les contours et la réalité des termes de projet, d'équipe, de virtualité et bien entendu de confiance et de confiance instantanée de façon académique.

I- Projet et équipe projet ?

I-1- Historique et définition : qu'est-ce qu'un projet ?

La notion de projet est tellement omniprésente dans le vocabulaire de tous les jours, qu'elle semble toujours avoir existé. Souvent synonyme d'innovation ou de changement, elle concerne toutes les dimensions de notre vie moderne, professionnelle ou privée, individuelle ou collective. Le mot projet innerve tous les domaines : politique, économique, social, scientifique, environnemental, juridique, sportif, artistique, médiatique, éducatif, personnel.

D'un point de vue philosophique, le projet intègre une dimension individuelle. Tous les types de projet ont pour point commun « *d'exprimer le volontarisme d'un acteur, de rechercher un espace de consensus, de se préoccuper d'une certaine forme d'efficacité et d'être en quête de sens*¹ ». Au sens étymologique du terme latin, « projicere » signifie « jeter en avant ».

D'un point de vue psychologique, le projet peut être vu comme une façon de forcer le destin et de projeter le sujet dans le devenir. S'autoriser à faire un projet est en quelque sorte nier la mort. Triandafyllidis (2004) estime que « *le projet permet de faire comme si l'évènement de la mort était exclu du temps qui sépare son élaboration de sa réalisation* »².

Le projet est à la fois un objet familier et d'étude. Pourtant, tel que nous l'entendons dans nos sociétés modernes, il est d'apparition récente. Evolutif dans ses formes mais pas dans son essence, il est le reflet de l'époque dans laquelle il existe et se définit par son rapport au temps particulier.

I.1.1. L'architecture comme fondement du projet moderne

Boutinet (2014)³ date l'apparition du projet durant la période du Quattrocento (première Renaissance de 1420 à 1500) en Italie. D'après lui, le premier projet emblématique est la construction de la coupole de la cathédrale de Florence. En effet, celle-ci devait s'élever au-dessus d'un tambour octogonal et aucune solution technique n'avait été trouvée jusqu'à l'arrivée de Filippo Brunelleschi, architecte, sculpteur et père de la perspective mathématique.

L'émergence du projet s'explique par la complexité croissante des réalisations (matériaux, nombre de corporations, réalisations en elles-mêmes). Alors que pendant longtemps, la création artisanale a pu mélanger la conception et la réalisation, réglant au fur et à mesure les difficultés sans que celles-ci aient été anticipées. Le projet architectural qui voit le jour durant la Renaissance distinguera

¹ Boutinet, *Psychologie des conduites à projet*.

² Triandafyllidis, « le projet : symptôme de la normalité », psychanalyse à l'université, n°50, avril 1988 dans Luc Ridet, *les temps du projet*, 2004

³ Boutinet, *Psychologie des conduites à projet*.

désormais une phase de préparation méthodique, la conception, et une phase de réalisation, le faire, mettant en œuvre les projections de la première phase.

Historiquement, le projet est donc d'abord apparu sur le mode technique dans l'architecture. D'ailleurs les titres d'ingénieurs et d'architectes seront souvent synonymes jusqu'au XVIIIe. Ce n'est qu'ensuite que l'ingénieur se distinguera par sa formation scientifique⁴.

Bien que la notion de projet soit aujourd'hui loin de concerner uniquement les grandes réalisations de construction ou industrielles, il est intéressant de constater que l'architecture a finalement présidé à la définition des principales caractéristiques de tout projet.

Le tableau ci-dessous résume les caractéristiques génériques qui ont traversé le temps. Il reprend les éléments de J-P Boutinet (2014)⁵.

- Caractéristiques génériques d'un projet et projet architectural -

Caractéristique	Projet architectural
L'origine	Il naît d'un problème ou d'une question posée et concerne toujours la nécessité du « mieux » (mieux habiter un espace donné)
La complexité	Le projet architectural est l'art de gérer la complexité
Le rapport au temps	Le projet ne peut être perçu en dehors du temps : le temps immédiat de la construction, le temps passé de la mémoire et le temps proche ou lointain de l'utilisation de l'édifice construit
L'intégration au social	Le projet architectural s'ouvre sur un espace social à organiser et à coordonner (pluralité de projets dont il est la résultante et qu'il faut faire coexister par une négociation permanente)
La dialectique entre le « penser » et le « faire »	Il se définit par une dialectique incessante entre conception et réalisation
Le risque majeur	Tout projet est soumis au risque que la réalisation ne corresponde qu'à une infime partie de la conception car la conception se pose en autonomie par rapport à la réalisation qu'elle est censée anticiper

Enseignements :

☞ *Le projet est né de la complexité croissante des réalisations ne laissant plus de place à « l'improvisation ».*

☞ *Le fondement du projet repose sur la distinction entre la phase de conception et celle de réalisation.*

☞ *Les caractéristiques du projet sont issues du domaine de l'architecture.*

⁴ L'essentiel de la gestion de projet, 12^e édition, Roger Aïm, 2018, Les carrés

⁵ Boutinet, *Psychologie des conduites à projet*.

I.1.2. L'avènement du projet en entreprise et définition actuelle

Depuis son apparition durant la Renaissance, la notion de projet s'est étendue à tous les domaines de la société moderne. Le siècle des Lumières a découvert le projet de société, puis, les XIXe siècle et début XXe ont été marqués par l'émergence du projet existentiel. C'est à partir du milieu du XXe que le terme projet représentera à la fois le projet et la réalisation de l'objet. Depuis 1970, le projet s'ouvre aux préoccupations individuelles, démocratisant par là-même la notion.

Il existe ainsi des générations de projet, chacune résultant d'une mutation psychologique et culturelle. Le projet est le fruit d'un contexte et d'une époque donnés. « *L'avènement d'un projet exprime une rupture de temporalité à la fois délibérée et imposée* »⁶(Boutinet, 2014).

Du côté des entreprises, le projet s'est naturellement imposé dans une logique de performance. La pensée économique moderne et l'industrialisation ont fortement contribué à la formalisation du concept. Pour Aïm⁷ (2018), il se formalise entre 1930 et 1980 pour aboutir, après trois grandes étapes, à une méthodologie codifiée :

- 1- La période de 1930 à 1950 voit le développement de grands projets étatiques d'industrialisation (militaires et aéronautiques, infrastructures) qui ne sont pas soumis à de fortes contraintes de coûts. Les méthodes de gestion de projet, les processus internes de savoir-faire des entreprises ne sont ni diffusés, ni standardisés.
- 2- Le milieu des années 50 et 60 est le moment de la création d'associations professionnelles (par exemple le Project Management Institute créé aux Etats-Unis en 1969) et des outils de méthodologie. Un modèle universel de management de projet offrant un langage commun est élaboré et les méthodes sont largement diffusées.
- 3- Dans les années 80, les méthodes de gestion de projet se généralisent à tous les secteurs d'activité y compris les services, et s'imposent comme une réponse aux exigences de qualité et de prix des produits. La nécessité d'une forte coordination devient plus forte, notamment avec la multiplication du nombre de parties prenantes. Les objectifs de délais et de coûts sont aussi plus contraignants et conduisent au développement de nombreux logiciels spécialisés de planification, d'ordonnancement, de gestion de la documentation, de découpage technique et financier des tâches.

Au-delà de la méthodologie, le projet peut être analysé sous l'angle économique et managérial. Ainsi, pour Gilles Garel⁸, le projet se définit comme une activité (Midler, 1996) :

- visant à atteindre un but global. C'est l'engagement d'une responsabilité de résultat ;
- spécifique, non reproductible. Le projet implique un contenu, une organisation et un planning non reproductible à l'identique ;
- qui répond à un besoin exprimé (même s'il n'est pas toujours clair) ;
- soumise à l'incertitude comme toute démarche consistant à structurer l'avenir ;
- combinatoire et pluridisciplinaire car dépend du concours et de l'intégration d'une diversité de contributions ;
- temporaire, tout projet ayant un début et une fin définis avant son lancement ;
- soumise à des variables exogènes.

⁶ Boutinet, *Vers une société des agendas*.

⁷ L'essentiel de la gestion de projet, 12^e édition, Roger Aïm, 2018, Les carrés

⁸ Garel, *Le management de projet*.

La définition de l'AFNOR et de l'Afitep (association francophone de management de projet) de 1992 met quant à elle l'accent sur l'objectif recherché « le projet est une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir » (norme X50-05).

Cinq objets caractérisent le projet (Garel, 2011) :

- ✓ les contraintes qu'il doit satisfaire (délais, coûts),
- ✓ l'organisation,
- ✓ les acteurs,
- ✓ les phases,
- ✓ les outils de gestion.

Enseignements :

☞ *Le concept de projet s'est structuré avec l'industrialisation de nos sociétés modernes et technologiques.*

☞ *L'évolution des technologies et la financiarisation de l'économie ont façonné le projet en entreprise.*

☞ *La figure du projet est un objet historique dans le sens où il est reflet des technologies et de la philosophie d'une époque.*

1.1.3. Définition retenue du projet

Comme nous l'avons vu précédemment, les évolutions économiques et technologiques ont contribué à façonner le projet en entreprise tel que nous le connaissons aujourd'hui.

Pour autant, depuis la Renaissance, le concept de projet se définit autour un noyau de caractéristiques : la complexité, l'incertitude, les contraintes et les délais.

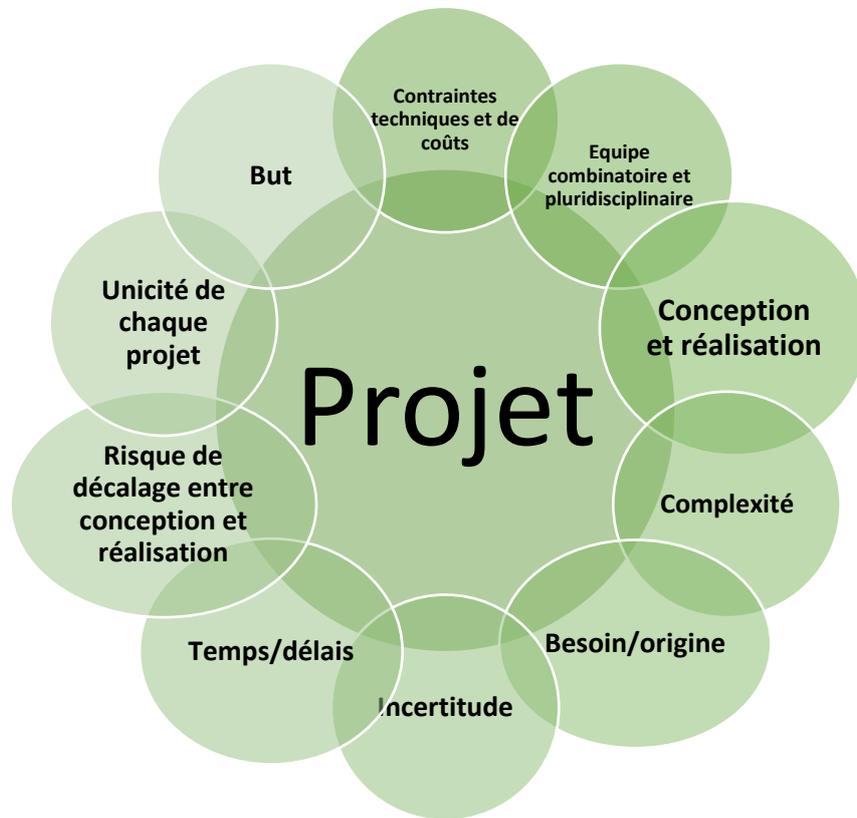
Dans le cadre de ce mémoire, la définition retenue d'un projet en entreprise est la suivante :

Un projet est une démarche visant un but spécifique à atteindre dans des délais impartis et qui s'articule autour de deux grandes phases : une phase de conception et une phase de réalisation.

Il est réalisé par une équipe projet qui doit s'intégrer à l'organisation ou coexister avec elle.

L'apparente simplicité de cette définition ne doit pas masquer la complexité que revêt chaque projet. Ses différentes dimensions sont représentées schématiquement au travers de la figure suivante :

- Les dimensions du projet -



I-2- Du projet à l'équipe projet

En entreprise, la notion d'équipe est indissociable de celle de projet. En règle générale, la complexité des organisations ne permet pas de faire peser le poids d'un projet sur une seule personne. De plus, le projet favorise justement un mode de fonctionnement souple permettant de combiner des compétences issues de toute l'organisation. La bonne marche d'un projet nécessite donc la création d'une équipe *ad hoc* chargée d'atteindre l'objectif. Pour autant, une équipe demeure un collectif humain nécessitant de réunir certaines conditions pour réussir.

1.2.1. Equipe, équipe projet et équipe projet virtuelle

✓ La notion d'équipe

Qu'est-ce qu'une équipe ? pour Duret (2011)⁹, « *faire équipe c'est mobiliser un groupe pour parvenir à un but commun explicité dont l'atteinte suppose l'interdépendance d'activités individuelles nécessitant d'être ajustées entre elles* ».

La notion d'équipe renvoie à une sorte d'idéal qui la distingue d'un simple groupe. Dans l'imaginaire collectif, une équipe est soudée, souvent avec un leader. Elle renvoie à des valeurs nobles comme le sport, l'entraide dans la difficulté, la cohésion, le respect mutuel. En cela elle se distingue du simple groupe.

✓ L'équipe en entreprise

La notion d'équipe a fortement évolué. Alors qu'hier, on considérait les buts, les rôles et les tâches comme des éléments fixes pour appréhender une équipe, l'environnement d'aujourd'hui, beaucoup plus fluide, dynamique et complexe impose à l'équipe de toujours s'adapter avec des buts, des rôles et des tâches qui peuvent évoluer. De même, les équipes bougent. On peut changer d'équipe, appartenir à plusieurs équipes, ou même constituer une équipe autour d'un projet pour une courte période (flash team). Enfin, les modes de management changent et tentent d'aller de plus en plus vers l'autonomisation des équipes.

✓ L'équipe projet en entreprise

La spécificité des équipes projet réside principalement dans le positionnement de l'équipe dans l'organisation, la complémentarité supposée de ses membres et son rapport au temps.

Elles sont composées « *d'un nombre restreint de personnes ayant des compétences complémentaires qui s'engagent dans un projet et des objectifs communs, adoptent une démarche commune et se considèrent comme mutuellement responsables.* » (Katzenbach et Smith, 1993)¹⁰.

Quel que soit leur domaine d'activité ou le type de projet, elles ont des caractéristiques communes :

- elles opèrent en marge des activités courantes du reste de l'entreprise ;
- afin de produire des résultats précis sous des contraintes de qualité, de temps, de coûts et de performance ;
- après quoi elles sont dissoutes (Shenhar et Dvir, 2007)¹¹.

Elles sont composées de spécialistes venant de différentes disciplines qui doivent travailler en étroite collaboration. Les projets uniques qui sont menés doivent permettre d'apporter des changements bénéfiques pour l'organisation.

Enseignements :

☞ *Une équipe projet est un collectif humain temporaire tourné vers un but commun.*

⁹ Duret, 2011,p10 dans « ce qui fait équipe, exigence d'un travail pulsionnel et appareillage psychique groupal d'équipe », Denis Mellier, 2012

¹⁰ Dans Pépin, « Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes ? »

¹¹ idem

1.2.2. Conditions de succès d'une équipe projet

En tant que collectif humain, les équipes projet, qu'elles soient virtuelles ou non, de taille réduite ou plus imposante, doivent respecter certaines règles pour espérer être performantes.

La littérature présente ces critères de réussite. Ceux-ci sont résumés par Pépin¹² en 5 axes :

1- L'humain – membres de l'équipe

Cet axe regroupe quatre types de compétences majeures (Patanakul et Milosevic, 2008) :

- ✓ Les compétences techniques,
- ✓ Les compétences interpersonnelles et intrapersonnelles (leadership, communication, gestion d'équipe, qualités personnelles),
- ✓ Les compétences administratives et de processus,
- ✓ Les compétences d'affaire et stratégiques.

2- La structure de l'équipe

Il faut que la tâche qui lui est confiée puisse créer trois états psychologiques chez les membres :

- ✓ le sentiment d'accomplir quelque chose de significatif,
- ✓ un sentiment de responsabilité,
- ✓ la connaissance des résultats (Hackman, 2002).

Ces trois états psychologiques contribuent à augmenter la motivation, la satisfaction et la performance des équipes de projet (Seiler et al., 2012).

A propos de la composition de l'équipe, la taille doit être appropriée (le plus souvent 4 à 10 membres), stable dans le temps (Cooper et al., 2004) et dirigée par un leader clairement identifié affecté au projet, idéalement à plein temps et qui assume la responsabilité du projet tout au long de son cycle de vie (Loo, 2003).

Idéalement, les membres y sont aussi affectés à plein temps et travaillent à proximité les uns des autres (Carbonell et Rodriguez, 2006). Ils viennent tous du même niveau organisationnel et certains ont travaillé efficacement ensemble ou avec le leader de l'équipe dans le passé (Webber, 2002).

3- L'organisation

Trois éléments organisationnels favorisent la performance :

- ✓ Une culture adéquate (Harbone et Johnne, 2003),
- ✓ Un climat cohérent avec la culture en place (pratiques et systèmes de gestion cohérents avec les valeurs),
- ✓ Un soutien adéquat apporté aux équipes (Gelbard et Carmeli, 2009, Hackman, 2002, Pirola-Merlo et Mann, 2005).

4- Les processus d'équipe

¹² Pépin, « Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes ? »

Trois catégories de processus d'équipe (Marks et al, 2003) permettent la performance :

- ✓ Les processus de planification (analyse et vision du projet, spécification des objectifs, établissement des normes, clarification des rôles),
- ✓ Les processus d'action (communication, coopération, coordination),
- ✓ Les processus interpersonnels (socialisation, motivation, gestion des conflits et des émotions).

Enseignements :

☞ *La réussite d'une équipe projet est multifactorielle. Il existe cependant des facteurs-clés de succès :*

- *Disposer de suffisamment de professionnels capables de mener les projets à bien (chefs d'équipe et membres) ;*

- *Accorder au chef de projet le niveau d'autorité adéquat, le plus clair et le plus élevé possible ;*

- *Les valeurs, le style de leadership et les pratiques de gestion doivent être en cohérence entre eux et avec la nature du projet ;*

- *Le soutien doit être à la hauteur du projet ;*

- *Le chef de projet doit être en mesure de mobiliser les membres de l'équipe tout au long du projet.*

La confiance, qui n'est pas abordée comme un facteur clé de succès en tant que tel, est le liant qui permet à une équipe projet de fonctionner, que ses membres soient colocalisés ou à distance, qu'ils utilisent principalement les technologies numériques ou non pour communiquer.

II- Equipe projet, espace, temps et virtualité ?

Dans nos travaux, il nous a semblé intéressant d'étudier le cas particulier des équipes projet virtuelles car si la confiance nous apparaissait fondamentale pour travailler de façon performante, il nous a semblé que les équipes projet virtuelles ne disposaient pas *a priori* des conditions optimales pour développer la confiance entre des membres dispersés géographiquement et sous forte contrainte de temps.

Walt Disney disait que « *la différence entre un rêve et un projet c'est une date* ». Cette phrase rend compte de la centralité des notions de temps et de délais dans le projet. Or, temps et espace sont intimement liés alors qu'aujourd'hui l'espace n'est plus seulement spatial mais aussi numérique. Ce sont ces dimensions qui fondent la virtualité d'une équipe projet.

Au-delà des simples critères permettant de définir la virtualité d'une équipe projet, le temps, l'espace et l'évolution de leur perception façonnent les modes de travail et les équipes projet.

II.1. La question du rapport au temps dans les équipes projet : une différence fondamentale avec les équipes traditionnelles ?

Aujourd'hui, nos sociétés modernes semblent courir perpétuellement après le temps. Nous manquons tous de temps. Pour Hartmut Rosa (2018)¹³, le rythme de vie augmente « *en dépit du taux d'accélération technique impressionnants* ».

Il apparaît que notre rapport au temps a changé, ce qui n'est pas sans conséquence sur notre façon de produire de la valeur et d'organiser nos projets.

II.1.1. Le rapport au temps dans les sociétés modernes

✓ Immédiateté, instantanéité et urgence

Un nouveau rapport au temps, marqué par l'accélération continue et par l'urgence à fait son apparition. Nous sommes désormais entrés dans l'ère d'une société « *hypermoderne* » (Aubert, 2010)¹⁴ depuis une vingtaine d'années qui se caractérise notamment par une obligation d'accélération incessante, exigeant toujours plus de performance dans un temps toujours plus court et qui touche aussi bien la sphère professionnelle qu'individuelle.

Il faut alors distinguer trois façons de vivre le temps et qui sont :

- ✓ **L'instantanéité** permise par les nouvelles technologies de communication ;
- ✓ **L'immédiateté** qui découle de cette possibilité d'avoir la réponse dans l'instant et qui impacte le délai d'exigence du résultat : puisque c'est possible dans l'instant, je le veux immédiatement ;
- ✓ **L'urgence**, qui imprègne tout le mode de vie et d'action des entreprises. Cette urgence est considérée comme indispensable pour répondre aux nouvelles exigences de la compétition économique car c'est en gagnant du temps qu'on gagne de nouveaux marchés. L'urgence a envahi le domaine économique, professionnel et personnel. Pour Jauréguiberry¹⁵ (2003), « *l'urgence naît toujours d'une double prise de conscience : d'une part, qu'un pan incontournable de la réalité relève d'un scénario aux conséquences dramatiques ou inacceptables et, d'autre part, que seule une action d'une exceptionnelle rapidité peut empêcher le scénario d'aller à son terme* ».

Au final, l'instantanéité de l'acheminement de l'information est confondue avec la possibilité de réponse immédiate. **Il y a une confusion entre joignabilité et disponibilité. La réactivité est confondue avec l'efficacité**¹⁶ alors qu'il existe un différentiel entre la temporalité permise par la technologie (instantanéité, immédiateté) et celle nécessaire à la bonne réception et au traitement de l'information.

✓ L'imbrication des sphères de vie

D'un point de vue professionnel, la nouvelle génération des outils de communication, et notamment les smartphones, a créé une **exigence de lien et de réactivité en continu alors que** la généralisation,

¹³ Aubert, Nicole, @ *la recherche du temps, individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*.

¹⁴ Dans Aubert, Nicole.

¹⁵ dans Aubert, Nicole.

¹⁶ Pierre-Antoine Chardel, Carine Dartiguepeyrou, « être, temps et différences : pour une approche différentialiste du temps à l'ère numérique »

à partir du milieu des années 1990, de l'usage des mails et téléphones portables dans l'univers professionnel avait déjà imposé la prédominance de l'immédiateté et de l'urgence dans le rythme de travail, induisant certaines pathologies (Aubert, 2003).

Dans le cas des nouvelles technologies, le problème majeur est que la **subordination créée par le contrat de travail ne s'arrête jamais**, même après avoir quitté son lieu de travail.

En outre, dans la logique de l'immédiateté, les messages tendent à occuper tout le champ de l'activité professionnelle, au **détriment des activités réflexives**, ou plus généralement des tâches solitaires ou de long terme. Le plus important est d'être toujours là alors que l'on observe généralement une incapacité à gérer les différentes formes de temporalité. **La confusion fait loi, celle qui assimile tout à de l'urgent** (Chardel et Dartiguepeyrou, 2018)¹⁷.

Pour Vincent de Gaulejac (2018)¹⁸, « *plus on gagne de temps moins on en a car nous sommes dans une société paradoxante* » qui se caractérise par des formes d'organisation, des outils de gestion, de communication et un langage qui confrontent les individus à des dilemmes insolubles, des exigences contradictoires, des **injonctions paradoxales** (Gaulejac, Hanique, 2015). Par exemple il s'agit de traiter la bonne information dans un contexte de surcharge informationnelle, préserver son équilibre vie privée-vie professionnelle en restant connecté à ses mails, prendre le temps de la réflexion dans des délais très courts...

Pour Francis Jauréguiberry¹⁹, nous assistons à un processus de colonisation progressive de l'espace-temps intime par des préoccupations professionnelles. Moins que dépossédé de son temps personnel, **l'individu est possédé par le temps de son travail**, ce qui est une conséquence logiquement produite par son désir de bien faire et de réussir.

Enseignements :

☞ *Les nouvelles technologies ont changé le rapport au temps dans nos sociétés modernes qui se caractérise désormais par l'instantanéité, l'immédiateté et l'urgence.*

☞ *Ce nouveau rapport au temps a vu les frontières entre nos différents espaces de vie (notamment privé et professionnel) se réduire.*

☞ *Il incite au changement perpétuel avec toutes les conséquences que cela comporte sur notre existence (injonction à consommer, à s'adapter, à se connecter) et sur les modes de travail.*

II.1.2. L'imbrication, du temps et de l'espace (espace géographique ou numérique ?)

L'espace et le temps sont les deux coordonnées indispensables à l'Homme pour se repérer et se positionner. Les deux se mêlent d'ailleurs de façon subtile : ne dit-on pas, tel lieu est à 30 minutes de tel autre ? Ne parle-t-on pas de frontière pour évoquer la séparation entre le temps privé et le temps professionnel ?

¹⁷ Dans Aubert, @ *la recherche du temps*.

¹⁸ Vincent de Gaulejac, « Plus on gagne du temps, moins on en a... Le rapport au temps dans la société paradoxante »

¹⁹ Francis Jauréguiberry, « peut-on encore se déconnecter de temps en temps ? », 2018

✓ Instantanéité de la transmission des données : vers la fin de l'espace géographique ?

Pour Christophe Bouton (2018)²⁰, depuis le milieu du XIXe, avec l'augmentation progressive de la vitesse des transports, nous avons assisté à une compression de l'espace, à un raccourcissement des distances spatio-temporelles. Toutefois, la distance physique demeure, même avec le moyen de transport le plus rapide.

Et pourtant, Internet puis le développement d'outils de communication tels que les smartphones sont parvenus à **abolir la distance** puisque l'information parvient instantanément, **mais aussi les lieux** puisqu'avec le smartphone nous ne sommes plus contraints de rester dans un espace précis (dans la couverture réseau qui ne cesse de s'étendre).

Bouton (2018) parle de dé-localisation, non dans le sens économique habituel mais dans l'idée **qu'Internet rend le lieu superflu** et crée à la place un espace dé-localisé, dématérialisé. Internet a permis au télétravail d'exister et se développer, affranchissant dans une certaine mesure le salarié de se déplacer dans l'espace. Entre la recherche d'information, les achats en ligne et le télétravail, le monde est à portée de clic et le lieu devient superflu. Théoriquement, l'individu peut communiquer, jouer, aimer, étudier, travailler et peut-être un jour voyager (visiocasque 3D) sans jamais sortir de chez lui. « *Le paradoxe du web c'est d'être un rapprochement qui nous éloigne des lieux*²¹ ».

Cependant, l'espace physique ne se limite pas à des coordonnées GPS. Le lieu est aussi un construit social qui crée du lien et rend possible des proximités. « *La spatialité des sociétés a ainsi pour but de résoudre la tension entre la nécessaire dispersion des individus qui ne peuvent pas tous vivre au même endroit et la non moins nécessaire connexion entre eux* ». Lussault (2012) définit l'importance de la connectivité comme nouveau principe majeur et moteur du fonctionnement spatial des sociétés²².

✓ L'existence de l'individu au sein de l'espace numérique

Gottschalk²³ (2018) estime que **le terminal** (ordinateur, portable, tablette, téléphone portable, GPS, montre connectée, caméra de surveillance...) **est un élément clé de notre quotidien**. Nous sommes dans l'obligation d'accéder à un terminal pour participer activement dans la société.

Hassan²⁴ (2009) soutient que cette dépendance terminale s'accroît du fait de « *l'impérieuse nécessité d'être connecté pour vivre, travailler et faire partie de la « norme » de la vie quotidienne en réseau* ». Le terminal est à la fois une dépendance et une obligation.

McLuhan²⁵ suggère que l'homme et les technologies se façonnent mutuellement. Les technologies ont une « programmation préférentielle », c'est-à-dire qu'elles sont conçues pour être employées d'une manière spécifique. Les machines ont la capacité d'accélérer les tendances, de mettre l'accent sur les faiblesses culturelles, et de renforcer certaines structures sociales tout en en fragilisant d'autres écrit Douglas (Baym, 2010). Ainsi, d'un point de vue professionnel, « *dans l'univers hypermoderne, le quadrillage du temps et de l'espace n'est plus physique* (Foucault²⁶,

²⁰ Christophe Bouton, « à la recherche de l'espace. Hyperconnexion, rapprochement et dé-localisation »

²¹ idem

²² Aubert, Nicole, @ *la recherche du temps, individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*.

²³ Dans Aubert, @ *la recherche du temps*.

²⁴ idem

²⁵ idem

²⁶ Dans Aubert, @ *la recherche du temps*.

1975) mais communicationnel. *La surveillance n'est plus parquée dans l'organisation spatiale, mais déterritorialisée grâce à la généralisation de la traçabilité des produits (portables, ordinateurs) comme des hommes. Si les individus disposent d'une plus grande liberté dans l'organisation des tâches, ils sont soumis à une organisation drastique des résultats. Il s'agit moins désormais de réglementer l'emploi du temps et de surveiller l'espace que d'obtenir une disponibilité permanente afin que le maximum de temps soit consacré à la réalisation des objectifs fixés. »*

Enseignements :

☞ *Temps et espace sont intimement liés ;*

☞ *Aujourd'hui, au regard des évolutions technologiques et de l'impact de celles-ci sur nos modes de vie et de travail, l'espace n'est plus seulement géographique, il est aussi numérique.*

II.1.3. Le rapport au temps dans les équipes projet : la nouvelle figure du projet dans l'environnement communicationnel

Les éléments évoqués plus haut, en particulier l'évolution de notre rapport au temps et l'urgence qui a envahi nos vies nous interrogent sur la spécificité des équipes projet, en particulier les équipes projet virtuelles par rapport aux équipes traditionnelles.

Dans ce nouveau contexte, le projet et l'équipe projet se distinguent-ils encore des autres modes d'organisation ?

Boutinet (2014) estime que « *si la banalisation du projet constitue par un certain côté un affadissement de ce qui auparavant revêtait du sens, par un autre côté la conduite de projet correspond maintenant à un défi qui nous est lancé de devoir exister au sein d'un environnement communicationnel mondialisé*²⁷ ».

Le projet a toujours été soumis à des questions de délais. Aujourd'hui, les équipes projet se sont adaptées à de nouvelles temporalités. Toujours selon Boutinet, les nouvelles conduites à projet privilégient des temporalités plus immédiates que le moyen et le long terme. En cela elles sont représentatives d'un **changement dans les conduites d'anticipation** qui ont tendance à **abandonner la prospective pour se tourner vers l'innovation et une résolution plus immédiate des problèmes. Les conduites à projet se font de plus en plus transitoires et dans le court terme.**

Enseignements :

☞ *Les équipes projet ont changé en lien avec les évolutions techniques et culturelles pour aller vers une figure du projet qui tente de maîtriser les paradoxes de la société hypermoderne : simultanée, éphémère et délais.*

☞ *Les équipes projet ne doivent plus seulement maîtriser les délais, elles doivent aussi inscrire les phases de conception et de réalisation dans une nouvelle philosophie qui consiste à s'adapter en permanence. Ainsi, les équipes projet privilégient de plus en plus le court terme, conscientes qu'elles ne sont qu'une étape vers un autre projet qui viendra défaire ou adapter leur réalisation.*

²⁷ Boutinet, *Vers une société des agendas.*

II.2. La question de la virtualité dans les équipes projet

II.2.1. Les critères de la virtualité : l'utilisation des TIC²⁸ et la dispersion géographique

Le monde virtuel est devenu un espace à part entière. En réduisant les distances, la virtualité permet de diminuer les contraintes de délais et de coûts. Les équipes virtuelles s'affranchissent des contraintes d'espace et de temps et accèdent aux compétences requises indépendamment de leur localisation (Coat et Favier, 2000 ; Levina et Vaast, 2008)²⁹.

Aujourd'hui, quelle entreprise n'a pas recours à une certaine forme de virtualité pour ses équipes projet ? Il convient ici de s'interroger sur la notion de virtualité et d'équipe virtuelle dans la littérature.

✓ Notion de virtualité

Aucune définition claire et précise du concept de virtualité n'a été élaborée. Ce dernier a été généralement expliqué à travers ses dimensions. De plus, aucun consensus n'est enregistré concernant les dimensions de la virtualité.

Lors de conceptualisations et d'élaboration de grilles d'évaluation, la virtualité a principalement été définie par la dispersion des membres et leur distribution temporelle, par l'usage intensif et/ou exclusif des TIC, par la diversité culturelle des membres et par la durée de vie de l'équipe.

Pour Jawadi (2005), les deux dimensions récurrentes sont clairement l'utilisation des TIC (Dubé et Paré, 2002 ; Kirkman et Mathieu, 2005) et la séparation géographique des membres de l'équipe (Bell et Kozlowski, 2002 ; Chudoba et al., 2005 ; O'Leary et Cumming, 2007). Les deux dimensions sont toutefois intimement liées puisque c'est en partie l'absence ou la faiblesse de coprésence des membres de l'équipe qui génère un usage intensif des TIC (Lipnack et Stamps, 1997 ; Townsend et al., 1998)³⁰.

Or, l'introduction des TIC a touché tous les processus : opérationnels, de coordination, de communication, le management et la question temporelle du travail (Boukef³¹, 2005).

Pour autant, la virtualité ne se limite pas à l'utilisation des TIC. Elle doit aussi prendre en compte la façon dont ceux-ci sont utilisés pour pallier le manque de communication face-à-face. Ainsi, deux dimensions sont à étudier pour définir le niveau de virtualité d'une équipe (Jawadi et Charki, 2011) :

- ✓ **La virtualité technologique** qui se définit par la capacité des membres à tirer profit des caractéristiques objectives des TIC.
- ✓ **La virtualité sociale** qui se caractérise par la capacité des membres à s'approprier les médias utilisés et à les adapter à leurs besoins sociaux et de communication. Évaluée par la nature de la communication, les styles d'interactions, l'existence ou non de normes de communication.

²⁸ Technologies d'information et de communication

²⁹ Jawadi et Charki, « Niveaux de virtualité et performance des équipes ».

³⁰ Jawadi et Charki.

³¹ Isaac, Campoy, et Kalika, « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information ».

✓ Equipe virtuelle et degré de virtualité

Les équipes virtuelles peuvent se définir comme “*étant un ensemble d’individus, interdépendants, pouvant être séparés dans l’espace et le temps et utilisant essentiellement ou exclusivement les TIC pour accomplir un travail généralement de courte durée*”³².

Pour Lipnack et Stamps (2000), « *ces équipes sont composées de personnes travaillant de façon interdépendante à un objectif commun tout en étant en général géographiquement ou temporellement dispersées* »³³.

Cette définition reprend les caractéristiques principales d’une équipe : le collectif et l’interdépendance de ses membres. Trois contraintes sont mentionnées : la séparation dans l’espace et le temps, l’utilisation des TIC et la durée du l’équipe. Cette dernière caractéristique n’est pas toujours mentionnée dans la littérature sur les équipes virtuelles. Pourtant, elle permet de prendre en compte cette dimension caractéristique d’un projet.

L’évaluation du degré de virtualité reste une véritable problématique car comme vu précédemment, espace physique, temps et numérique sont subtilement imbriqués.

Pour certains, comme Martins et al.³⁴ (2004), le degré de virtualité se mesure en fonction d’une échelle allant de « aucune utilisation des TIC, donc utilisation exclusive des rencontres en face-à-face » à « utilisation exclusive des TIC, donc équipe complètement virtuelle ». Pour lui, c’est le mode de collaboration (**TIC ou rencontre en face-à-face**) et non l’appartenance géographique ou temporelle qui définit l’équipe virtuelle.

En pratique, force est de constater que très peu d’équipes fonctionnent entièrement en mode virtuel. Les rencontres en face-à-face constituent encore un moyen d’échange et de création du lien social dont il semble difficile de se passer.

Pour d’autres, comme Chevrier³⁵, malgré les différentes formes que peuvent prendre les équipes virtuelles, il existe un noyau de caractéristiques communes:

- ✓ La dispersion géographique des membres : les équipes virtuelles s’affranchissent des frontières. Les membres peuvent travailler à l’autre bout du monde ou à quelques centaines de mètres.
- ✓ Le rassemblement de travailleurs très qualifiés : les membres sont choisis en fonction de leurs compétences. L’équipe virtuelle permet de rassembler les expertises nécessaires sans considération des lieux où elles se trouvent.
- ✓ La complexité du contexte organisationnel (Coat, Favier, 2001) : les équipes projet relèvent de structures transversales créées *ad hoc* ce qui favorise les conflits d’intérêt entre participants ou des conflits de loyauté au niveau des membres.
- ✓ L’usage des TIC comme outil de travail et de communication.

En outre, elles peuvent se décliner en multiples variantes grâce aux éléments différenciant suivants :

- ✓ L’activité : la nature du projet influe sur la plus ou moins grande intégration des tâches, ce qui détermine le niveau de coordination nécessaire à la bonne réalisation du projet et la densité des interactions dans l’équipe.

³² Jawadi, « La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement ».

³³ Dubé, survivre aux paradoxes de l’équipe virtuelle, 2009

³⁴ Idem

³⁵ Chevrier, « Peut-on faire virtuellement équipe ? »

- ✓ La composition des équipes : le nombre et la diversité des profils des membres. Plus la diversité est forte, plus les moyens d'intégration devront être développés. De même, la centralité du projet, c'est-à-dire si les membres sont dédiés à un ou plusieurs projets, influera sur l'investissement des membres dans le projet.
- ✓ La distance (physique et temporelle) entre les membres et la structure de dispersion. Les membres peuvent tous être dispersés, constituer des sous-groupes ou avoir certains membres isolés alors que la majorité de l'équipe est colocalisée. Ces différentes configurations auront un impact déterminant sur la dynamique du groupe.

L'annexe I, issue des travaux de Nabilia Jawadi³⁶, récapitule les études des dimensions des équipes virtuelles et le type de grille d'analyse utilisées pour évaluer le degré de virtualité.

Dans le cadre de ce mémoire nous retiendrons l'utilisation des TIC et la dispersion géographique des membres comme caractéristiques fondamentales des équipes projet virtuelles.

Une équipe projet virtuelle a toutes les caractéristiques d'une équipe projet mais se différencie par :

- Le fait que tous les membres de l'équipes ne sont pas colocalisés. Il existe donc une **dispersion géographique** ;
- L'utilisation contrainte des TIC** qui découle notamment de cet éloignement spatial.

Enseignements :

☞ *Les équipes virtuelles se caractérisent principalement par l'utilisation des TIC et la dispersion géographique des membres.*

☞ *Les conditions de virtualité d'une équipe projet ne font pas consensus. Elles vont de la simple utilisation des TIC à la prise en compte des aspects géographique (dispersion), temporels (délais) et organisationnels. Quelle que soit l'analyse, l'utilisation des TIC constitue le niveau élémentaire de la notion de virtualité.*

II.2.2. Les défis associés aux équipes projet virtuelles : coordination, communication et émergence d'un véritable collectif de travail.

Du fait de la distance, de la limitation des interactions directes et de l'utilisation des TIC, les équipes projet virtuelles sont confrontées à des défis soit spécifiques, soit amplifiés par rapport aux équipes traditionnelles. Les chefs et les membres de l'équipe doivent avoir conscience des spécificités de fonctionnement de ce type d'équipe afin de pouvoir s'adapter au mieux et gérer certains paradoxes.

✓ L'enjeu communicationnel

La communication est l'enjeu le plus évident dans une équipe virtuelle car la communication par l'intermédiaire des TIC ou en face-à-face sont clairement différentes et que les interactions sans

³⁶ Jawadi et Charki, « Niveaux de virtualité et performance des équipes ».

média interposés ont constituées jusqu'à récemment le mode de référence en matière de communication.

L'une des principales difficultés qui s'impose aux équipes virtuelles est qu'à distance, les contacts ne peuvent s'établir que s'ils sont simultanément recherchés et organisés de part et d'autre³⁷. La distance et la médiation technologique empêchent les discussions informelles lors des pauses café et dans les couloirs ainsi que la liberté des échanges.

De plus, les rencontres en face-à-face permettent des communications plus riches (présence sociale, orales, synchrones et complètes, incluant le non-verbal) et fournissent l'occasion de faire connaissance et de tisser des liens.

L'utilisation intensive des TIC amène à une orientation plus grande vers la tâche et à une réduction des interactions sociales. Cette orientation vers la tâche est compréhensible étant donné le temps et les efforts accrus que demande l'échange d'information à travers la technologie (Chidambaram, 1996 ; Warkentin et al., 1997). Cela contraste avec les rencontres face-à-face qui comportent plus d'échanges informels de nature sociale, incluant le non-verbal.

Enfin, les liens sociaux qui découlent de ces échanges directs remplissent d'autres fonctions primordiales comme celles du soutien des membres et le bien-être de l'équipe.

Ainsi, acheminer l'information et créer du lien dans une équipe à distance représente un vrai défi.

✓ L'enjeu du contrôle et de la coordination

Par nature, le travail à distance laisse une plus grande autonomie qui est à la fois une force car elle peut être source de motivation et d'innovation mais qui est aussi un défi en termes de coordination et de contrôle.

En effet, la collaboration de tous est nécessaire pour accomplir les objectifs du projet, mais en même temps, coordonner les efforts à distance demeure moins aisé qu'en présentiel. Les TIC permettent de travailler de manière asynchrone. C'est pourquoi il peut sembler plus facile de découper le travail afin que les membres puissent continuer à travailler de façon autonome et isolée, ce qui est contraire aux concepts de projet et d'équipe qui visent la synergie de talents multiples et impliquent une véritable collaboration. Au final, le risque est que chaque membre excelle dans ses tâches individuelles sans se soucier du résultat global. Autrement dit, le risque est que les membres ne se sentent pas engagés dans le projet³⁸ (Dubé, 2009).

L'équipe projet virtuelle constitue aussi un défi en termes de contrôle, ce qui s'explique par le fait que, n'étant pas sur place, le chef de projet ne peut pas contrôler aussi facilement le travail que dans une équipe colocalisée.

✓ L'émergence d'un esprit d'équipe

La loyauté ne se décrète pas. Elle dépend de l'identification au groupe (Pratt, 1998) et des jeux d'intérêt. Concernant l'identification au groupe, **le fonctionnement à distance tend à amoindrir**

³⁷ Chevrier, « Peut-on faire virtuellement équipe ? »

³⁸ Dubé, « Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle ».

le sentiment d'appartenance et la cohésion sociale (Kiesler, Cummings, 2002) car c'est essentiellement dans la coprésence que se forment une histoire commune et de la complicité, et qu'émergent des normes de fonctionnement social³⁹ (Chevrier, 2012).

Si la proximité psychologique peut compenser la distance géographique, la proximité physique et la fréquentation d'un territoire commun restent de puissants leviers pour créer du lien social. Cependant, dès lors qu'il a été établi, ce lien peut persister au travers des échanges virtuels. Des conditions minimales d'échanges informels non exclusivement centrés sur le travail, lors de rencontres en présentiel, sont nécessaires au renforcement de l'esprit d'équipe.

✓ Le management et la confiance

L'utilisation des TIC a modifié les pratiques de management. En effet, les modes de communication deviennent asynchrones, écrits et structurés. Les messages transmis de façon informelle ou par le langage non verbal disparaissent ou se réduisent drastiquement. Pour Brunelle (2009), les mécanismes de contrôle et les dynamiques de pouvoir sont modifiés. Le contrôle est davantage fondé sur l'atteinte des résultats, la dynamique repose sur la confiance et des pratiques de coaching plutôt que sur des pratiques d'autorité. Le manager doit apprendre à exercer son e-leadership, c'est-à-dire, à parvenir à exercer de l'influence principalement par l'entremise de moyens technologiques dans un cadre se définissant par l'utilisation des TIC et de l'existence de distances spatiotemporelles⁴⁰.

Le défi principal de ce type de management est de parvenir à réduire la distance psychologique qui peut être définie comme « *la perception du niveau de proximité qu'un individu a envers une autre personne, un groupe ou une organisation* ». Or, pour Brunelle, une faible distance psychologique accélère le processus d'établissement de la confiance. Cette distance peut se réduire grâce à quatre pratiques : privilégier le face-à-face (séminaire de lancement, réunions face-à-face), se préoccuper des attentes individuelles (organiser des rencontres individuelles, connaître chacun des membres, leur porter une attention personnalisée, parle d'avenir et de possibilités de carrière), contrer les distances (communiquer souvent, définir les rôles de chacun, délivrer des messages clairs et détaillés) et promouvoir l'esprit d'équipe (envoyer des messages qui mettent en évidence l'équipe et rappellent les valeurs du groupe, créer des occasions de socialisation) »⁴¹.

La confiance influence négativement ou positivement la communication, la coordination et le contrôle, l'esprit d'équipe et la qualité du management. La dispersion géographique et l'obligation d'utilisation des TIC qui en découle rendent crucial le rôle de la confiance dans les équipes projet virtuelles, et ce, dès le début du projet.

Enseignements :

☞ *Les équipes virtuelles se caractérisent principalement par l'utilisation des TIC et la dispersion géographique des membres.*

☞ *Aujourd'hui, toute équipe projet comporte un certain niveau de virtualité. C'est pourquoi il apparaît indispensable d'accoler cette notion à celle d'équipe projet.*

☞ *L'établissement de la confiance est l'un des défis associés aux équipes projet virtuelles.*

³⁹ Chevrier, « Peut-on faire virtuellement équipe ? »

⁴⁰ Brunelle, « E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques ».

⁴¹ Brunelle.

II.2.3. Les spécificités des équipes virtuelles ont-elles vécu ?

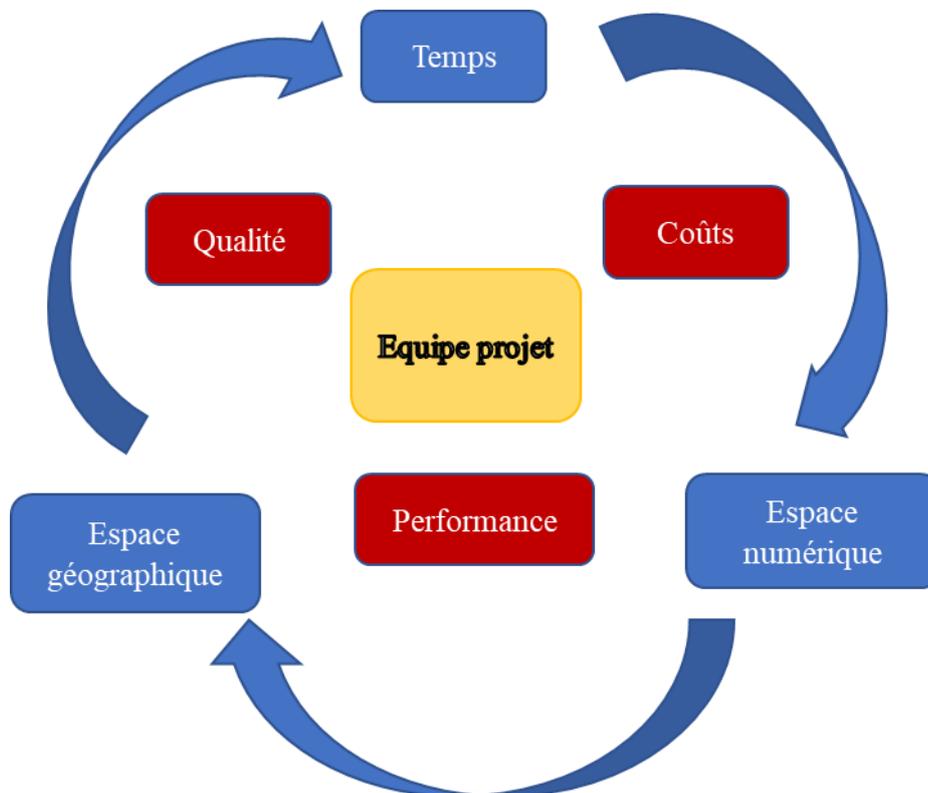
✓ Caractéristiques communes des équipes projet

Au final les équipes projet peuvent être analysées selon 3 prismes :

- leur rapport au temps : il s'agit d'équipes avec une durée de vie limitée ;
- leur rapport à l'espace géographique : en cherchant à bénéficier de compétences diverses et variées et grâce aux TIC, les équipes projet peuvent s'affranchir de la distance ;
- leur rapport à l'espace numérique : qu'il s'agisse ou non d'un projet, toutes les équipes utilisent d'une façon ou d'une autre les TIC. Certaines sont colocalisées et peuvent se servir exclusivement de TIC.

Ces caractéristiques sont résumées dans le schéma suivant :

- Caractéristiques fondamentales des équipes projet –



✓ La fin de l'originalité des équipes virtuelles ?

En définitive, la diffusion des TIC à grande échelle semble avoir amoindri les spécificités des équipes projet virtuelles. En effet, les spécificités liées au critère géographique sont affaiblies. Pour Jawadi, d'une part, ses effets peuvent être fortement limités à travers l'usage des TIC et la manière avec laquelle les membres des équipes virtuelles interagissent (Fuller et Dennis, 2009 ; Thomas et

Bostrom, 2010), leur capacité à « négocier » (Lamb et Kling, 2003), à « adapter » (Beaudry et Pinsonneault, 2005) ou à « coadapter » (Skyes et al., 2009) les caractéristiques objectives des TIC).

D'autre part, l'utilisation des TIC par les équipes colocalisées militerait pour un amoindrissement de la virtualité de ce type d'équipes projet. En effet, certaines équipes peuvent être colocalisées dans un même lieu mais préférer utiliser les TIC pour coordonner et effectuer le travail (Bell et Kolowski, 2002 ; Dubé et Paré, 2002). L'utilisation généralisée des TIC dans l'ensemble du monde du travail tendrait à prouver que finalement, aujourd'hui, toutes les équipes sont des équipes virtuelles confrontées aux mêmes défis : un changement des modes de management, la difficulté à créer un collectif de travail, un rapport à l'urgence qui est similaire.

✓ Les paradoxes de l'équipe virtuelle

Et pourtant, les équipes projet à distance restent bien confrontées à des défis spécifiques car c'est le cumul de l'utilisation des TIC et de la distance qui en font leur originalité. Alors qu'une équipe colocalisée peut décider de son degré de recours aux TIC, l'équipe à distance n'a pas le choix.

Ainsi, elle est confrontée à certains paradoxes tels que la nécessité d'une présence physique, d'interactions sociales, l'interdépendance de l'équipe ou la nécessité de mécanismes structurants⁴² alors que sa virtualité lui permet de s'en affranchir.

Il ne s'agit pas de nier que les équipes colocalisées peuvent aussi être confrontées à ce genre de défi. Les membres d'équipes colocalisées peuvent aussi avoir des difficultés à se réunir tous ensemble en face à face car ils sont pris par d'autres projets ou d'autres tâches et que le projet n'est pas une priorité. De la même façon, la flexibilité existe ailleurs que dans les équipes virtuelles et le travail peut être naturellement orienté vers la tâche.

C'est l'intensité des défis vécus qui différencie l'équipe virtuelle de celle traditionnelle colocalisée (Dubé, 2009).

III- La confiance : définition, rôle et obtention

En tout premier lieu lorsque nous parlons de confiance il est important d'avoir une définition précise de ce terme. Recouvre-t-il la même chose pour l'ensemble des disciplines, et quelle définition retenir pour parler de confiance dans les équipes projet ?

Il est admis que d'une part, les acteurs d'une organisation ont besoin en tant qu'individus de faire confiance et que d'autre part, la confiance a globalement des effets positifs et enfin qu'il existe un lien fort entre confiance et performance dans la littérature. Les organisations et plus spécifiquement les équipes projet auront donc à cœur de faire en sorte que cette confiance émerge et se maintienne. Il est important dans ce cadre de connaître et de comprendre les mécanismes à l'œuvre dans cette émergence, ce maintien ou la restauration de la confiance.

⁴² Dubé, « Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle ».

III.1. Qu'est-ce que la confiance ?

Dans notre étude, nous avons cherché ce que pouvait être la définition de la confiance avant de nous intéresser à la confiance instantanée en particulier. Or, il est rapidement apparu que la littérature et les auteurs selon les disciplines et à l'intérieur même de leur discipline ne sont pas d'accord sur ce qu'est la confiance. Un consensus semblait toutefois émerger sur ce que n'est pas la confiance. Nous débiterons donc par approcher la confiance en la distinguant de notions proches.

Nous ferons ensuite un tour des définitions retenues par plusieurs auteurs dans leur discipline pour en retenir une celle nous paraissant la plus pertinente.

III.1.1- Ce que n'est pas la confiance

✓ Des notions proches

- **La fiabilité** : cette notion renvoie au respect de la promesse donnée. Elle diffère cependant de la confiance, au sens où si une personne ne peut tenir ses engagements pour des raisons valables on peut malgré tout continuer de lui faire confiance. Dans ce cadre, la fiabilité en entreprise va plutôt pour certains auteurs être à rapprocher de l'intégrité (Mayer, Davis et Shoorman, 1995)⁴³. Mais ces notions sont proches car il y a un lien et une continuité comme le souligne Mazarno⁴⁴ entre le fait de compter sur quelqu'un de fiable (*reliance*) et la confiance proprement dite (*trust*).
- **La foi** : la confiance a une étymologie qui renvoie à cette notion. Il s'agit du mot latin *confidentia*, Néanmoins des auteurs dont Laurent Eloi⁴⁵, nous invitent à distinguer cette notion de la confiance car elle n'implique pas l'autre. Or, contrairement à la foi, la confiance sous-entend une relation à un autre être humain ou à quelque chose, comme une institution. On parle parfois de confiance dans l'avenir et l'on se rapporte là plutôt à une notion de foi ou d'optimisme et donc d'une certaine certitude alors qu'on le verra, lorsqu'on fait confiance il y a au contraire une grande part d'incertitude. Enfin, si la foi est insondable, puisque l'on croit sans savoir pourquoi, il existe des raisons qui poussent chacun à accorder sa confiance.

✓ Des notions contraires ?

A l'inverse de ce que l'on pourrait penser, le contraire de la confiance n'est ni la défiance, ni la méfiance mais simplement **l'absence de confiance** comme le souligne Laurent Karsenty (2013).⁴⁶ Cet auteur vient définir les notions que l'on pourrait penser comme contraires et expliciter les différentes relations qu'elles entraînent :

- **La défiance** correspond à l'idée de se « fier moins ». Le littré la définit comme « *la crainte d'être trompé, le doute qui fait qu'on ne se confie qu'après examen et réflexion* ». La

⁴³ Mayer R.C., Davis J.H. and Schoorman F.D (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of management review*, 20(3), 709-734

⁴⁴ Marzano, Michela. « Qu'est-ce que la confiance ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1, no. 1, 2012, pp. 83-96.

⁴⁵ Laurent, Éloi. *Économie de la confiance*. La Découverte, 2012, p.17

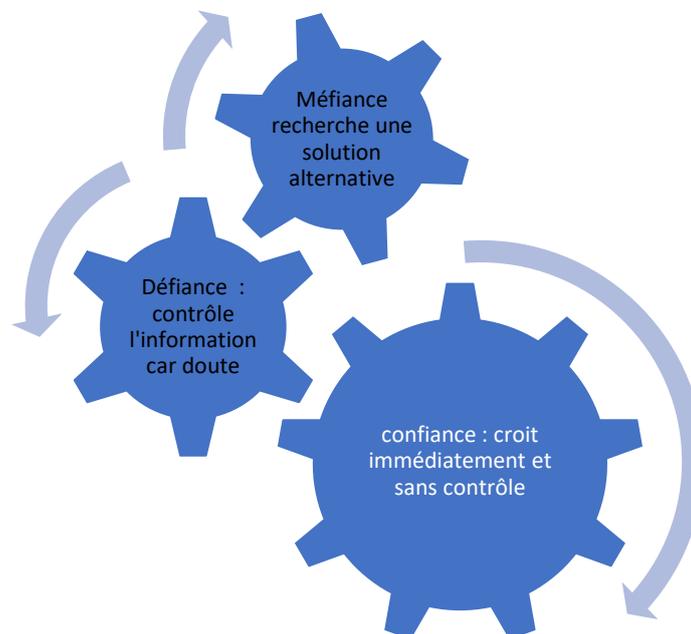
⁴⁶ Karsenty, Laurent « comment appréhender la confiance au travail » Karsenty, L. (coord.). *La confiance au travail*. Toulouse, Octares 2013

personne qui a une relation de défiance par rapport à une autre va douter de la validité de l'information transmise et va chercher confirmation.

- **La méfiance** correspond à l'idée de se « fier mal », « *qu'on ne se fie pas du tout à l'autre* » (littré). Il y a un degré supplémentaire par rapport à la défiance. La personne qui a une relation de méfiance par rapport à une autre ne va pas chercher à vérifier l'information donnée mais va plutôt rechercher une alternative à l'information transmise.

Nous avons donc cote à cote trois notions distinctes graduées avec la possibilité de pouvoir passer de l'une à l'autre :

- **Confiance, méfiance et défiance** -



III.1.2 Une notion multidimensionnelle aux définitions diverses

La littérature aborde systématiquement la notion de confiance en donnant ses origines étymologiques afin de cerner cette notion et tenter de la rapprocher d'autres.

La confiance vient du mot latin *confidere* :

- ✓ *Fidere* : « se fier à »
- ✓ *Cum* : « avec »

Les auteurs soulignent que cette étymologie a une proximité avec le terme *confier*, et qu'il s'agit donc ici de se séparer de quelque chose pour le remettre à quelqu'un, mais ils mentionnent également la proximité avec le mot *fiancé* impliquant l'engagement et la promesse d'un futur heureux : ce "don" de quelque chose de soi se fait donc dans l'espérance d'un avenir positif.

A partir de cette même étymologie des définitions multiples sont données.

✓ Les définitions

La confiance a trouvé des essais de définitions dans des disciplines très diverses (psychologie, sociologie, etc...). Cette notion peut à la base paraître simple car il s'agit d'un mot utilisé dans la vie quotidienne, en politique, dans l'entreprise...mais chacun a une définition bien personnelle.

Dans un premier temps on pourra s'en remettre aux définitions trouvées dans différents dictionnaires de référence :

- ✓ Le Littré : « *sentiment qui fait qu'on se fie en soi-même* ».
- ✓ Larousse : « *sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre, à quelque chose* »
- ✓ Dictionnaire de l'Académie française, 9^e éd. : « *l'espérance ferme que l'on place en quelqu'un, en quelque chose, certitude de la loyauté d'autrui* »

On s'aperçoit immédiatement qu'un concept du quotidien qui paraît simple ne reçoit pas forcément une définition identique. En effet, la première définition ne mentionne que la personne qui fait confiance, la deuxième introduit l'autre, et enfin la dernière introduit les caractéristiques de l'autre. Il apparaît dans cette dernière définition une relation entre deux personnes qui vont avoir des qualités distinctes.

Dans la littérature deux agents sont distingués : le principal, appelé *trustor*, fait confiance à un agent le *trustee*. En principe, le trustor accorde sa confiance au trustee pour que ce dernier réalise le mandat dans le respect des attentes du premier.

Si l'on fait ensuite un tour synthétique à travers différentes disciplines, on s'apercevra que cette notion a été énormément étudiée car elle est le ressort de la prise de décision qu'elle soit au niveau d'un individu, d'un groupe ou d'une entreprise/organisation.

La confiance a d'abord été étudiée en psychologie puis l'ensemble des disciplines rattachées en sciences humaines s'en sont emparées. Elle est désormais un concept incontournable lorsque l'on étudie les organisations.

En Psychologie, Rousseau et al 1998⁴⁷ décrivent un état psychologique compromettant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur les attentes positives des intentions ou des comportements d'une autre partie.

En psychologie sociale, pour Lewicki et Bunker (1995)⁴⁸ la confiance implique une croyance selon laquelle une personne n'a pas à agir de façon opportuniste ou d'une manière égoïste, la croyance d'une congruence de valeurs.

⁴⁷ Rousseau D.M, Sitkin S.B, Burt R.S et. Camerer C, Not so different after all: A cross discipline view of trust P, Academy of Management Review - 23,1998, pp. 393- 404.

⁴⁸ Lewicki R.J., Bunker B.B (1995) Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*: (pp. 133-173). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

En sciences politique Fukuyama 1996 ⁴⁹ affirme que « *la confiance représente les attentes qui se constituent, au sein d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté* ».

En économie (Dasgupta, 1988⁵⁰), décrit la confiance comme « *un ensemble d'attentes logiques partagées par tous, impliqué dans un échange économique* ».

Le **sociologue Luhmann**⁵¹ a distingué le terme anglais *confidence* et celui de *trust*,

- ✓ **Confidence** correspondant à un niveau de **confiance assurée** et désignerait selon lui une forme de croyance assurée rendue nécessaire par la vie courante (comme la confiance « ordinaire » accordée à la fiabilité d'un moteur d'avion, qui n'est autre que la confiance accordée au fabricant de l'avion ou à la compagnie aérienne),
- ✓ **Trust** correspondant à un niveau de **confiance décidée** est un pari volontaire et risqué sur le comportement d'un autre dans une situation particulière, et s'apparente donc à la véritable confiance.

Finalement, dans le cadre d'un effort de synthèse des différents écrits sur la confiance, Rousseau et al⁵² affirment que les chercheurs s'accordent pour souligner que le risque et l'interdépendance sont deux conditions pour le développement de la confiance.

La plupart des travaux dans la littérature psychologique, sociologique et récemment managériale se mettent d'accord sur le fait **que la confiance est l'acceptation d'être vulnérable ou encore la volonté d'une vulnérabilité par rapport au partenaire** (Inès Antit, 2008)⁵³.

Enseignements :

☞ *Il existe une interrelation entre les notions de confiance et de risque.*

☞ *C'est seulement en situation d'incertitude et donc de risque que la notion de confiance est de mise.*

En réalité ces définitions très différentes semblent liées au fait que les auteurs appréhendent la confiance sous différents angles ou différentes dimensions.

⁴⁹ Fukuyama F "trust :the social virtues and the creation of prosperity » (1995 [p.26])

⁵⁰ Dasgupta P, Trust as commodity dans D. Gambetta, Trust: making and breaking cooperative relations (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 49-71.

⁵¹ Luhmann N. (2006) La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale. Paris, Economica

⁵² Rousseau D.M, Sitkin S.B, Burt R.S et. Camerer C, Not so different after all: A cross discipline view of trust P, Academy of Management Review - 23,1998, pp. 393- 404.

⁵³ Antit Inès « Vers la constitution de la confiance optimale Réconcilier l'économique et le social » colloque A quoi sert la GRH? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations, 19^e congrès de l'AGRH 2008

✓ Les différentes dimensions de la confiance

La confiance a également plusieurs dimensions comme le soulignent divers auteurs dont, Laurent Karsenty qui en propose une synthèse en reprenant les travaux de Gloria Origgi.⁵⁴

- ✓ Une dimension affective : on peut avoir confiance en quelqu'un (sentiment), on parle plutôt d'un sentiment de sécurité que l'on opposera à la peur qui apparaît dans l'état de méfiance⁵⁵. Dans cette dimension c'est le fait de faire confiance qui amène un sentiment de sérénité.
- ✓ Une dimension cognitive : une personne nous inspire confiance (jugement). Nous plaçons des attentes en une personne dont nous avons l'espérance qu'elle saura prendre soin de nos intérêts dans une situation donnée. On retrouve ici la notion de foi
- ✓ Une dimension relationnelle : on fait confiance (relation particulière que l'on établit), ici nous retrouvons l'aspect social de la confiance qui émane de la relation à l'autre sur lequel on se repose pour obtenir un résultat du fait d'un avenir incertain. On retrouve ici la notion de risque.

Laurent Karsenty⁵⁶ en reprenant ces 3 dimensions propose de définir la confiance comme un *“sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts”*

Si la confiance a plusieurs dimensions, il existe également plusieurs types de confiance.

✓ Les différents types de confiance

Les typologies sur la confiance s'inscrivent, pour la plupart, dans le cadre défini par Zucker (1986)⁵⁷. Celui-ci distingue trois formes de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance inter organisationnelle et la confiance institutionnelle.

✓ La confiance interpersonnelle :

Elle est définie par Gambetta⁵⁸ et adoptée par la grande majorité des auteurs. Selon lui, la confiance est la probabilité subjective par laquelle un individu, X, s'attend à ce qu'un autre individu, Y, effectue une action donnée sur laquelle son bien-être dépend.

⁵⁴ Origgi G (2008). Qu'est-ce que la confiance ? Paris, Librairie Philosophique J.Vrin

⁵⁵ Sheets-Johnstone M. (2006). Sur la nature de la confiance. Dans A. Ogien et L. Quéré (coord.), les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements. Paris, Economica (p23-41).

⁵⁶ Karsenty, Laurent « comment appréhender la confiance au travail » Karsenty, L. (coord.). *La confiance au travail*. Toulouse, Octares 2013

⁵⁷ Zucker L. G., “Production of trust: Institutional sources of economic structure”, *Research in organizational behavior*, M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), 8, Greenwich, JAI Press, 1986, p. 53-111.

⁵⁸ Gambetta, D. (1988) Can we Trust Trust? In: Gambetta, D., Ed., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Blackwell, New York, 213-237.

Sako⁵⁹ va plus loin en distinguant deux niveaux de confiance interpersonnelle :

- ✓ Premier niveau : la confiance intentionnelle, lorsqu'un individu fait confiance à un autre parce qu'il croit que ce dernier respectera ses engagements sans faire preuve d'opportunisme.
- ✓ Deuxième niveau : la confiance de compétence lorsqu'un individu fait confiance à un autre parce que ce dernier détient les capacités et les compétences requises

Ce type de confiance basée des compétences reconnues souvent suite à des expériences antérieures⁶⁰, se développe lors de la poursuite d'objectifs communs qui nécessitent des communications fréquentes et une certaine proximité. Elle se traduit principalement par la coopération et l'entraide que se témoignent les individus les uns envers les autres.

✓ La confiance inter-organisationnelle

Elle vient dépasser la relation de personne à personne pour se situer au niveau de plusieurs organisations entre lesquelles va s'effectuer un échange. Elle est définie par Zaheer et al⁶¹ comme « *l'étendue de la confiance placée dans l'organisation partenaire par les membres d'une organisation centrale* ». Si cette confiance se met en place entre aux moins deux organisations, en tant que personnes morales, elle implique, exactement, comme la confiance interpersonnelle, les personnes physiques de ces organisations. Elle peut avoir comme déterminants, comme pour la confiance interpersonnelle, la réputation, les compétences et l'expertise des organisations, leurs expériences passées. Elle va se développer au cours de relations d'affaires par exemple et se manifester par des éléments tels la bonne foi, la bienveillance, le respect des règles sans nécessité d'un contrôle formel et l'adoption d'un comportement coopératif plutôt qu'opportuniste.

- ✓ La confiance institutionnelle est définie par Mangematin (1999) « *comme une autorité supérieure au sein de la société. Elle vient protéger les individus et les organisations contre les risques d'aléa moral* ». ⁶² Contrairement à la confiance interpersonnelle et organisationnelle, son apparition n'est pas le produit d'une expérience antérieure. Ici on ne fait pas confiance à un individu ou une organisation mais plutôt à l'ensemble du contexte dans lequel s'inscrit la relation. Elle va d'avantage s'apparenter à la souscription à un contrat dans lequel chacun va accepter d'abandonner une partie de sa liberté pour fixer des règles du jeu et accepter de déléguer l'autorité et les moyens de coercition à une tierce partie comme l'Etat, un ordre professionnel, une église (Thuderoz et Mangematin, 1999)⁶³.

⁵⁹ Sako M., (c The role of trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships D, Ricerche Economiche,1991 , pp. 375-99

⁶⁰ Luhmann N., Trust and Power (Chichester: Wiley, 1979)

⁶¹ Zaheer A., McEvily B et Perrone V, (< Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance, Organization Science - 9,1998, p. 142

⁶² Mangematin V., (La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend des conditions de production), dans D. Harrison, V. Mangematin et C. Thuderoz, La confiance : approche économique et sociologique (Paris: éditions Gaetan Morin, 1999), pp.30-56.

⁶³ Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., La confiance : approches économiques et sociologiques, Gaëtan Morin Éditeur. 1999.

Enseignements :

☞ *Confiances interpersonnelle et organisationnelle vont avoir comme base la qualité de relations antérieures à travers la fréquence de leur contact et leur proximité.*

☞ *La confiance institutionnelle est plutôt d'ordre contractuelle.*

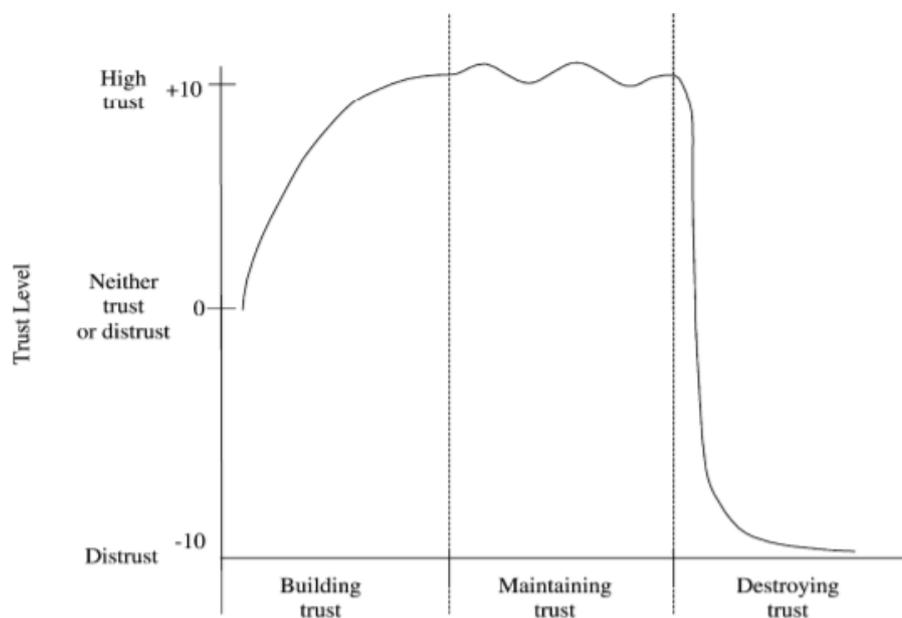
Nous intéressant plus particulièrement aux relations développées entre les employés d'une même organisation, notre attention se portera plus spécifiquement sur la confiance interpersonnelle. Il s'agit d'une confiance construite dans la durée, qui irrigue les équipes projet, dans lesquelles les membres de la même organisation se connaissent souvent de longue date et qui, du fait d'expériences positives antérieures vont coopérer de façon satisfaisante.

III.1.3 Une notion dynamique

Il est important de garder à l'esprit, surtout dans le cadre de notre étude sur des équipes projet que la confiance n'est pas une notion statique⁶⁴.

En effet, cette confiance se construit, se maintient mais peut également être détruite. Selon la figure suivante, Currall et Epstein⁶⁵ suggèrent que la confiance grandit en démarrant d'un niveau 0, se maintient puis est détruite passant même à un niveau en dessous de 0.

- Phases de la confiance-



Source : Currall et Epstein

⁶⁴Chaker Boughanbouz. Les facteurs déterminants de la confiance inter-organisationnelle dans les réseaux d'innovation. Le cas du pôle de compétitivité Alsace Energivie. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 2015. Français. NNT : 2015NICE0010.

⁶⁵ Currall, S.C., Epstein, M.J. (2003). « The Fragility of Organizational Trust: Lessons from the Rise and Fall of Enron », *Organizational Dynamics*, 32, 193-206.

Les chercheurs identifient généralement quatre étapes principales de la confiance, Castello (2012)⁶⁶ parlant de 4 étapes de confiance avec des phases de transition qui sont les suivantes :

✓ **Phase 1 : la construction**

Durant cette phase la confiance est formée ou renforcée (McKnight, Cumming et Chervany, 1998).⁶⁷

✓ **Phase 2 : la stabilité**

La confiance est maintenue (Sheppard et Sherman, 1998).⁶⁸

✓ **Phase 3 : la dissolution**

La confiance baisse (Mishra et Spreitzer, 1998). Et elle peut comme sur le schéma de Curral et Epstein passer sous le seuil de 0.⁶⁹

✓ **Phase 4 : la restauration**

Certains auteurs ajoutent la phase de la restauration où la confiance est rétablie après une dissolution partielle dans des relations de longue date (Kim et Mauborgne, 2003)⁷⁰

On constate donc que la production de confiance est le résultat d'une dynamique voire un processus à part entière (Noteboom et Six 2003)⁷¹

Il est important d'avoir à l'esprit ces étapes afin de veiller non seulement dans les équipes projet à ce que cette confiance émerge, qu'elle se maintienne, qu'elle ne se détruise pas ou qu'on sache la restaurer. En effet, la confiance est un levier essentiel pour la création d'une dynamique positive dans les équipes.

Enseignements :

☞ *La confiance ne se décrète pas mais se construit.*

☞ *La confiance n'est jamais acquise définitivement, elle doit être entretenue.*

III.1.4 La définition retenue

Notre objet d'étude se focalise sur une confiance particulière, celle des individus dans le cadre du travail. Nous avons choisi de retenir une définition de la confiance qui nous permette à la fois de

⁶⁶ Castello, A. (2012). « *Trust and innovation: the role of trust in joint developments of innovative products and services* », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice Sophia Antipolis.

⁶⁷ McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L. (1998). « Initial trust formation in new organizational relationships », *Academy of Management Review*, 23(3), 473-490.

⁶⁸ Sheppard, B.H., Sherman, D.M. (1998). « The grammars of trust: A model and general implications », *Academy of Management Review*, 23, (3): 422-437

⁶⁹ Mishra, A., Spreitzer, G. (1998). « Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign », *Academy of Management Review*, 23(3), 567 - 588.

⁷⁰ Kim, W. C., Mauborgne, R. (2003). « Tipping point leadership », *Harvard Business Review*, 81(4), 60- 69.

⁷¹ Noteboom B., Six F. (2003). *The Trust Process in Organizations. Empirical studies Of the déterminants and the Process of Trust Development*. Cheltenham (UK) : Edward Elgar.

transcender et de cumuler les notions des différentes disciplines et qui intègre également la dimension dynamique de cette confiance au travers de l'expression de degrés de confiance variables. Nous retiendrons donc une définition donnée par Laurent Eloi (2012)⁷² :

« *La confiance est une **espérance de fiabilité dans les conduites humaines**, qui suppose **un rapport à un autre être humain** (rapport qui peut être médiatisé par une norme collective éventuellement incarnée dans une institution, auquel cas la confiance repose sur le respect de cette norme), **dans le cadre d'une situation incertaine** (qui inclut la possibilité de voir la confiance accordée trahie, celui qui prend ce risque se plaçant en position de vulnérabilité), **dans un but et un contexte précis** (on ne peut faire confiance à tous, à tout propos et à tout moment), **cette espérance de fiabilité étant le fruit d'une volonté individuelle** (accorder sa confiance est un choix personnel, même s'il est souvent influencé par un contexte social).* »

*La confiance peut prendre **différentes formes** (confiance entre les personnes, confiance dans les institutions), se construire selon **diverses modalités** (familiarité, habitude, calcul, culture) et compter des **degrés variables** (on peut avoir faiblement ou fortement confiance, aveuglément ou absolument pas confiance). »*

Retenir cette définition peut être bien entendu discutable et discuté, néanmoins celle-ci nous paraît complète et pertinente dans le cadre de notre mémoire.

III.2. La confiance comme levier essentiel de création de dynamique positive

Pourquoi est-il si important d'obtenir de la confiance dans nos organisations et plus particulièrement au sein des équipes projet qui nous intéressent ? Si des effets positifs ont bien été démontrés peut-on pour autant prouver que la confiance est nécessaire à la performance ?

III.2.1 Description des effets positifs de la confiance

La littérature s'est attachée à démontrer que la confiance avait de multiples effets positifs, qu'elle était essentielle au bon fonctionnement d'un collectif de travail et à la bonne marche de l'entreprise. Laurent Karsenty⁷³ date cette prise de conscience de 1972 lorsque Zand⁷⁴ mentionne dans ses écrits le psychologue Carl Rogers qui avait observé en 1961 l'influence de la confiance sur les relations entre un patient et son médecin. Un psychologue des organisations, Jack Gibb, publiait la même année des résultats montrant plutôt les effets néfastes d'un climat dénué de confiance sur les performances de groupes.

Dans ce même ouvrage Laurent Karsenty fait une synthèse des nombreuses études qui depuis ont montrés les effets positifs sur :

- ✓ La motivation à travailler ensemble (Larson et Lafasto, 1989) ;

⁷² Laurent, Éloi. « I / Les définitions de la confiance », Éloi Laurent éd., Économie de la confiance. La Découverte, 2012, pp. 17-24.

⁷³ Karsenty, Laurent « comment appréhender la confiance au travail » Karsenty, L. (coord.). *La confiance au travail*. Toulouse, Octares, 2013

⁷⁴ Zand D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving, *Administrative Science Quarterly* 17(2) 229-239

- ✓ L'efficacité collective (Bromiley et Cummins, 1995) ;
- ✓ La facilitation des échanges et de la communication (Kramer1999) ;
- ✓ Une bonne utilisation des systèmes automatisés de travail (Muir et Moray, 1996) ;
- ✓ Le bon fonctionnement du système économique (Arrow 1974) ;
- ✓ Le développement des organisations de grande taille (Fukuyama 1994) avec la limitation des besoins de contractualisation, de contrôle et de négociation.

Ces thèses sont reprises en entreprise où pendant une longue période c'est plutôt une bonne application des ordres dont on pensait que dépendait l'efficacité. Désormais la culture managériale change et les entreprises ont intégré cette nécessité de bâtir les relations sur la confiance au service de l'efficacité collective.

Il suffit de taper le mot confiance dans un moteur de recherche pour qu'apparaisse une somme impressionnante de magazines en lignes, de presse professionnelle, de blogs de consultants qui traitent de ce sujet. A titre d'exemple, nous nous sommes prêtés à cet exercice en cherchant les termes « *l'importance de la confiance dans une entreprise* » et il en ressort un nombre de page de résultats important et dès la première page de recherche les résultats suivants :

- ✓ 10 principes pour réinstaurer la confiance en entreprise (<https://www.innovationmanageriale.com/concepts/les-secrets-des-entreprises-ou-regne-la-confiance/>)
- ✓ Faire confiance et inspirer confiance, clés de l'excellence (Philippe Rodet et Anne Cloarec dans Focus RH <https://www.focusrh.com/tribunes/faire-confiance-et-inspirer-confiance-cles-de-l-excellence-par-philippe-rodet-et-anne-cloarec-28037.html>)
- ✓ La confiance, un levier de croissance pour l'entreprise <https://www.capital.fr/votre-carriere/la-confiance-un-levier-de-croissance-pour-l-entreprise-1200137>
- ✓ Coopération et confiance dans l'entreprise : deux enjeux majeurs pour les DRH <https://www.rhinfo.com/thematiques/approche-globale-de-lentreprise/cooperation-et-confiance-dans-lentreprise-deux-enjeux>
- ✓ Oser dire : instaurer la confiance en entreprise pour booster les performances <https://www.cahra.com/oser-dire-instaurer-la-confiance-pour-booster-les-performances/>
- ✓ Les secrets de management d'un patron d'exception pour entretenir la confiance (https://www.challenges.fr/entreprise/vie-de-bureau/les-secrets-d-un-patron-pour-entretenir-la-confiance_628449)

Les entrepreneurs à travers leurs organisations représentatives ou leurs réseaux d'influence ont également repris récemment cette notion de confiance créatrice d'une dynamique positive et donc pour eux synonyme de croissance de l'entreprise :

- ✓ Manifeste du MEDEF mettant en avant une culture managériale qui bâtit la confiance ;
- ✓ Ouvrage de l'institut Montaigne : Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise ;
- ✓ Charte Croissance et Confiance parrainée par l'Institut Montaigne et Raise.

Mais si les effets positifs de la confiance ne sont plus à démontrer, est-elle pour autant obligatoire pour atteindre la performance ? Le lien entre les deux notions est-il si évident ?

III.2.3 Lien entre confiance et performance : obligation d'avoir de la confiance pour atteindre la performance ?

En réalité, force est de constater qu'il semble extrêmement compliqué de pouvoir déterminer la part contributive de la confiance à la performance. C'est pourquoi il y a très peu de littérature sur le sujet et il n'y a pas d'étude aujourd'hui prouvant qu'elle puisse être impactée par les différents niveaux de confiance⁷⁵

Ce que l'on sait c'est que lorsque faire confiance n'est plus possible, le travail va se dérouler dans un cadre plus rigide avec des contrôles plus fréquents. Or cela pénalise l'efficacité collective (Zand, 1972)⁷⁶.

Aujourd'hui, le monde académique se divise entre une large majorité, qui considère que la confiance comme un facteur clé de succès de développements innovants, et ceux qui estiment qu'il y a des risques associés à des niveaux élevés de confiance (Castello, 2012)⁷⁷.

En effet, la majorité des auteurs en démontrant que le climat de forte confiance favorise l'orientation des individus vers des objectifs communs, la diminution du contrôle des uns sur les autres, la meilleure communication, va indirectement avoir pour conséquence une augmentation de la performance collective.

D'autres auteurs vont relever l'impact négatif de l'excès de confiance sur la performance. Ils vont mentionner les risques d'un niveau de confiance très élevé qui va affecter la performance : le niveau de confiance trop élevé va par exemple diminuer le niveau de vigilance et conduire à négliger des informations (Moray et Parasuraman, 2002)⁷⁸, à se satisfaire des propos de l'autre sans les remettre en cause, ou bien à ne pas détecter des problèmes.

Enseignements :

☞ *La part contributive de la confiance à la performance est difficilement déterminable.*

☞ *Il convient d'éviter tant une absence de confiance qu'un excès de confiance afin d'avoir des équipes performantes.*

III.3. Emergence et maintien de la confiance au travail et particulièrement dans les équipes projets

Le besoin de confiance est propre aux relations de travail qui engendrent par définition un risque et donc une nécessité de réduire ce risque en développant des relations de confiance.

Dans le cas d'une équipe projet (Barcellini, Grosse, Karsenty, 2103)⁷⁹ l'incertitude perçue par les acteurs peut porter sur deux niveaux. Elle peut porter sur le projet lui-même « sera-t-il possible de

⁷⁵ Karsenty, Laurent. « Confiance interpersonnelle et communications de travail. Le cas de la relève de poste », Le travail humain, vol. 74, no. 2, 2011, pp. 131-155.

⁷⁶ Zand D. (1972). Trust and Managerial Problem Solving, Administrative Science Quarterly 17(2) 229-239

⁷⁷ Castello A. trust and innovation : the role of trust in joint developments of innovative products and services

⁷⁸ Moray N., Parasuraman R., (2002), Monitoring, Complacency, Scepticism and Eutactic Behaviour », International journal of industrial ergonomics, LXXX, 175-178

⁷⁹ Barcellini Flore, Grosse Corinne, Laurent Karsenty. Quelle démarche pour favoriser la construction de relation de confiance dans un projet de conception ?. Karsenty Laurent (dir.). La confiance au travail, Octares, pp. 187-207, 2013. ffhshs-00860665f

tenir les objectifs et les délais ? » mais également sur la future situation de travail « est-ce que les performances opérationnelles vont s'améliorer ? Est-ce qu'on ne va pas dégrader les conditions de travail ? »

Dans ce cadre les membres de l'équipe vont être amenés à sélectionner des ressources de confiance afin de réduire le risque ressenti.

III.3.1. Emergence : une sélection des ressources de confiance

Lorsque nous arrivons dans un projet transversal, nous sommes amenés à travailler avec des personnes bien souvent inconnues au préalable. Or, les études montrent que la confiance *a priori* dans les gens que nous ne connaissons pas n'est pas une évidence, car nous avons selon les individus une prédisposition individuelle différente à faire confiance (Rotter 1971, 1980)⁸⁰.

Néanmoins il apparaît que cette prédisposition individuelle ne serait finalement pas la plus importante, ce qui serait primordial dans le développement de cette confiance serait plutôt lié aux caractéristiques des personnes sur lesquelles nous souhaitons nous appuyer pour réaliser un travail donné.

Les recherches sur ce thème sont nombreuses, et les essais de catégorisation également. Nous pourrions retenir celle de Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2011⁸¹ qui regroupe ces caractéristiques en cinq catégories :

✓ **Les compétences** : désignant les savoirs et les savoirs faire techniques et non-techniques ainsi que les outils maîtrisés par la ressource de confiance.

✓ **La fiabilité** : cette notion renvoie au respect des engagements et des promesses, elle renvoie également à la cohérence des actions et des performances passées.

✓ **La franchise et l'honnêteté** : il s'agit de rapporter en toute circonstance l'ensemble des faits connus sans les déformer et dans la réalité de ses opinions. Il s'agit donc d'être intègre.

✓ **Le souci de l'autre** : c'est le jugement de bienveillance. Il se manifeste par l'empathie, les comportements au service des besoins de l'autre qui dépendent du libre arbitre plutôt que d'une prescription (Mayer, Davis, Shoorman 1995)⁸².

✓ **L'identification à l'autre** : par un partage de valeurs, de croyances, d'intentions, d'affinités partagées dans le cadre professionnel ou extra professionnel (Karsenty 2011)⁸³.

Dans une équipe projet, les acteurs vont donc devoir trouver les ressources de confiance sur lesquelles s'appuyer parmi les membres de l'équipe mais également dans l'organisation.

⁸⁰ Rotter J.B (1980) Interpersonal trust, trustworthiness and gullibility, *American psychologist*, 26 1-7

⁸¹ Shockley-Zalabak P.S., Morreale S.P., and Hackman M.Z. (2011). Building the high-trust organizations. Strategies for supporting five key dimensions of trust. San Francisco : Jossey-Bass

⁸² Mayer R.C., Davis J.H. and Shoorman F.D. (1995). An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*

⁸³ Karsenty L. (2011) Confiance interpersonnelle et communications de travail, *Le travail humain*, 74, 2, 131-155

Ces ressources vont ensuite se voir attribuer un certain niveau de confiance qui dépendra également de l'analyse de la situation donnée (Rajaonah, Anceaux et Vienne 2006)⁸⁴.

Nous avons vu précédemment que la confiance est une notion dynamique, par conséquent une fois sélectionnée les ressources de confiance, celle-ci ne va pas être linéaire mais varier dans le temps.

III.3.2. La progression de la confiance

La relation de confiance suit généralement des étapes, qui peuvent être plus ou moins nombreuses selon les auteurs.

Lewicki et Bunker (1995)⁸⁵ font état de 3 étapes qui ne sont cependant pas linéaires et peuvent co-exister :

✓ **La confiance calculée** : elle s'appuie sur un calcul cout/bénéfice particulièrement dans la situation où les autres membres sont des inconnus.

✓ **La confiance basée sur la connaissance de l'autre** : cette forme de confiance va se développer au fur et à mesure que l'on peut observer les résultats et performances de l'autre.

✓ **La confiance basée sur l'identification** : s'appuie sur une compréhension des intentions et des besoins de l'autre. Les valeurs et les besoins sont partagés.

Cette progression de la confiance par étape n'est pas partagée par tous les auteurs notamment ceux qui pensent qu'il peut y avoir un haut niveau de confiance dès le départ, voir comme nous le verrons plus loin une confiance instantanée entre les membres.

Enseignements :

☞ *Développer de la confiance au travail est une nécessité visant à réduire son sentiment de vulnérabilité face à un risque.*

☞ *La sélection de ressources de confiances va s'opérer grâce aux échanges, au développement de relations interpersonnelles.*

☞ *La confiance va progresser et se renforcer par étape au fur et à mesure du temps.*

III.3.3. Le rôle particulier du chef de projet dans l'instauration de la confiance

Nous avons pu trouver une littérature importante concernant le rôle du chef de projet tant sur l'aspect interne de management d'une équipe que sur celui externe d'agent de liaison entre les membres de

⁸⁴ Rajaonah B, Anceaux F et Vienne F (2006) Study of the driver trust during coopération with adaptative cruise control, Le travail humain,

⁸⁵ Lewicki R.J., Bunker B.B (1995) Trust in relationships: A model of development and decline. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*: (pp. 133-173). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.

l'équipe et les parties prenantes se trouvant à l'extérieur. (Cohen et Bailey, 1997⁸⁶ ; Brown et Eisenhardt, 1995⁸⁷)

Nous nous focaliserons ici non pas sur tous les rôles du chef de projet mais sur ceux qui auront un impact sur la confiance, son maintien voire sa restauration.

Pour cela le chef de projet va devoir avoir certaines caractéristiques et nous reprendrons ici la synthèse de celles évoquées par Nabila Jawadi (2010)⁸⁸ :

✓ **Leadership positif**

C'est dans son rôle interne de manager et bien plus encore de leader que le chef de projet va pouvoir être à l'origine du développement d'un fort niveau de confiance. Jervenpaa et al (1998)⁸⁹ ont démontré que celui-ci devait avoir un leadership positif, optimiste et dynamique.

✓ **Cohésion d'équipe**

Ici le rôle du chef de projet va être d'assurer cette cohésion en gérant les conflits qui peuvent survenir et en construisant une identité collective de l'équipe.

✓ **Rôle de RH**

C'est le chef d'équipe qui, à défaut de RH dédiées à ces équipes, va jouer ce rôle en les motivant, en s'assurant éventuellement de leur formation et plus spécifiquement de celle dédiée aux TIC s'il s'agit d'une équipe virtuelle

C'est grâce à ces caractéristiques, que les antécédents de la confiance vont pouvoir s'intensifier et la confiance se maintenir. Le chef de projet aura également tout son rôle dans la restauration de la confiance si celle-ci s'est dégradée.

IV- La confiance instantanée : définition, déterminants d'émergence et d'évolution

☞ La confiance instantanée est un concept qui définit une forme particulière de la confiance. Cette dernière apparaît dans des contextes singuliers dans lesquels les formes habituelles de la confiance ne parviennent pas à émerger. Les équipes projets sont particulièrement caractérisées par l'émergence de la confiance instantanée.

⁸⁶ Cohen S. G. et Bailey D. E., "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, vol. 23, n° 3, 1997, p. 239-290.

⁸⁷ Brown S. L. et Eisenhardt K. M., "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Direction", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, p. 343-378.

⁸⁸ Jawadi, N. (2010). Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche par la complexité comportementale. *Management & Avenir*, 37(7), 282-305. doi:10.3917/mav.037.0282.

⁸⁹ Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., Leidner, D.E., (1998), « Is ther any body out there ? Antécédents of trust in global virtual teams », *journal of management Information Systems*, (14, 4), pp. 29-64.

IV.1. La confiance dans les équipes projet, un défi

Comme évoqué dans la partie précédente, les équipes projet évoluent dans un contexte organisationnel singulier et des conditions de travail dégradées les distinguant des équipes traditionnelles.

Les équipes projet sont constituées d'individus ayant une connaissance des autres limitée voire inexistante. Elles agissent dans un contexte où le présentiel est souvent rare et doivent répondre à des objectifs à très court terme et à fort enjeu. Pourtant ces équipes projets doivent instantanément mettre en œuvre un haut degré de coopération pour atteindre les buts assignés.

Ciment de cette coopération, la confiance doit naître rapidement et intensément pour aboutir à une performance permettant d'atteindre des objectifs difficilement atteignables. Elle doit se matérialiser par une capacité à générer des interactions intenses entre membres et un haut degré d'interdépendance.

Enseignements :

L'équipe projet est donc soumise, dès sa constitution, à un paradoxe « natif » :

☞ D'une part, elle doit développer un haut degré de confiance entre ses membres pour générer de la coopération, produire des livrables et in fine se montrer rapidement efficace ;

☞ Elle est cependant totalement dépourvue de l'ensemble des déterminants de la confiance que possèdent les équipes traditionnelles et doit se construire « ex nihilo » ;

☞ Enfin, elle agit dans un contexte ne favorisant pas l'émergence de la confiance à savoir une déficience de confrontations en présentiel, une temporalité défavorable, une absence de culture commune, des échanges dématérialisés et un degré de complexité avancée.

Comment dès lors relever ce défi ?

Idée maitresse :

☞ Pour répondre à ce challenge, l'équipe projet construit une confiance singulière : la confiance instantanée.

Dans cette partie, nous proposons de présenter les différents travaux des chercheurs sur le sujet. Nous montrerons notamment :

☞ Comment naît la confiance instantanée en soulignant le contexte de sa survenance et en précisant les déterminants de son émergence.

☞ Quels sont, tout au long de la vie du projet, les facteurs induisant son extension ou au contraire sa réduction voire sa disparition.

☞ En quoi la confiance instantanée est un levier essentiel de performance contribuant à l'atteinte des objectifs assignés.

☞ Comment apparaît la confiance instantanée dans les équipes projets et pourquoi est-elle indispensable ?

Comme évoqué supra, l'émergence de la confiance dans les équipes projet est pour le moins surprenante. Dans son article « *La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement* », Nabila JAWADI⁹⁰ pose une question centrale : « *comment la confiance émerge et se développe dans les équipes virtuelles ?* ».

Comment, en effet, expliquer que des individus ne se connaissant pas acceptent de coopérer immédiatement ? Comment expliquer également que la confiance instantanée n'émerge pas dans les équipes traditionnelles ?

Dans le champ de la recherche, la thématique de la confiance dans les équipes projet a suscité le plus grand intérêt et fait l'objet du plus grand nombre de travaux de recherches.

Cela est dû au fait que la confiance apparaît comme un facteur central dans la performance des équipes projet. Comme l'indique Kanawattanachai et Yoo (2002)⁹¹, « *one of the fundamental factor that are believe to be important in determining success and failure of virtual is trust. This is because trust functions like the glue that holds and links virtual teams together* (p188).

Les auteurs soulignent que la confiance dans les équipes projet représentent un facteur de cohésion, une « colle » rapprochant les hommes éparpillés dans l'espace dématérialisé de l'équipe projet. Au final, la confiance apparaît d'emblée comme un élément permettant de relever le challenge de la coopération induit par le mode projet.

Pour Baillette et Lebraty⁹², « *en tant que facteur clé de réussite des interactions, la confiance permet de dépasser les intérêts égoïstes et de produire des bénéfices importants dans le cadre des relations coopératives entre acteurs économiques* ».

✓ La proximité physique, le temps et les expériences partagées positives : engrais de la confiance

Développer la confiance est donc primordial pour atteindre un haut degré de performance. Or, les équipes projet sont intrinsèquement dépourvues de tous les ingrédients habituellement nécessaires pour construire de la confiance.

Comment dès lors, créer de la confiance dans les équipes projet ? Pour construire de la confiance, un certain nombre de facteurs sont nécessaires.

Handy⁹³ (1995) souligne ainsi que la **proximité physique** est essentielle pour générer de la confiance. C'est au travers des interactions entre membres de l'équipe que se crée ainsi de l'échange, préalable à la coopération. Ces échanges se matérialisent par des discussions, des rencontres présentes mais également des échanges croisés d'informations.

Meyerson et Al⁹⁴ (1996) indiquent eux que la création de la confiance suppose une condition supplémentaire : **le temps**. En effet, le temps permet aux membres des équipes de collecter des

⁹⁰ Nabila JAWADI « *La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement* »

⁹¹ Kanawattanachai et Yoo, « *dynamic nature of trust in global virtual team, strategic information system* », vol 11 (p188).

⁹² Baillette et lebraty « de la gestion des relations dans l'équipe virtuelle : la place de la confiance, 7^{ème} colloque de l'AIM, Tunisie (mai 2002).

⁹³ Handy, C, « *Trust and virtual organisation, harvard business review* », vol 73, pp 40 à 49. Années?

⁹⁴ Meyerson, Weick, Kramer (1996), « *swift trust and temporary groups* » dans *Trust in organisations, frontiers of theory and research, sage publications, thousand oaks* », pp166-195.

informations sur le comportement de leurs pairs et supérieurs. C'est donc au travers d'expériences partagées, d'échanges interpersonnels que se crée la confiance. Cela impose une temporalité longue. La confiance, dans cette optique, est un processus de maturation où les individus augmentent leur degré de confiance vis-à-vis des autres membres. Elle suppose surtout que la confiance à son départ est nulle, les membres d'une équipe refusant de « *se rendre vulnérables* » aux autres dans un premier temps.

Enfin, pour Meyerson et al⁹⁵, la confiance naît et se raffermi si le contexte social est homogène. En effet, le fait de partager des valeurs communes ou **des expériences partagées** (connaissance des autres membres de l'équipe) favorisera l'émergence d'une confiance forte et rapide. A l'inverse, la confiance sera moins forte ou prendra plus de temps à émerger et se consolider si les membres de l'équipe ne se connaissent pas ou ne partagent pas un socle de valeurs.

✓ Les équipes projets ne présentent aucune de ces caractéristiques et produisent paradoxalement de la confiance

Comme le soulignent Baillette et Lebraty, les équipes projet ne bénéficient nullement de ces conditions. L'absence de proximité physique, de contexte social commun et partagé, et de durée de vie des équipes, caractéristiques intrinsèques des équipes projet, constituent des freins puissants à l'émergence et à la consolidation de la confiance (Handy,⁹⁶ 1995 ; Hummels et Roosendaal⁹⁷, 2001 ; Townsend and Al⁹⁸, 1998).

Les équipes projet se caractérisent au contraire par une connaissance imparfaite des membres, cette dernière étant toujours plus réduite que celles des équipes physiquement réunies. Souvent, les membres n'ont aucune connaissance les uns des autres.

Il faut noter la spécificité des équipes projet qui diffèrent des équipes traditionnelles quant à leur composition. Dans ces dernières, le turn over des équipes est faible. Si chaque année, les équipes sont bien renouvelées, les nouveaux entrants sont généralement numériquement moins nombreux que ceux déjà présents dans l'équipe. A l'inverse, une équipe projet est créée ex nihilo à partir d'individus venant d'horizons différents.

IV.2. La confiance instantanée : essai de définition

Il nous faut comprendre quels sont les déterminants qui permettent l'émergence de la confiance instantanée dans les équipes projets afin d'en montrer les principales manifestations.

Pourquoi la confiance instantanée se développe-t-elle plus aisément dans l'équipe projet ? Quels sont les déterminants de son émergence ? Comment se manifeste-t-elle ?

Constatant que les équipes projet ne rassemblent pas les conditions nécessaires à l'émergence de la confiance instantanée, les chercheurs ont été amenés à considérer que **les équipes projet**

⁹⁵ ibid

⁹⁶ Handy, C, « *Trust and virtual organisation, harvard business review* », vol 73, pp 40 à 49.

⁹⁷ Hummels et Roosendaal, HE (2001), « *trust in scientific publishing* », journal of business ethics, vol 34, n°2, pp87-95.

⁹⁸ Townsend, AM, Demarie, SM, Hendrickson, AR (1998), « *virtual team: technology and workplace of the future* », Academy of management Review, vol 198, N°1, pp90-115.

développent une confiance dont les déterminants sont différents de la confiance qui naît dans les équipes traditionnelles.

Faisons un détour par les approches scientifiques sur la confiance afin d'aboutir à une définition de la confiance instantanée.

Nous pouvons relever deux grands courants parmi elles.

IV.2.1 Concept de la confiance vs approche de la confiance instantanée

✓ Le concept de confiance

Selon un courant universitaire, la confiance « commence à zéro » voire même « en dessous de zéro ». Deutsch⁹⁹ (1958) puis Shapiro et al¹⁰⁰ (1992) insistent ainsi sur le fait que la confiance ne peut naître instantanément.

Elle est en effet constitutive de la multiplication des échanges entre membres d'une équipe ce que relèvent Mc Allister, Lewicki et Chaturvedi¹⁰¹ (2006). Pour Ring et van de Ven¹⁰² (1994), la confiance ne peut donc se développer que graduellement, au fur et à mesure que les membres d'une équipe interagissent positivement entre eux.

Cette approche souligne qu'il n'est pas naturel pour l'individu de donner immédiatement sa confiance. La confiance apparaît en effet comme une vulnérabilité. La confiance n'est accordée qu'après mûre réflexion et qu'après réception par le membre d'équipe d'une quantité suffisante d'informations positives pour accepter d'adopter un comportement bienveillant et ouvert. Kerr¹⁰³ (1983) indique ainsi que l'individu a une propension initiale à refuser de coopérer sans un minimum d'assurance sur la fiabilité de l'autre. La peur que d'autres prennent avantage et surtout que la confiance ne soit pas réciproque motivent de prendre son temps avant d'accorder sa confiance. Il souligne ainsi la méfiance inhérente à la rencontre humaine et met en relief le fait que toute confiance ne se crée que dans une temporalité longue.

Comme évoqué, des auteurs comme Shapiro et Al¹⁰⁴ ont même relevé que la confiance pouvait même être négative ce qui revient à dire que des phénomènes de défiance peuvent animer les membres d'une équipe avant leur rencontre. On peut réellement parler à cet égard de défiance instantanée ou « confiance en dessous de zéro ».

Pour ce courant de pensée, la confiance est vue comme « un élément de médiation » entre individus. Comme évoqué supra, elle est présentée par Lewicki et Bunker¹⁰⁵ (1996) mais aussi par Schoorman

⁹⁹ Deutsch, M, Trust and suspicion, conflict Resolution 2, pp265- 280 (1958)

¹⁰⁰ Shapiro, D, Sheppard, BH, Cheraskin, L, Business on an handshake, negotiation journal 8, pp365 -375

¹⁰¹ Mc Allister, Lewicki et Chaturvedi S, « Trust in developing relationship: from theory to measurement. Proceeding of the academy of management meetings. Atlanta. GA.

¹⁰² Ring, P.S, Van de Ven AH, « Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, Academy of management review 49, pp 95-112

¹⁰³ Kerr, NL, « Motivation losses in small group: a social dilemma analysis. Journal of personality and social psychology 45, pp819-827

¹⁰⁴ Shapiro, D, Sheppard, BH, Cheraskin, L, Business on an handshake, negotiation journal 8, pp365 -375

¹⁰⁴ Mc Allister, Lewicki et Chaturvedi S, « Trust in developing relationship: from theory to measurement. Proceeding of the academy of management meetings. Atlanta. GA.

¹⁰⁵ Lewicky, R., Bunker, B.B, Developing and maintaining trust in work relationships, trust organizations: frontiers of theory and reserarch (pp114-139), sage publications, thousand Oaks, CA.

et al¹⁰⁶ (2007) comme le produit d'interactions entre membres d'un même collectif humain. Elle s'inscrit dans une histoire et une temporalité longue.

✓ Le concept de confiance instantanée

A l'inverse, un autre courant de pensée a mis en avant le fait que des individus sont en capacité de donner rapidement voire *a priori* leur confiance et qui plus est à des individus qu'ils n'ont jamais rencontrés.

Une confiance rapide, instantanée est donc possible.

Robert, Dennis et Hung¹⁰⁷ (2009) montrent ainsi que des individus n'ayant aucune expérience passée commune peuvent se faire confiance avant tout début d'interaction. Ici, l'idée que la confiance est un processus s'inscrivant dans un temps long développée par le courant de la confiance traditionnelle est battue en brèche.

Cette confiance *a priori* s'explique selon les auteurs par des prédispositions ou des choix rationnels opérés par les membres de l'équipe.

Lewicki, Tomlinson et Gillepsie¹⁰⁸ (2006) ont ainsi identifié des prédispositions individuelles et des hypothèses justifiant le fait que des individus se rendent vulnérables à autrui volontairement, créant ainsi les conditions de l'émergence de la confiance instantanée.

Enseignement :

☞ *Alors que les tenants de la confiance « traditionnelle » définissent la confiance comme une médiation, les chercheurs de l'école de la confiance instantanée présentent la confiance instantanée comme une donnée d'entrée, antérieure à toute interaction.*

¹⁰⁶ Schoorman, F.D, Mayer, R.C, Davis, JH, An integrative model of organizational trust: past, present, future. Academy of management review 32, pp344-354

¹⁰⁷ Robert, L.P, Dennis, A.R, Hung, C, Individual swift trust and knowledge based in face and virtual team members. Journal of management information system 26; pp 325-344

¹⁰⁸ Lewicky, R.J, Tomlinson, E.C, Gillepsie, N, models of interpersonal trust development : theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. Journal of management 32; pp 991-1018

Le tableau ci-dessous résume les principales différences entre les deux écoles :

	Ecole de la confiance	Ecole de la confiance instantanée
Nature	Elément de médiation	Donnée d'entrée (in put)
Dimension native de la confiance	Confiance basée sur la dimension émotionnelle	Confiance basée sur la dimension rationnelle
Construction de la confiance	Confiance construite lors des interactions entre membres de l'équipe	Confiance dépersonnalisée et présomptive, interne à l'individu
Individu	Individu ne fait confiance aux autres qu'après des interactions lui permettant de juger de la fiabilité de l'autre	Confiance donnée instantanée sur une base de présomption avant toute interaction
Rapport à la temporalité pour faire naître la croissance	Confiance qui s'inscrit dans le temps long	La confiance donnée « <i>immédiatement</i> »
Degré de la confiance au départ	Confiance « à zéro » avant les interactions voire « <i>en dessous de zéro</i> »	Confiance créé « <i>a priori</i> », généralisée avant toute interaction

Définition :

☞ *La confiance instantanée est une forme particulière de confiance donnée par un individu à d'autres. Cette confiance est donnée avant toute interaction. Elle repose sur un choix rationnel consistant, pour celui donnant sa confiance, à se rendre délibérément vulnérable. Ce dernier considère en effet qu'il est indispensable de donner sa confiance en vue de coopérer. Cette confiance dite instantanée peut se caractériser par une intensité forte.*

IV.2.2 La confiance instantanée, caractéristique des équipes projet

En mode projet, temps et urgence imposent de rapidement se faire confiance.

Nous analysons ci-dessous les principales justifications de la création de la confiance instantanée.

La thèse principale est d'affirmer que les conditions et le contexte dans lesquels les membres des équipes projet évoluent vont les forcer à agir de manière différente par rapport aux équipes traditionnelles.

Dans un environnement et un contexte de travail différents, les membres de l'équipe vont en effet mettre en place des stratégies de coopération basées sur la confiance instantanée par nécessité d'être rapidement actifs et dans le but d'être hautement performants.

✓ Atteindre un objectif commun

Les membres des équipes projet acceptent de se faire confiance pour une raison simple : ils poursuivent un but commun qui n'est atteignable que si leur degré de coopération et de confiance est immédiat.

Katzenberg et Smith¹⁰⁹ (1993) définissent l'équipe *comme « un petit nombre d'individus avec des compétences complémentaires, cherchant à atteindre un objectif commun et un ensemble de buts de performance et qui sont mutuellement responsables »*.

Inju Yang¹¹⁰ dans son article souligne parfaitement le fait que chaque membre en entrant dans une équipe projet, projette un ensemble d'attentes dont la première est que rationnellement il est nécessaire de faire confiance à l'autre pour atteindre l'objectif commun.

La confiance est donc présentée comme un choix rationnel. Yang pose ainsi la définition de la confiance instantanée comme interaction d'au moins deux personnes qui sont interdépendantes du point de vue des échanges, des objectifs et des résultats.

Ici, la confiance instantanée est vue comme un « input » (donnée d'entrée), basée sur un choix rationnel individuel. Cette position est fondamentale car elle pose le principe suivant lequel la confiance peut se créer instantanément. L'individu analysant la situation particulière du travail « en mode projet », va estimer que lui et ses homologues n'ont pas d'autre choix que de se rendre vulnérable à l'autre pour atteindre les objectifs assignés.

Ici, nous observons un certain renversement des causes/effets de la création de la confiance.

¹⁰⁹ Katzenberg, J.R et Smith D.K, «the discipline of teams, harvard business review, p110.

¹¹⁰ Inju Yang, « what makes an effective effective team », *European management journal* 32, pp858-869

Dans les équipes traditionnelles, l'émergence de la confiance s'explique par la présence de conditions nécessaires (temps, proximité physique, expériences partagées positives).

A l'inverse, **dans les équipes projet, c'est la constatation par les membres de l'équipe de l'absence de ces déterminants de la confiance traditionnelle qui va les pousser à développer un autre type de confiance, la confiance instantanée.**

Cette dernière se développe donc dans des conditions dégradées et repose sur un choix conscient et voulu, celui de se rendre vulnérable pour induire un degré de coopération rapide, élevé et ne reposant pas sur des interactions préalables.

Dans ce même ordre d'idées, Muethel et Hoegl¹¹¹ (2013) affirment que des personnes ne se connaissant pas peuvent se faire confiance immédiatement s'ils partagent des intérêts communs. Comme évoqué supra, à l'inverse, des chercheurs ont considéré que la confiance commençait de zéro voire en dessous de zéro à l'image de Deutsch ou de Shapiro.

✓ Urgence et enjeu : la nécessité fait loi

Allons plus loin. Il est possible d'affirmer que la confiance instantanée se développe plus aisément dans les équipes projet soumises à des contraintes de temps ou dans des contextes à fort enjeu.

En effet, la probabilité d'occurrence de la confiance instantanée sera d'autant plus forte que le degré d'urgence ou d'enjeu animant l'équipe projet sera puissant.

En d'autres termes, **plus la réussite des objectifs induit une forte coopération entre membres de l'équipe, plus l'inclinaison de l'individu à faire confiance « a priori » sera forte.**

Ainsi, Christian Moldjord¹¹² et Iversen dans leur article ont mené des interviews auprès des membres des équipes de secours de l'armée de l'air norvégienne. Ces équipes appartiennent au détachement aéromédical norvégien et effectuent des missions au profit de la NATO assistance force. Les équipes sont chargées d'effectuer des missions de secours médical et d'assistance (rescue operations) avec survol de zones hostiles.

Les équipes sont constituées de personnels venant de différentes bases aériennes norvégiennes. Ils ne se connaissent donc pas et travaillent dans des domaines différents (commando, pilotes, médecins). Il est à noter que les équipes changent quotidiennement et cela pendant une période de 6 semaines, date à laquelle l'ensemble du détachement est relevé.

Moldjord questionne l'émergence de la confiance dans ce contexte particulier. Au cours des interviews, ce dernier indique qu'individuellement, les membres de l'équipe acceptent de se rendre vulnérables les uns aux autres, autrement dit « de se faire confiance », en se basant sur un choix rationnel. A l'instar de l'approche de Kramer, cette confiance rationnelle repose sur la croyance nécessaire en la compétence de l'autre.

¹¹¹ Muethel M. et Hoegl M, shared leadership effectiveness in independent professional teams, European management journal 31, pp423-432

¹¹² Christian Moldjord, Anne Iversen, (2015) "Developing vulnerability trust in temporary high performance teams", Team Performance Management, Vol. 21 Issue: 5/6, pp.231-246

Dans le cas présent, chacun fait confiance à l'autre sur la base de sa qualité (grade, fonction, expertise technique). « *Je fais confiance car il est médecin* » dira ainsi un pilote interviewé.

Ici, nous pouvons observer que la création de la confiance instantanée repose principalement sur la rationalité par opposition à la confiance émotionnelle ou relationnelle. Lencioni¹¹³ définit cette confiance émotionnelle ou affective comme étant celle issue des expériences provenant des affects des membres, de leurs interactions positives, de l'ouverture ou de la bonne volonté.

JAWADI Nabila¹¹⁴, dans son article, souligne le fait que dans les équipes projet « *durant les premières phases de constitution de l'équipe, la confiance atteint un niveau élevé étant donné que les membres n'ont d'autre choix que de supposer que les autres sont dignes de confiance pour éviter les conséquences de l'hypothèse inverse* ». Dit autrement, les membres d'une équipe projet font confiance *a priori* par nécessité. Ils intériorisent le fait que pour pouvoir atteindre les objectifs assignés à l'équipe projet, il faut que chacun se fasse confiance. Ils recourent donc à des schémas de rationalité pour justifier la confiance qu'ils donnent *a priori*. Un phénomène d'auto-persuasion est quasiment à l'œuvre.

✓ Dans un laps de temps limité

Les équipes projet agissent généralement dans une temporalité singulièrement courte qui impose des ajustements comportementaux. D'une part, comme évoqué, les équipes projet sont souvent créées « *ex nihilo* ». D'autre part, les objectifs assignés sont généralement adossés à un calendrier très resserré.

Si les équipes projet ont des durées de vie variables et si certaines ont « *un cycle de vie discret* » (Towsend et al¹¹⁵, 1998), le plus souvent, elles sont constituées « *pour accomplir une tâche urgente et limitée dans le temps* » (Jawadi¹¹⁶).

Dans ce contexte et en conformité avec le point développé dans le paragraphe précédent, les membres des équipes projet doivent, s'ils veulent être performants, générer rapidement un haut niveau de coopération et de confiance mutuelle pour accroître les interactions entre eux le plus rapidement possible et le plus efficacement.

Là également, ce qui détermine la création de la confiance instantanée est le caractère rationnel. L'individu va considérer que, le temps étant compté dans les équipes projet et l'atteinte des objectifs primant, il est impératif d'immédiatement créer de la confiance pour faire face à cette temporalité accélérée.

Enseignement :

☞ *A ce stade de la réflexion, il est possible de poser l'hypothèse suivante : il existe un lien fort entre conditions dégradées de la coopération dans les équipes projet, volonté d'atteinte des objectifs assignés (performance) et émergence de la confiance instantanée.*

¹¹³ Lencioni, P.M. (2012), *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*, Jossey Bass, San Francisco, CA.

¹¹⁴ JAWADI Nabila, « La confiance instantanée dans les équipes virtuelles » : dynamique et facteurs d'évolution »

¹¹⁵ Towsend, AM, Demarie, SM, Hendrickson, AR (1998), « *virtual team: technology and workplace of the future* », *Academy of management Review*, vol 198, N°1.

¹¹⁶ Nabila JAWADI « *La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement* »

La confiance est un préalable à l'échange et à la réciprocité.

✓ Confiance rationnelle forte

Le concept de confiance instantanée, « *swift trust* » ou de confiance *a priori* a été mis en avant par des chercheurs comme Baillette et Lebraty en 2002, Javenpaa et al (1998), Kanawatanachai et Yoo (2002), Meyerson et al (1996).

Ces derniers définissent ainsi la confiance instantanée comme la situation dans laquelle « *les membres doivent s'impliquer dans les relations de confiance sans attendre que l'expérience montre graduellement qui mérite cette confiance. Cette confiance est présumée comme ante* ».

La confiance instantanée est donc créée avant tout échange entre membres de l'équipe ou du moins avant que ces derniers aient assez d'éléments pour former un jugement sur la fiabilité et la loyauté des autres (Meyerson et al¹¹⁷, 1996).

La confiance repose sur un calcul de l'individu (Hardin¹¹⁸ ; 1993).

A ce stade, la confiance instantanée est selon les termes de Meyerson et al¹¹⁹ une « *action dépersonnalisée* ». Ce qui prime dans la confiance instantanée n'est pas la dimension émotionnelle mais cognitive.

Enseignement :

☞ *La confiance instantanée repose donc sur une rationalité forte, en tant que présomption dépersonnalisée. Elle est au final celle qui autorise à faire confiance rapidement sans connaître l'autre.*

✓ Confiance émotionnelle faible

A l'inverse, la dimension émotionnelle est faible dans la mesure où les membres de l'équipe n'ont pas encore de réelles interactions où d'échanges basés sur les dimensions liées à la présence/proximité physique (aspect physique, conversation en face à face, réunion de travail, moment de convivialité, pause) ou même des relations de travail (échanges de mails, échanges liés à des tâches de travail).

Il est rappelé que pour de nombreux auteurs, la confiance traditionnelle s'appuie au contraire sur la dimension émotionnelle. C'est au travers des interactions et leurs multiplications tout au long de la vie de l'équipe que va se construire la confiance.

¹¹⁷ Meyerson, Weick, Kramer (1996), « *swift trust and temporary groups* » dans *Trust in organisations, frontiers of theory and research, sage publications, thousand oaks*”

¹¹⁸ Hardin, R. The street-level epistemology of trust. *Politics and society*. 21 pp505-529

¹¹⁹ Meyerson, Weick, Kramer (1996), « *swift trust and temporary groups* » dans *Trust in organisations, frontiers of theory and research, sage publications, thousand oaks*”

✓ Dans un contexte propice à la motivation

La caractéristique des équipes projet est de susciter plus d'attentes que les équipes traditionnelles. Cet optimisme natif sur la future collaboration tend à créer les conditions de l'émergence de la confiance instantanée.

Brinthaup, Moreland et Lévine¹²⁰ (1991) relèvent ainsi que les membres des équipes projet ont souvent des attentes positives sur leurs futures expériences d'interactions. Comme le soulignent Kramer et Lewicky¹²¹ (2010), la motivation permet d'expliquer le caractère présomptif et dépersonnalisé de la confiance instantanée. En ce sens, l'envie de travailler « en mode projet » va pousser les membres de l'équipe à voir de manière positive leurs homologues en leur prêtant des qualités non vérifiées rationnellement par des expériences partagées. Rempel, Holmes et Zanna¹²² (1985) parleront à ce propos de « raccourcis » faisant référence au fait que les membres de l'équipe vont projeter des attentes positives sur leurs futures interactions.

IV.2.3 Les manifestations de la confiance instantanée de départ

✓ Evolutions des formes de confiance instantanée

Au départ, la confiance est « présumée ». Elle s'assimile ensuite à de la confiance traditionnelle au fur et à mesure de son développement.

Kanawatachai et Yoo¹²³ (2002) montrent ainsi que la confiance instantanée qui repose au début sur une confiance rationnelle forte évolue peu à peu vers une confiance plus traditionnelle basée sur une dimension émotionnelle forte. Au fil des échanges, les membres de l'équipe confirment ou infirment en effet leur jugement rationnel initial.

La confiance instantanée de départ est ainsi rapidement mise à l'épreuve lors des premières interactions.

La forme que prend la confiance instantanée n'est ici pas fondamentalement différente de la confiance des équipes traditionnelles mais repose sur des justifications différentes. La confiance traditionnelle est une confiance accordée suite à la constatation, au travers d'interactions, de qualités données aux autres membres. La confiance instantanée de départ est quant à elle basée sur des « croyances » Cummings et Bromiley¹²⁴ (1996) ; Dirk et Ferrin¹²⁵ (2002) ou des « attentes positives » et non des « réalisations » (Colquitt, Scottlepine¹²⁶ (2007)).

¹²⁰ Brinthaup, TM, Moreland, R.L et Lévine, J.M, Sources of optimism among prospective group members. Personality and social psychology bulletin 17, pp36-43.

¹²¹ Kramer, R.M et Lewicky, R.J, repairing and enhancing trust: approaches to reducing organizational trusts deficits. The academy of management annals (vol 4;pp246-275).

¹²² Rempel, J-K, Holmes J.G, Zanna, M.P, Trust in close relationship, Journal of personality and social psychology 49, pp95-112

¹²³ Kanawattanachai et Yoo, "dynamic nature of trust in global virtual team, strategic information system", vol 11

¹²⁴ Cummings, L.L, Bromiley, The organizational trust inventory. Development and validation; in Trust in organizations: frontiers of theory and research (pp 302-320). Sage. Thousand oaks.

¹²⁵ Dirks, K. T, Ferrin D. trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. Journal of applied psychology 87. pp611-628.

¹²⁶ Colquitt, J-A, Scott, B.A, Lepine, J.A, Trust, trustworthiness and trust propensity. Journal of applied psychology, 92. pp909-927.

Concernant les manifestations de cette confiance instantanée, les qualités suivantes animent le comportement des membres (Colquitte et Al¹²⁷ (2007) :

- ✓ Bienveillance de celui qui fait confiance, acceptation de rendre service, ouverture sans retenue à la coopération avec les autres membres ;
- ✓ Intégrité par laquelle celui qui fait confiance adhère et se révèle loyal à un ensemble de principes et valeurs ;
- ✓ Propension à faire confiance.

IV.3 Une confiance instantanée de départ qui peut rapidement être mise à l'épreuve

La confiance instantanée de départ peut être impactée par plusieurs facteurs. Ces derniers sont inhérents à l'organisation et au mode de fonctionnement des équipes projets. Ils sont structurels et vont conditionner préalablement les interactions entre membres. Ils doivent être considérés au même titre que la confiance instantanée de départ comme des données d'entrée.

IV.3.1 Les barrières liées aux expériences antérieures des membres

La confiance instantanée dépend grandement des antécédents de la confiance propre à chaque individu (« individual back ground »).

Même dans le cas où la confiance instantanée émerge au sein d'une équipe projet, il est très rare que tous les membres de l'équipe sans exception la développent. Certains pourront également créer une confiance instantanée d'une intensité moindre. D'autres pourront même développer une défiance instantanée basée sur leur expérience passée. La confiance n'est donc pas unanime ou statique. Elle est plus un résultat de la confrontation des intensités de confiance ou de défiance de chaque membre de l'équipe projet.

Jarvenpaa, shaw et Staples¹²⁸ (2004) confirment que l'émergence de la confiance instantanée est directement liée aux expériences passées des membres composant les équipes ou aux profils psychologiques. Pour Hackman¹²⁹ (1989), les expériences passées des membres, notamment les mauvaises, ont tendance à souvent inspirer le comportement des individus dans leur coopérations ultérieures. Ce dernier parle même « *d'un effet gueule de bois* ». Wanous, poland, Premack et Davis¹³⁰ (1992) indiquent eux que des individus peuvent au contraire être très optimistes à propos de leur future collaboration à une équipe projet du fait de leur expériences passées.

Kramer et lewicki (2010) soulignent eux le fait que les catégorisations mentales de chaque individu consécutives à l'appartenance à un groupe social, culturel ainsi qu'à leur trajectoire personnelle, leurs expériences professionnelles antérieures peuvent jouer un rôle déterminant dans la propension d'un individu à faire confiance.

¹²⁷ ibid

¹²⁸ Jarvenpaa, S, shaw, T.R et Staples, D.S, Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual team. Information systems research 15 pp250-265

¹²⁹ Hackman, J.R, Groups that work (and those that won't). San Francisco. C: Jossey bass.

¹³⁰ Wanous, J.P, Poland, T.D, Premack, S.L, Davis, K.S, The effect of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis. Journal of applied psychology 77, pp288-297

Comme le souligne Inju Yang¹³¹ dans son article, la composition de l'équipe (au sens de l'ensemble des individus la composant) peut être déterminante dans l'émergence de la confiance instantanée.

Enseignements :

☞ *Si l'équipe est composée d'individus ayant des prédispositions psychologiques positives, la confiance instantanée émergera d'autant plus rapidement et de façon affirmée.*

☞ *A l'inverse, des individus ayant une psychologie ou une histoire personnelle les inclinant à être plus sur la défensive peuvent nuire à l'émergence de la confiance instantanée (mais pas définitivement car ces derniers pourront attendre les interactions pour se rendre plus vulnérables).*

IV.3.2 Les barrières organisationnelles

Greenberg et Antonucci¹³² (2007) montrent que dans les équipes projet, les formes habituelles de contrôle et de supervision hiérarchiques sont inopérantes. En effet, l'absence de présence limite fortement les interactions entre les membres des équipes projet.

De plus, il est à souligner que les équipes projet agissent le plus souvent dans un contexte plus complexe et incertain où les rôles de chacun et les processus sont parfois moins bien identifiés et stables que dans les équipes traditionnelles. Cela est accentué par l'absence de culture commune puisque les équipes projet sont créées dans la précipitation et souvent ex nihilo. Enfin, ces équipes doivent agir le plus souvent dans l'urgence, les modalités d'organisation du travail n'étant pas une priorité.

Dans le cadre de la gestion des conflits par exemple, il apparaît plus difficile pour la hiérarchie de se rendre compte des tensions ou conflits ouverts entre membres des équipes. L'usage des nouvelles technologies (mails, visio par Skype), conduisant à circonscrire les interactions entre membres, peut ici engendrer des conflits « cachés » notamment au chef de l'équipe projet comme le soulignent Zakaria, Amelinckx et Wilemon¹³³ (2004).

Ici, le risque pour le maintien de la confiance instantanée est de voir se construire une défiance masquée, non détectée par la hiérarchie et par son système de contrôle et de management.

La capacité du management à clairement définir des règles de conduite et des processus clairs dès le départ des interactions va être déterminante dans l'évolution de la confiance instantanée. Si des mécanismes permettant à la hiérarchie de se rendre compte des conflits et de les réguler existent et sont efficaces, la confiance pourra être maintenue.

Dans le cas contraire, le risque est au contraire de voir des tensions entre membres se multiplier, se renforcer et finir par saper la confiance sans que la hiérarchie ne soit au courant.

¹³¹ Inju Yang, « what makes an effective effective team », *European management journal* 32,

¹³² Greenberg, P.S, Greenberg, R.H, Antonucci, Y.L, Creating and sustaining trust in virtual teams. *Business horizons* 50, pp92-113.

¹³³ Zakaria, N, Amelinckx, A, Wilemon, D, Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and innovation management* 13, pp15 -27

IV.3.3 Les barrières liées à la psychologie et aux catégorisations sociales

Kramer¹³⁴ (1999) et Williams¹³⁵ (2010) indiquent que les catégories sociales, perceptives et mentales d'un individu sont de nature à déterminer le niveau de confiance initiale donnée (ou l'absence) à un autre individu.

Ces catégorisations peuvent aussi bien concerner le genre, le caractère ethnique, l'appartenance sociale, les stéréotypes. Lewicki et Al¹³⁶ (1996) n'hésitent pas à dire que des personnes ayant une propension forte à catégoriser les relations avec autrui suivant l'appartenance ethnique, le genre ou les stéréotypes peuvent générer un haut niveau de défiance envers certains membres des équipes.

A l'inverse, Luhmann¹³⁷ (1991) souligne qu'un membre d'une équipe projet qui partage des valeurs communes avec les autres membres de l'équipe est plus enclin à créer de la confiance instantanée.

Enseignements :

☞ Les membres utilisant des clivages culturels peuvent être des freins à la création de confiance instantanée.

☞ A l'inverse, le partage de valeurs communes est vu comme un accélérateur potentiel de confiance.

IV.3.4 Les barrières technologiques

L'usage des nouvelles technologiques est une caractéristique fondamentale des équipes projet virtuelles. Non que les équipes traditionnelles ne l'utilisent pas, mais l'intensification des échanges par le biais des TIC caractérise plus ces dernières.

Dubé et Paré¹³⁸ (2002) font ainsi de l'usage des TIC une caractéristique commune de toutes les équipes projet.

Dans ce cadre, le degré d'utilisation des TIC, leur disponibilité ainsi que la maîtrise des TIC par les membres sont des déterminants pouvant influencer l'affermissement ou la dégradation de la confiance instantanée de départ.

Pour Jin et Robey¹³⁹ (2008), l'accès et la connaissance des mêmes protocoles et des mêmes outils informatiques sont nécessaires pour créer de la coopération entre membres d'une équipe projet.

¹³⁴ Kramer, R.M, trust and distrust in organizations : emerging perspectives, enduring questions, annual review of psychology 50 pp569-598

¹³⁵ Williams, M, Building genuine trust through interpersonal emotion management: a threat regulation model trust and collaboration boundaries. Academy of management review 32 pp595-621

¹³⁶ Lewicki, R., Bunker, B.B, Developing and maintaining trust in work relationships, trust organizations: frontiers of theory and research, sage publications, thousand Oaks, CA.

¹³⁷ Luhmann, N, Trust and power, University of microfilms international, Ann Arbor , MI.

¹³⁸ Dubé, L, Paré, G, the multi-faceted nature of virtual teams. Cahier du CreSi, N°2, pp1-13.

¹³⁹ Jin, L, Robey, D, Bridging social and technical interfaces in organizations: an interpretative analysis of time-space distanciation. Information and Organization 18, pp250-267.

Pyoria¹⁴⁰ (2009) assimile le cyberspace collaboratif de l'équipe projet (ensemble des moyens de communication grâce auxquels les membres interagissent) à un espace culturel partagé animé par des valeurs, des règles, une culture et des normes d'interaction. Le chercheur indique que les individus ne maîtrisant pas cet environnement peuvent menacer la capacité du groupe à coopérer et se faire confiance.

Duarte et Snyder¹⁴¹ (2001) soulignent quant à eux le fait que la qualité des interactions entre membres réalisées par le biais des TIC peut influencer le degré de confiance instantanée positivement ou négativement. Vrasidas et Zembylas¹⁴² (2003) relèvent que la qualité des TIC (en termes de continuité, de richesse du contenu, de partage, d'accès et d'interface) peut en effet créer des frustrations chez les membres et des conflits entre eux pouvant saper la confiance instantanée de départ.

Concernant la maîtrise des outils informatiques et des nouvelles technologies, Hargittai¹⁴³ appuie sur les différences générationnelles existantes. Pour les baby-boomers, l'usage des TIC est moins intuitive et évidente que pour les générations X et Y, nées dans un environnement digital et ayant effectué leur apprentissage en utilisant ces outils. De là, le degré de familiarisation et d'usage des TIC peut engendrer des tensions et être matière à dégradation de la confiance instantanée de départ.

IV.3.5 Les barrières culturelles

Les différences culturelles et la diversité des membres composant une équipe projet peuvent être de nature à limiter la confiance instantanée.

Schachaf¹⁴⁴ (2008) indique ainsi que les différences linguistiques et culturelles augmentent les risques de mauvaise communication capables de nuire à la cohésion du groupe et à la confiance instantanée. Il souligne par exemple que les accents différents au sein d'une équipe peuvent être source d'incompréhension plus forte dans les équipes projet du fait de l'usage parfois exclusif des TIC. Ainsi, si l'équipe projet utilise uniquement les conférences téléphoniques, des tensions peuvent naître des interactions entre membres de différents pays.

L'absence d'expériences communes vécues, le fait que les membres des équipes projet ne se connaissent que très imparfaitement (uniquement de réputation) peuvent également apparaître comme un frein à la consolidation de la confiance instantanée. Pour Jarvenpaa et Leibner¹⁴⁵ (1999), l'absence de routines et de normes de fonctionnement partagées revêt une importance considérable et explique en grande partie les échecs connus par les équipes projet.

¹⁴⁰ Pyoria, P, Virtual collaboration in knowledge work: from vision to reality. *Team performance management* 15, pp366-381

¹⁴¹ Duarte, D.L, Snyder, T.N, *Mastering virtual teams*. New York, NY: Jossey-bass.

¹⁴² Vrasidas, C, Zembylas, M, the nature of technology-mediated interaction in globalized education. *International journal of training and development* 7, pp271-286

¹⁴³ Hargittai, E, Digital natives? Variation in internet skills and uses among members of the net generation. *Sociological inquiry* 80, pp92-113.

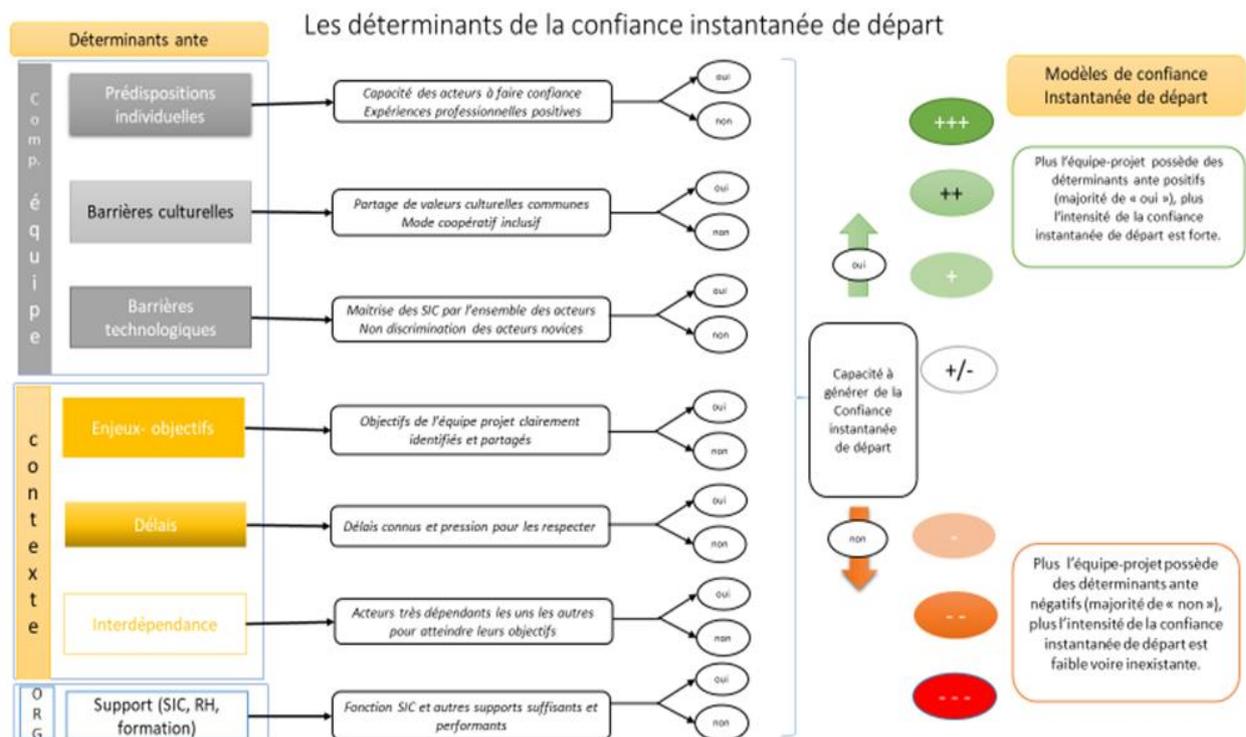
¹⁴⁴ Schachaf, P, Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual trust: an exploratory study, *Information and management* 45, pp131-142

¹⁴⁵ Jarvenpaa, S.L, Leibner, D.E, communication and trust in global virtual teams. *Organization Science* 10, pp791-815

Enseignement :

☞ Les différences culturelles, de métiers, de langues sont de nature à rendre la coopération plus ou moins lente. Partant de là, les différences culturelles peuvent amoindrir la confiance instantanée de départ.

Le graphique ci-dessous synthétise la dynamique de création de la confiance instantanée de départ et ses principaux déterminants ante.



IV.4. 3 Evolution de la confiance instantanée lors des interactions

IV.4.3.1. Evolution dans le temps de la confiance instantanée

Nous avons souligné que la confiance instantanée de départ est présentée comme une donnée d'entrée, un « *input* ».

Cependant, assez rapidement et dès le début des interactions entre membres de l'équipe, la confiance instantanée évoluera de donnée d'entrée à élément de médiation.

C'est ce que montre notamment Inju Yang¹⁴⁶ dans son article. Au travers des échanges avec les autres membres, chaque membre va confronter ses attentes en termes de comportement des autres membres vis-à-vis de lui à la réalité des échanges.

Nous avons précisé que la confiance instantanée aboutissait au fait de donner aux autres membres de l'équipe des qualités *a priori* (projeter un comportement positif et amical dans les futurs

¹⁴⁶ Inju Yang, « what makes an effective effective team », *European management journal* 32,

échanges, les considérer d'emblée comme compétents, dignes de confiance, bienveillants, performants...).

Les échanges avec ces derniers seront autant d'occasions pour confirmer ou infirmer l'existence réelles de ses qualités.

Seers¹⁴⁷ (1989) définit les échanges entre membres de l'équipe (TMX pour « *team exchange members* ») comme des contributions d'idées, de feedbacks, d'échanges d'informations et d'entraide entre membres. Il convient de les différencier des échanges entre le chef de projet et les membres (LMX pour « *leader member exchange* » ; typologie issue des travaux de Dienesh et Liden¹⁴⁸ ;1986) qui sont importants également mais de nature différente.

L'attente de réciprocité dans les TMX est ici très forte. Comme le présente Foddy, Platow et Yamagishi¹⁴⁹, (2009), les individus qui développent une confiance instantanée ont tendance à « *généraliser les attentes de réciprocité* ». En clair, ils attendent de tous un comportement générique et universel reposant sur la capacité à faire confiance, sur la bienveillance et sur l'intégrité. Pour Kramer et Lewicky¹⁵⁰ (2010), les membres qui développent une confiance instantanée développée attendent que tous les autres membres de l'équipe partagent des valeurs de confiance partagées et réciproques. Pour Murakamy et Robben¹⁵¹ (1992), en se lançant dans des interactions croisées, chaque membre doit montrer sa bonne volonté auprès des autres.

IV.4.3.2. Interactions conformes aux attentes : une confiance instantanée qui s'affirme

Inju Yang¹⁵² dans son article montre que la confiance instantanée de départ pousse les membres de l'équipe à intensifier leurs échanges. Dans un second temps, paradoxalement, la qualité de ces échanges conditionnera l'intensité de la confiance instantanée.

Lawler et Yoon¹⁵³ (1998) soulignent que dans cette phase, les échanges et interactions vont générer des émotions positives ou négatives chez celui qui a accordé sa confiance. Des émotions positives seront générées par l'adéquation entre attentes et comportement des autres membres de l'équipe. A l'inverse, des émotions négatives émergeront des attitudes ou action en décalage avec le comportement attendu par celui qui fait confiance.

Une interaction de qualité médiocre - c'est-à-dire des échanges où celui qui fait confiance considère que l'autre n'agit pas conformément à ses attentes- sera de nature à diminuer le niveau de confiance

¹⁴⁷ Seers, A, Team-member exchange quality: a new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes* 48, pp463-491

¹⁴⁸ Dienesh R. M, Liden R.C, Leader member exchange model of leadership: a critique and further development. *Academy of management review* 11, pp618-634

¹⁴⁹ Foddy, M, Platow, M et Yamagishi, T, Groups based trust in strangers : the role of stereotypes and expectations. *Psychological science* 20, pp 419-422

¹⁵⁰ Kramer, R.M et Lewicky, R.J, repairing and enhancing trust: approaches to reducing organizational trusts deficits. *The academy of management annals*

¹⁵¹ Murakamy Y, Robben T, Social-exchange aspects of the Japanese political economy: culture, efficiency and change, pp 63-105. Stanford university press, Stanford, CA.

¹⁵² Inju Yang, « *what makes an effective effective team* », *European management journal* 32,

¹⁵³ Lawler, E.J, Yoon, J.K, Network structure and emotional in exchange relations. *American sociological review* 63, pp873-894.

instantanée initiale. Tout décalage avec la posture attendue (bienveillance, intégrité et loyauté, ouverture, partage d'informations) conduira à une dégradation de l'intensité de la confiance initiale.

A l'inverse, des échanges et comportements de l'autre en conformité avec les attentes sera de nature à confirmer le partage des valeurs et à augmenter le niveau de la confiance initiale.

Il est à noter ici l'effet multiplicateur sur la confiance instantanée dès lors que les interactions génèrent des émotions positives. En effet, Ferrin¹⁵⁴ et al (2008) soulignent le fait que les comportements coopératifs, quand ils sont réciproques, tendent à se multiplier entre les membres d'une équipe voire à se généraliser y compris pour les membres de l'équipe n'ayant pas développé une confiance instantanée initialement. La coopération basée sur la confiance instantanée développée par une minorité de membres de l'équipe peut ici très bien devenir la norme des interactions du groupe par « contagion ». La confiance entre membres est ainsi érigée en valeur cardinale et devient l'identité du groupe.

IV.4.3.3. Interactions non conformes aux attentes : la confiance instantanée en danger

✓ Les attentes déçues

Les échanges entre membres peuvent se révéler en contradiction avec les attentes des membres ayant développé une confiance instantanée.

Williams¹⁵⁵ (2007) souligne le fait que tout comportement contraire aux attentes durant les interactions suscite des émotions négatives qui sapent la confiance instantanée. Kramer et al¹⁵⁶ (1996) décrivent ces émotions négatives comme pouvant aller de la frustration, à la colère voire même au sentiment de trahison.

Barclay, Skarlicki et Pugh¹⁵⁷ (2005) vont plus loin. Pour eux, la confiance instantanée de départ (celle avant interactions) est dépersonnalisée et fragile. Toute attente déçue dans les premiers échanges a souvent un effet dévastateur sur la confiance instantanée de départ.

Enseignements :

☞ *Les premiers échanges ont une influence forte sur l'intensité de la confiance instantanée de départ. Les interactions négatives peuvent engendrer une forte dégradation de la confiance de départ.*

☞ *Si les premières interactions entre les membres génèrent des émotions négatives en nombre plus important que les interactions générant des émotions positives, la confiance instantanée risque de rapidement disparaître pour laisser place à de la défiance.*

¹⁵⁴ Ferrin, D.I, Bligh, M.C, Kolhmes J.C, It takes two to tango : an interdependence analysis of the spiraling of perceive trustworthiness

¹⁵⁵ Williams, M, Building genuine trust through interpersonal emotion management: a threat regulation model trust and collaboration boundaries. Academy of management review 32 pp595-621

¹⁵⁶ Meyerson, Weick, Kramer (1996), « swift trust and temporary groups » dans *Trust in organisations, frontiers of theory and research, sage publications, thousand oaks*”, pp166-195.

¹⁵⁷ Barclay, L.J, Skarlicki, D.P, Pugh, S,D, Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation; Journal of applied psychology 90, pp629-643

Des émotions négatives générées par des attentes déçues peuvent conduire des membres à attribuer le problème aux autres en s'interrogeant notamment sur leurs compétences et leur loyauté (Martinko, Harvey et Douglas¹⁵⁸, 2007). Ces auteurs citent par exemple la négligence, l'absence de bénévolence comme des écarts pouvant générer des frustrations.

A l'inverse, si le nombre des interactions positives se multiplient, la confiance instantanée se renforcera au point de pouvoir supporter des émotions négatives postérieures (Dunn et Schweitzer¹⁵⁹, 2005).

✓ Le cas des violations

Dans le cadre des interactions débouchant sur des émotions négatives, certains écarts aux attentes sont plus graves que d'autres. Ces émotions négatives sont particulièrement critiques pour le développement de la confiance instantanée. Même en faible occurrence, elles peuvent saper la confiance instantanée de manière durable voire définitive.

Le conflit verbal entre membres des équipes en est une illustration tout comme les altercations par mails. Les travaux de Langfred¹⁶⁰ (2007) soulignent l'impact de ces conflits sur la confiance. De Dreu et Weingart¹⁶¹ (2003) soulignent que des conflits sur la stratégie ou les idées (ils parlent de conflits cognitifs) peuvent également saper la confiance instantanée.

Un autre exemple donné par Kramer et Al¹⁶² (1996) est la situation dans laquelle un membre de l'équipe se montre bienveillant, loyal et intègre vis-à-vis des autres pour ensuite se rendre compte du comportement déloyal de ses partenaires. Les auteurs montrent que de telles situations génèrent des sentiments vifs tels que le sentiment de trahison, la colère et/ou la frustration.

Ces émotions négatives « fortes » sont susceptibles de générer des comportements de repli sur soi (mutisme, désengagement, refus de collaborer, baisse des interactions). Elles peuvent conduire à des réflexes de sécurité émotionnel (Rempel et Al¹⁶³, 1985) et à des jugements excessifs non rationnels sur l'autre (ne plus observer que les écarts aux attentes notamment la bienveillance, intégrité, loyauté, se montrer méfiant, paranoïaque).

En cas de violation répétée des attentes, les personnes ayant développé une confiance instantanée vont réduire fortement la coopération voire l'éviter pour se protéger et ne pas se rendre vulnérables aux actions des autres (Mayer et Gavin¹⁶⁴, 2005).

¹⁵⁸ Martinko, M.J, Harvey, P, Douglas S.C, The role, function, and contributions of attribution theory to leadership: a review. *Leadership quarterly* 18; pp561-585

¹⁵⁹ Dunn, J.R, Schweitzer M.E, Feeling and believing: the influence of emotions in trust. *Journal of personality and social psychology* 88, pp736-748

¹⁶⁰ Langfred, C.W, The downside of self-management: a longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams; *Academy of management journal*. 50, pp885-900

¹⁶¹ De dreu, C.K, Weingart L.R, Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 88, pp741-749

¹⁶² Meyerson, Weick, Kramer (1996), « *swift trust and temporary groups* » dans *Trust in organisations, frontiers of theory and research, sage publications, thousand oaks*», pp166-195.

¹⁶³ Rempel, J-K, Holmes J.G, Zanna, M.P, Trust in close relationship, *Journal of personality and social psychology* 49, pp95-112

¹⁶⁴ Mayer, R.C, Gavin, M.B, Trust for management and performance : who minds the stop while the employees watch the boss ?, *Academy of management journal* 48, pp874-888

Pour Lewicki et Al¹⁶⁵, une dynamique très négative peut ici apparaître. Des violations sur la confiance donnée peuvent conduire à des comportements de défiance généralisée se matérialisant par des évitements communicationnels voire même par le développement de « *comportements paranoïaques* » de méfiance, de suspicion et de désintégration de la coopération (Li et Hambrick¹⁶⁶, 2005).

Enseignements :

☞ *La confiance instantanée de départ évolue dès lors que des interactions entre membres de l'équipe interviennent.*

☞ *Les interactions sont l'occasion pour celui qui donne sa confiance de confirmer ou infirmer ses attentes sur le comportement de l'autre.*

☞ *Ces interactions peuvent conduire au maintien, à l'affermissement ou au contraire à la réduction voire la disparition de la confiance suivant qu'elles génèrent des émotions positives ou négatives.*

☞ *Alors que la dimension rationnelle jouait un rôle fondamental dans la création de la confiance instantanée de départ, c'est la dimension affective qui va être déterminante dans le renforcement ou la réduction de l'intensité de la confiance instantanée initiale.*

IV.5 Intérêts à développer la confiance instantanée

IV.5.1 La confiance instantanée : création de valeurs et de performance

Nous avons pu voir que la confiance instantanée est initialement présentée comme une **donnée d'entrée** (un input). Puis elle se transforme en une **médiation** au gré de la multiplication des échanges et interactions entre membres. Nous allons montrer dans cette partie que la confiance instantanée devient également **donnée de sortie** (« *outcomes* »).

Le but de la création de la confiance instantanée est, *in fine*, de la performance. Inju Yang¹⁶⁷, dans son article, présente ainsi la confiance instantanée comme source d'externalités positives influençant le comportement des membres des équipes.

☞ *La confiance instantanée est une donnée de départ.* Confrontés aux difficultés inhérentes au mode projet (virtualité, temporalité courte, enjeux critiques, absences de vécu commun, création ex nihilo, utilisation intensive des TIC), les membres des équipes projet développent une confiance *a priori* afin de rapidement générer de la coopération et de la performance. La confiance instantanée est le moyen d'atteindre les objectifs communs de l'équipe projet.

☞ Plus tard dans la vie de l'équipe projet, *la confiance instantanée devient médiation* au travers des interactions. Nous avons vu que la rationalité, variable centrale justifiant l'émergence de confiance instantanée, laisse place à la dimension émotionnelle. Les interactions produisent des émotions (positives ou négatives) en fonction du degré d'adéquation entre comportements des membres de l'équipe et attentes générées avant interactions.

¹⁶⁵ Kramer, R.M et Lewicky, R.J, repairing and enhancing trust: approaches to reducing organizational trusts deficits. The academy of management annals

¹⁶⁶ Li, J, Hambrick, D.C, Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict and disintegration in work teams. Academy of management 32, 794-813.

¹⁶⁷ Inju Yang, « *what makes an effective effective team* », *European management journal* 32, pp858-869

Ici également, la notion de performance est centrale. La performance de l'équipe projet se mesurera à sa capacité à générer des interactions coopératives de qualité, c'est-à-dire conformes aux attentes que les membres auront construites en amont. Inversement, en cas de non atteinte des objectifs fixés à l'équipe projet, les membres verront dans le comportement des autres membres la cause des échecs. C'est ainsi que des émotions négatives générées par des attentes déçues peuvent conduire certains membres à reporter la non performance sur les autres remettant en question leurs compétences et leur loyauté.

☞ Enfin, *la confiance instantanée peut devenir donnée de sortie* en permettant d'accroître le degré de coopération entre les membres de l'équipe mais également en générant des émotions positives à même de stimuler la motivation et des qualités de cohésion et de coopération. Nous avons déjà montré qu'un effet multiplicateur anime la confiance instantanée. En se développant par les échanges et interactions (ce qui suppose que les interactions confirment les attentes des personnes faisant confiance), la confiance instantanée s'auto-renforce en se diffusant et en s'érigeant comme norme et identité de l'équipe projet.

Ce modèle de développement de la confiance a été schématisé par le modèle IMO pour input-process-outcomes d'Ilgén et Al¹⁶⁸ (2005). Le schéma suivant nous permet de visualiser l'évolution de la confiance instantanée dans le temps.

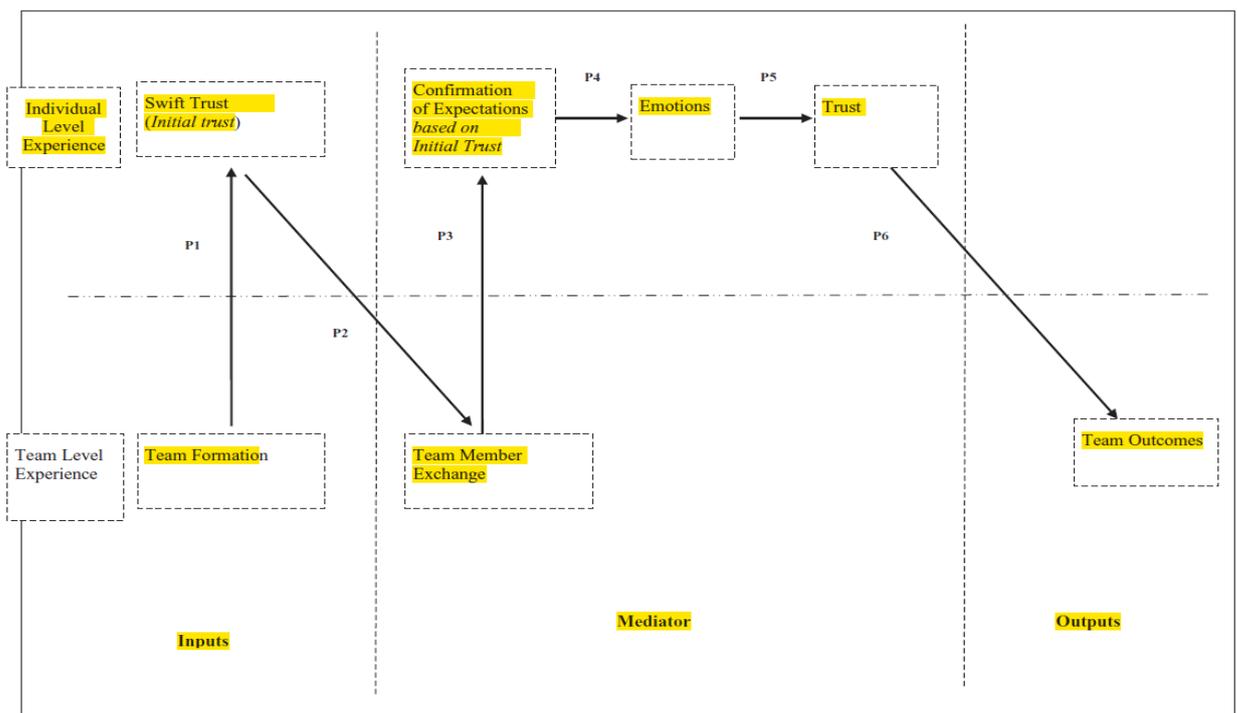


Fig. 1. Intervention of Swift Trust (Dis)confirmation during Team Development.

¹⁶⁸ Ilgen, D.R, Hollenbeck, J.R, Johnson, M, Jundt, D, Teams in organizations: from input-process-outputs models to IMO models, annual review of psychology 56, 517-543

IV.5.2 Créateur de cohésion et de partage de valeurs

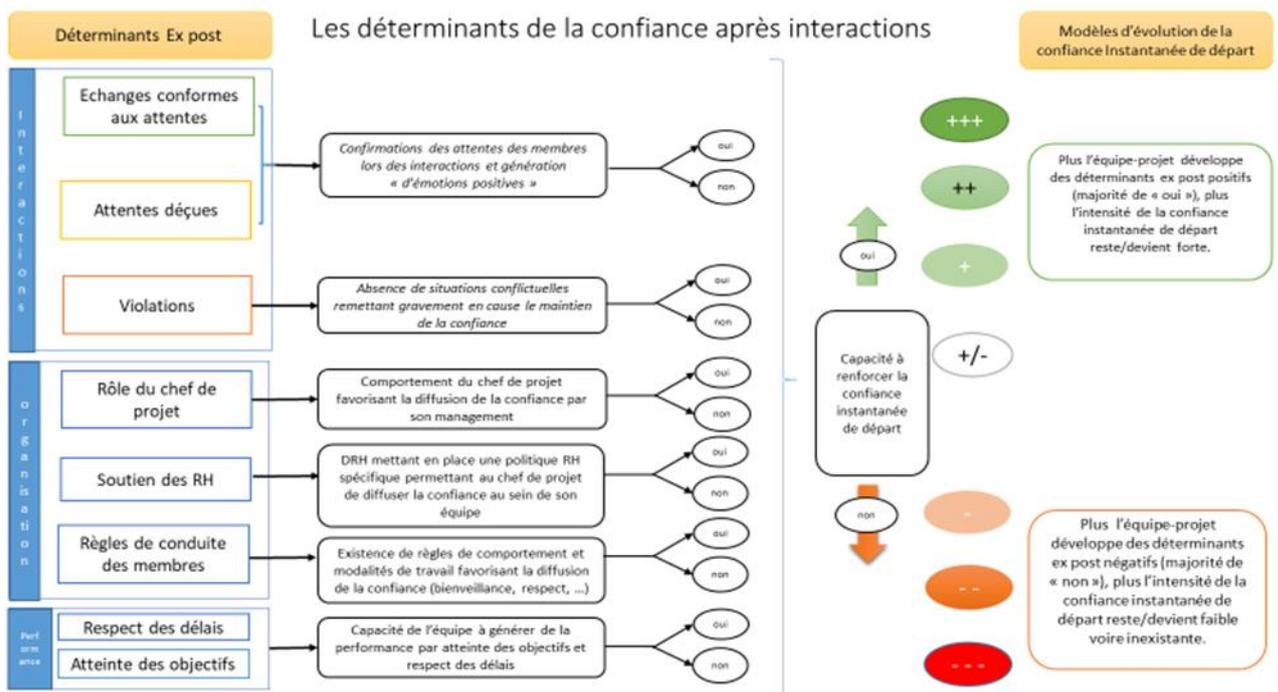
La confiance instantanée encourage les membres de l'équipe à partager des valeurs communes et à agir suivant des normes et des comportements similaires.

Cette uniformité de comportement a un effet direct sur la productivité et la performance organisationnelle (De jong et Elfring¹⁶⁹, 2010). Barber¹⁷⁰ (1983) souligne ainsi que la confiance instantanée crée une dynamique générant une solidarité forte entre les membres et une cohésion d'équipe.

A ce titre, Carron, Brawley et Widemeyer¹⁷¹ (1998) définissent la cohésion comme la dynamique suivant laquelle un groupe d'individus agit et fait preuve d'unité en vue d'atteindre des objectifs communs mais également en se souciant de satisfaire les besoins affectifs de chaque membre.

La confiance instantanée est source de performance en stimulant la coopération par le volet émotionnel (et donc sur la motivation ; cf Ferrin et Al¹⁷², 1998).

Le graphique ci-dessous synthétise la dynamique d'évolution de la confiance instantanée de départ et ses principaux déterminants *ex post*.



¹⁶⁹ De jong, B.A, Elfring, T, How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. Academy of management journal 53, pp535-549

¹⁷⁰ Barber, B, the logic and limits of trust. Rutgers University Press. New Brunswick, NJ.

¹⁷¹ Carron, A.V, Brawley, L.R, Widemeyer, W.N, The measurement of cohesiveness in sport groups. Fitness information technology, Morgantown, VW.

¹⁷² Ferrin, D.I, Bligh, M.C, Kolhmes J.C, It takes two to tango : an interdependence analysis of the spiraling of perceive trustworthiness

IV.6 Conclusion de la partie

✓ Apports de la recherche

Dans cette partie, nous avons montré que la recherche académique a mis la confiance instantanée au centre de ses réflexions sur les équipes projet.

Les équipes projet, de par leur nature et leurs contraintes spécifiques, ne peuvent pas s'appuyer sur la confiance habituelle développée par les équipes traditionnelles. Cette dernière, pour voir le jour, demande du temps, de la proximité physique et ne naît qu'au fur et à mesure des interactions entre membres.

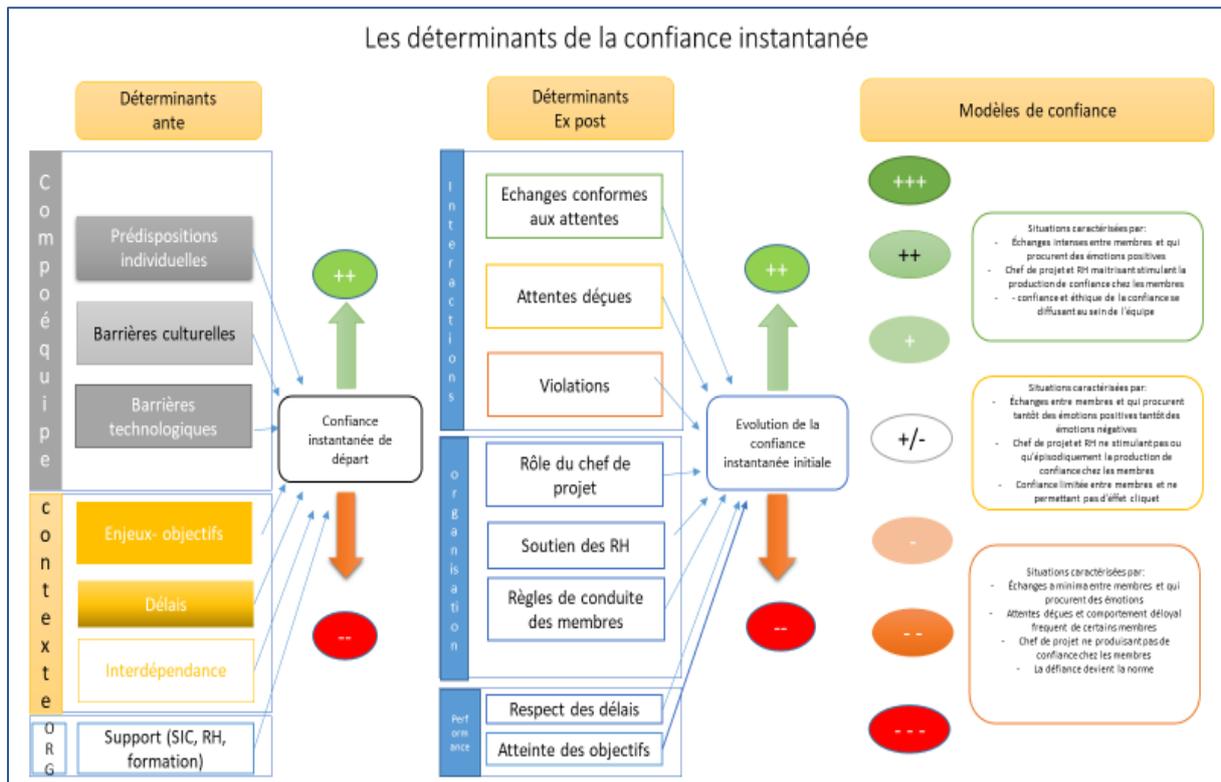
Au contraire, pour « doper » la coopération et créer de la performance à brève échéance, les membres des équipes projet doivent se rendre vulnérables, autrement dit accorder leur confiance, sur la base d'une dimension rationnelle. Cette dernière consiste à accorder sa confiance à l'autre à partir d'un préjugé non vérifié.

Cette confiance instantanée de départ est rapidement mise à l'épreuve. D'une part, avant toute interaction, elle est conditionnée par des facteurs tenant à la psychologie et à la disposition mentale des membres, par des barrières organisationnelles et technologiques et enfin par des barrières culturelles liées notamment à la composition de l'équipe.

Dans un second temps, les interactions entre les membres influencent positivement ou négativement la confiance instantanée de départ. Les attentes déçues, les violations (actions déloyales, manquements graves) nuisent à son développement. Au contraire, des comportements en conformité avec les attentes génèrent des émotions positives et par là une expansion du domaine de la coopération et une confiance renforcée. Ici, la confiance repose non plus sur la dimension rationnelle mais sur la dimension émotionnelle.

Le lien entre performance de l'équipe projet et confiance générée est directement issu de cette capacité à satisfaire les attentes des membres et l'augmentation de la surface de coopération entre membres.

En guise de conclusion, l'arbre de décision ci-dessous résume l'ensemble des déterminants de la confiance instantanée tout au long de son évolution.



✓ De la nécessité d’approfondir la réflexion théorique dans plusieurs domaines

Nabila JAWADI souligne en conclusion de son article que les travaux de recherche menés doivent explorer les champs suivants :

- ✓ Les travaux de recherche sont largement théoriques. Jawadi¹⁷³ souligne ainsi que « *certaines contraintes ont empêché la validation empirique des résultats théoriques effectués. Les propositions formulées restent largement d’ordre conceptuel. A cet égard, il serait intéressant lors d’éventuels prolongements de ce travail de confronter ces propositions au terrain pour les confirmer ou les infirmer* ».
- ✓ Elle indique également qu’il serait intéressant d’approfondir les facteurs et les comportements influençant la dynamique de développement de la confiance au premier rang desquels elle place « *le rôle joué par les technologies de l’information et de la communication* » ;
- ✓ Enfin, elle propose d’investiguer « *l’impact de la présence ou de l’absence de leadership dans la détermination du niveau de confiance établie au sein de l’équipe* ».

Notre étude empirique, que nous développons dans la seconde partie, vise à répondre à ces trois pistes de recherche à savoir de vérifier sur le terrain les principales hypothèses développées par les chercheurs mais également d’investiguer le rôle du chef de projet et du DRH en la matière. Elle vise également à questionner dans les détails, au moyen de questionnaires et d’entretiens, le concept de confiance instantanée.

¹⁷³ Nabila JAWADI « *La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement* »

PARTIE II : LA CONFIANCE INSTANTANEE VUE DU TERRAIN

Nous avons pu voir dans la revue de littérature que les principaux travaux de recherche entrepris par la communauté scientifique ont quelque peu échoué sur la présentation de situations professionnelles réelles.

En un sens, il manque une certaine vérification sur le terrain des hypothèses de recherches. Certes, certains travaux de recherche ont pu s'appuyer sur des mises en situation de type laboratoire. Cependant, force est de constater que ces tentatives sont pour le moins inachevées. En effet, ces observations ont été faites sous forme d'expériences et ne sont pas issues de pratiques professionnelles. Il s'agit dans les faits sinon d'un jeu du moins d'une simulation de milieu de travail.

D'autre part, les personnes étudiées n'appartiennent pas au milieu professionnel et sont souvent des étudiants. Les notions de hiérarchie et de similitude des parcours (ils sont tous pairs, ont le même âge...) rendent l'approche incomplète.

Enfin, même si les jeux de rôle prévoient des objectifs et délais à tenir, les ressorts psychologiques sont bien différents du monde professionnel. Or nous avons pu voir que l'intensité de la confiance est très influencée par les émotions (positives ou négatives) générées lors des interactions mais également en amont par les prédispositions psychologiques liées aux expériences professionnelles vécues ou aux cultures d'appartenance et aux stéréotypes.

☞ *Un défi s'est donc posé à nous.*

Comment convaincre des membres d'équipes projet de contribuer à notre travail de recherche en capitalisant sur leur propre expérimentation du mode projet?

Mais avant ça, voyons en quoi une analyse concrète de situations de travail en mode projet est nécessaire pour notre travail de mémoire.

Certains auteurs présentent la confiance instantanée comme existante. Pour d'autres, à l'inverse, la confiance ne peut se construire qu'au travers d'interactions. Ce débat ne peut être tranché que par l'analyse effective de situations de travail réelles.

Dans cette partie du mémoire, nous avons plusieurs objectifs :

☞ Au travers d'instruments de mesures décrits dans le chapitre 1, nous allons vérifier sur le terrain l'existence de la confiance instantanée. **Passer d'une notion de confiance instantanée supposée à une confiance instantanée vérifiée est notre premier enjeu.**

☞ Également, ces instruments ont pour objet de confirmer les déterminants de la confiance instantanée décrits dans la revue de littérature. Il s'agit ici de confirmer leur rôle sur l'intensité de la confiance instantanée. **Confirmer les déterminants issus de la revue de littérature et mesurer le degré d'importance de chacun sera notre deuxième but.**

☞ L'analyse de situations de travail réelles doit également nous permettre de « donner de la chair à la théorie » en caractérisant notamment les situations professionnelles réelles où la confiance émerge, se développe ou au contraire se tarit. Une des difficultés des travaux universitaires entrepris réside dans le fait que faute d'exemples concrets de situations professionnelles, la dimension conceptuelle de la « confiance » a souvent pris le pas. **Notre but ici est de donner de l'épaisseur à la théorie en décrivant le plus précisément possible -et le plus humainement- les ressorts de la confiance instantanée. Voir « ce qui se joue derrière elle » est notre troisième but.**

☞ Enfin, notre contribution vise à tenter, à partir des analyses du terrain, de cerner des actions concrètes permettant de faire naître et se développer la confiance au sein des équipes projet et également de se doter d'instruments permettant de favoriser l'émergence et la consolidation de la confiance au sein des équipes. **Notre quatrième but est donc d'émettre des conseils pour stimuler l'intensité de la confiance instantanée.**

I- Equipe projets et méthode d'investigation

I.1. Descriptif des équipes projets étudiés

Notre descriptif des équipes projet est volontairement imprécis, le but étant de ne pas divulguer les équipes projet étudiés par souci de confidentialité.

Nous nous sommes néanmoins efforcés de dresser leurs principales caractéristiques.

I.1.1. Les équipes projet du secteur public

Nous avons choisi deux équipes au sein d'une administration publique de l'Etat fonctionnant en mode projet. Par commodité, nous nommerons les équipes ainsi : « équipe A » et « équipe B ».

I.1.1.1 Composition des équipes

Les deux équipes projet étudiées sont toutes les deux organisées de la manière suivante :

- ✓ Un chef de projet (les deux sont situés à Paris) ;
- ✓ Une équipe réduite de 8 et 15 membres composée essentiellement de cadres supérieurs de la fonction publique, tous experts dans leur domaine.
- ✓ Des consultants de cabinet extérieurs totalement intégrés aux équipes projet. Les consultants sont tous sur Paris.

Dans le cas de l'équipe B, les membres sont disséminés à Tours, Rambouillet, Lyon, Marseille, Bordeaux. Pour l'équipe A, une partie du personnel travaillent à Paris, d'autres à Arcueil et enfin à Lyon et Tours.

Les membres des équipes projet ne travaillent pas à temps plein pour les projets. Certains sont d'ailleurs membres des deux projets voire d'autres projets. Ils ont été désignés alors même qu'ils exerçaient d'autres fonctions. Les membres désignés appartiennent à deux grands corps concurrents de la fonction publique (70% pour l'un, 30% pour l'autre). Ils sont principalement issus de la direction générale (60%), de centres experts (20%) et de cabinet d'audit (20%). Tous sont cadres supérieurs, managers de haut-niveau (cadre A+ et A de la fonction publique d'état).

Ils ont été désignés par le directeur général (lettre de mission). Aucun appel à candidature n'a été réalisé. Les équipes projet ont été montées en urgence suite à décision ministérielle.

Le ministre a ainsi demandé au directeur général de constituer des équipes projet responsables de lui proposer dans un délai de cinq mois des projets de transformation pour chacun des périmètres considérés. A la constitution des équipes, les membres cumulent leur fonction habituelle et leur fonction de membre d'équipes projet.

Enseignements :

- ☞ *Les équipes projet étudiées sont de taille réduite et dispersées géographiquement.*
- ☞ *Elles sont homogènes du point de vue du niveau hiérarchique (cadre haut niveau) mais hétérogènes du point de vue du statut (cadres de la fonction publique civile appartenant à des corps différents, consultants extérieurs du privé).*
- ☞ *La création des équipes projet a été réalisée dans l'urgence. Les équipes ont été bâties à partir d'une ressource existante. Les membres n'ont pas répondu à un appel à candidatures. Ils ont été choisis par la direction générale pour les fonctions qu'ils exerçaient à titre permanent. Les membres continuent d'exercer leurs fonctions en sus de leur activité principale.*
- ☞ *Le délai entre la désignation des membres de l'équipe projet et du chef de projet est court (une dizaine de jours). Aucune formation spécifique n'a été réalisée.*
- ☞ *Les équipes étudiées ont une durée de vie équivalente à savoir cinq mois.*

I.1.1.2 Missions des équipes-projet

Les deux équipes portent des projets de transformation lourds, risqués et complexes sur un service de 25 000 personnes.

✓ Des projets lourds

Ils portent sur le cœur de mission des entités à savoir la fonction de support logistique de l'ensemble du ministère et sont suivis directement par le cabinet du ministre, le directeur général du service et le COMEX ministériel.

Ils engagent le service sur le long terme (5 ans) et impacte une centaine d'organismes répartis dans toute la France. Ils induisent des suppressions de postes et des mobilités géographiques se comptant en milliers.

Le projet de l'équipe A repose sur une modification totale de l'organisation territoriale du service pour se rapprocher des administrés. Il induit des modifications du maillage territorial des organismes du service (une centaine). Le projet concerne plus de 100 organismes soit 20 000 agents. Il induira pour les agents des mobilités géographiques, des changements de fonctions voire de métiers pour plus de 10 000 agents et plus de 1500 suppressions de postes. Un changement de culture du service et un développement de la digitalisation des actes d'administration imposeront un besoin de formation des cadres mais également un plan de communication auprès des administrés.

Le projet de l'équipe B repose sur une externalisation massive d'activités de support (restauration) pour un chiffre d'affaire dépassant les 1,3 milliards d'euros. Ce projet est particulier car il repose sur un partenariat public/privé complexe. Le service souhaite transférer au privé la gestion de plus de 70 restaurants administratifs avec une manœuvre RH imposant la suppression de plus de 2000 postes de fonctionnaires.

La pression du directeur général du service est extrême. Le service compte sur le projet pour améliorer sensiblement la qualité des services rendus aux formations qu'il soutient mais également pour améliorer la productivité de nombreuses fonctions et résoudre des problèmes RH structurels. Ce service a depuis 2008 subi des suppressions de postes de l'ordre de 40% ce qui a entraîné notamment une surcharge de travail pour le personnel, des tensions RH conséquentes dans de multiples filières et une augmentation des RPS.

Le directeur général a décidé de se lancer dans ce projet de transformation globale pour justement réduire cette tension RH. Il considère que la situation actuelle est insoutenable à court terme et qu'il est nécessaire de rapidement engager des modifications majeures dans l'organisation et le fonctionnement du service. Il considère également que la réussite de ces deux projets est impérative pour ne pas remettre en cause la pérennité du service (qui pourrait en cas d'échec être dissous au profit d'un autre service ministériel).

Point important, le directeur général souhaite une validation concomitante de tous les sous-projets de transformation du service (une quinzaine). Il compte également sur une validation « en séance » et totale du projet. Le rendez-vous du COMEX est donc de ce point de vue « vital » pour l'avenir du service.

✓ Des projets risqués

Les projets sont socialement risqués car en période de manifestations des gilets jaunes.

Une manœuvre RH lourde caractérise les deux projets. Des risques forts d'effets de fuite, de difficultés de recrutement et de fidélisation du personnel sont des menaces potentielles.

✓ Des projets complexes

Les interdépendances sont considérables et rythment le travail des deux équipes projets.

En amont, les équipes projet doivent rendre compte aux hautes autorités du ministère à savoir le ministre et son cabinet, les sous directeurs ministériels, le directeur général du service considéré et au directeur chargé de la transformation du service,

En horizontal, les équipes projet doivent composer avec des interlocuteurs externes et internes nombreux dont les sous-directions de la Direction générale du service considéré, les autres équipes projets de la transformation, les directions RH et financière du ministère, les services infrastructure et informatique du ministère, le prestataire chargé de reprendre les activités externalisées.

En aval, les équipes projet doivent composer avec les centres experts (situés à Lyon, Rambouillet, Brest), les 100 chefs d'organismes qui seront impactés par un effet de transformation et enfin les organisations syndicales (au nombre de 5).

De plus, les projets sont connexes et s'interpénètrent. Ainsi, le service s'est doté de 15 équipes projet, chacune responsable d'un périmètre de transformation. Les 15 projets peuvent se déployer sur les mêmes organismes ce qui rend la cohérence d'ensemble difficile, concurrentielle et donc frictionnelle. Pour exemple, il n'est pas rare qu'un même poste ait un sort différent suivant les projets de chaque équipe (suppression, évolution sur d'autres fonction...).

✓ Des projets sous forte contrainte de temps

Les deux équipes projet ont 5 mois pour présenter un projet de transformation comportant la définition de la nouvelle architecture organisationnelle du service (projet de service), le rétroplanning de déploiement du projet, l'évaluation financière du coût du projet en matière d'infrastructure, l'estimation de la manœuvre humaine et enfin la détermination des modalités du dialogue social.

A ces délais contraints pour produire des livrables finaux s'ajoutent de nombreux livrables intermédiaires qui rythment ces cinq mois.

Quelques exemples de productions soulignent le rythme d'activité de l'équipe B :

- ✓ 3 réunions CODIR ;
- ✓ 3 réunions COPIL ;
- ✓ 3 réunions cabinet ministériel ;
- ✓ 3 bilatérales avec chaque sous-directeur ministériel ;
- ✓ 20 ateliers (RH, infra, finances, SIC, prestataires extérieures) ;
- ✓ 70 réunions thématiques internes à la direction générale.

Pour chacune des réunions, un support de présentation est réalisé par l'équipe projet.

Enseignements :

- ☞ *Les équipes projets étudiées sont de taille réduite et dispersées géographiquement.*
- ☞ *A l'inverse, les projets sont d'envergure et sont de nature à potentiellement remettre en cause la pérennité de l'organisation en cas d'échec (risque opérationnel de rupture de service).*
- ☞ *Les projets sont complexes ce que témoigne la profusion des équipes projet créées.*
- ☞ *Les projets à présenter au Ministre doivent être détaillés du point de vue organisationnel, chiffrés financièrement mais aussi en amplitude de la manœuvre RH (nombre d'agents à reclasser).*
- ☞ *L'activité des deux équipes projets est rythmée par un volume de réunions nombreuses et de haut niveau. Les réunions nécessitent de travailler en amont avec l'ensemble des acteurs en horizontal et en vertical et demandent de la réactivité, de l'agilité et énormément de coordination entre membres de l'équipe. Le rôle des chefs de projet est central car ils sont les interfaces entre les autorités « donneurs d'ordres » et les traitants des équipes projets.*

✓ Des projets soumis à des objectifs de performance élevés : les livrables finaux

Les livrables finaux sont ceux qui seront présentés au ministre lors d'un comité ministériel exécutif. A cette occasion, le ministre devra se prononcer sur la validation des deux projets et du passage de la phase de conception à la phase de production (déploiement de projet).

Pour équipe A, les livrables sont les suivants :

- ✓ liste des activités et sites à externaliser et critères de sélection des sites ;
- ✓ présentation du montage financier du projet qui porte sur 1,3 mds d'euros et projet de marché public associé au projet ;
- ✓ détermination des postes à supprimer (objectif impératif car les économies en masse salariale ont vocation à assurer l'équilibre économique du projet) ;
- ✓ liste des travaux à réaliser par le prestataire et modalités de la refacturation et planning des externalisations site par site ;
- ✓ manœuvre RH du projet (amplitude de la manœuvre RH et modalités de reclassement des agents), calendrier et modalités de dialogue social.

Pour équipe B :

- ✓ évaluation chiffrée des gains de productivité et modélisation de la nouvelle organisation cible;
- ✓ expérimentation sur 7 sites de l'organisation cible et retour d'expérience à présenter ;
- ✓ manœuvre RH du projet, calendrier et modalités de dialogue social.

Enseignements :

☞ *Les équipes projet agissent dans un contexte de forte pression de la part de la direction générale. L'échec est inenvisageable. Outre les délais contraints, les livrables finaux demandés doivent atteindre un degré de perfection afin de ne pas risquer la non validation ou même la validation partielle ;*

☞ *La pression sur les équipes projet est intense car l'échec remettrait en cause la pérennité de l'organisation.*

☞ *La charge de travail est colossale au regard du nombre de personnes armant les équipes projets. La nécessité de communiquer avec un nombre important d'acteurs et de cumuler des informations chiffrées (effectifs, données d'infrastructures, données financières) est très importante.*

1.1.1.2. Modalités de travail des équipes

Le travail en équipe-projet se fait essentiellement par les moyens suivants :

- ✓ **Echanges de mails :**
 - Echanges entre le chef de projet et les membres des équipes projet (transferts de questions d'autorités, chiffres à transmettre, alertes sur des problèmes remontés par les autorités ou les chefs d'organismes) ;
 - Echanges entre membres des équipes projet (comptes-rendus, point de situation au chef de projet) ;
 - Echanges de mails avec l'ensemble des acteurs de l'administration centrale du ministère pour traiter des points spécifiques ;
 - Echanges de mails avec l'ensemble des organismes touchés par les transformations.
- ✓ **Réunions en visio-conférence via Skype** notamment les comités de pilotage et comités directeurs
 - les réunions réunissent parfois entre une vingtaine et une cinquantaine de participants provenant d'Arcueil, Paris, Lyon, Bordeaux ou Brest ;
 - Des bilatérales en petits groupes (entre 2 et 10) sont organisées pour des réunions thématiques RH, finances, infrastructure...
- ✓ **Réunions en présentiel :**
 - le CODIR tous les 3 mois pour faire un point de situation des projets au directeur central. Généralement, seuls les chefs de projet s'expriment. Les réunions sont surtout vouées à recevoir la validation du directeur général.
- ✓ **Appels téléphoniques :** ils sont relativement peu nombreux, les acteurs étant souvent absents de leur bureau.
 - Compte tenu des enjeux, l'ensemble des acteurs préfère obtenir des preuves écrites des positions prises par les interlocuteurs.

Enseignements :

☞ *Le travail des équipes projet étudiés se fait principalement de manière dématérialisée du fait de la dispersion géographique.*

☞ *Le présentiel existe mais pour des réunions de haut niveau avec beaucoup de participants. Ces dernières se font sans intervention des membres des équipes projet.*

☞ *Les outils SIC utilisés sont ceux du grand public à savoir la messagerie Outlook et Skype (mais avec la particularité d'être hébergés dans un réseau sécurisé ministériel).*

☞ *La messagerie est le vecteur communicationnel le plus utilisé par les acteurs au détriment de la conversation téléphonique et du présentiel.*

☞ *Les rencontres en face à face en situation de réelle communication interpersonnelle (réunion de moins de 10 personnes avec discussion libre de tous les membres) se font rarement.*

.1.1.3 point d'étape sur les équipes projet

Les équipes projet ont rendu leur copie fin décembre. Les projets ont été présentés en COMEX dans les temps impartis par le Ministre. Les livrables ont pu être en totalité délivrés.

Les deux projets ont été validés par la ministre en séance qui a salué la qualité du travail des équipes projet.

Les deux équipes projets ont été dissoutes à l'issue de cette validation de cette phase projet.

Enseignements :

☞ *Les équipes projet « service public » ont accompli leur mission. Les objectifs de validation par le Ministre des projets d'externalisation et de transformation du service ont été atteints, le service étant autorisé à passer à la phase de déploiement.*

☞ *Notre étude empirique est conditionnée par ce biais. En effet, les membres des équipes étudiés sont conscients de la réussite collective ce qui peut avoir influencer, nuancer leurs points de vue.*

1.1.2. Les équipes projets du secteur privé

Nous avons choisi deux équipes au sein d'une entreprise fonctionnant en mode projet. Il s'agit en réalité d'un même projet global à l'intérieur duquel existe quatre équipes traitant de points particuliers. Nous nous sommes intéressés à deux d'entre elles que nous nommerons « équipe C » et « équipe D ».

Il n'a pas toujours été aisé d'obtenir des informations extrêmement précises sur le fonctionnement de ces équipes car l'ensemble des membres est soumis à une clause de confidentialité extrêmement stricte.

1.1.1.1 Composition des équipes

Les deux équipes projets étudiées sont toutes les deux organisées de la manière suivante :

Un team leader chapotant les deux équipes (basé dans les Yvelines) ;

Un chef de projet (basés à Lyon et à Paris) ;

Une équipe de 10 membres composée pour l'équipe C de cadres des opérations et de cadres des ressources humaines. Pour l'équipe D, il s'agit de salariés des opérations allant du cadre dirigeant rattaché au comex au cadre moyen rattaché au site.

Dans le cas d'une équipe projet, les membres sont disséminés sur le territoire (équipe C).

Pour l'équipe D, seul un des membres travaille hors de l'Ile de France, les autres sont basés ou travaillent soit en sédentaire dans le 92 ou le 78 soit sont plutôt « nomades » et se déplacent. Les membres des équipes projets ne travaillent pas à temps plein pour les projets.

Certains sont d'ailleurs membres des deux projets.

Ils ont été désignés alors même qu'ils exerçaient d'autres fonctions.

Ils sont soit détachés totalement de leurs fonctions soient travaillent à 30% de leur temps sur le projet. Ce temps variera selon l'évolution du projet.

Il leur a été proposé de participer au projet par le Directeur Général de leur segment de rattachement du fait de la fonction occupée et de la compétence qui leur était reconnu dans leur domaine d'expertise. Aucun appel à candidature n'a été réalisé.

Les équipes projets ont été montées suite à la décision du Comité de Direction France et pour faire face au manque de performance de la Société.

Enseignements :

- ☞ Les équipes projets étudiées sont de taille réduite et dispersées géographiquement.
- ☞ Elles sont hétérogènes du point de vue du niveau hiérarchique.
- ☞ Le processus de création des équipes projets a été réfléchi. Les équipes projets ont été bâties à partir d'une ressource existante en « tâches annexes ». Les membres des équipes projet n'ont pas répondu à un appel à candidatures. Ils ont été choisi par la direction générale pour les fonctions qu'ils exerçaient à titre permanent. La plupart membres continuent d'exercer leurs fonctions à titre principal. D'autres sont dédiés au projet à titre permanent.
- ☞ Aucune formation spécifique n'est existante.
- ☞ Les équipes projets étudiés ont une durée de vie équivalente à savoir deux ans.

1.1.1.2 Missions des équipes-projet

Le projet global a pour but d'accompagner les transformations de l'entreprise pour retrouver de la performance. Ce projet est déployé sur 4 piliers (opérations, ressources humaines, marketing/vente et finances) et donc 4 équipes projets. Les équipes étudiées s'occupent pour l'une de la transformation RH et la deuxième de la transformation des opérations sur la région France.

Ces thématiques concernent une population de 37000 personnes.

✓ Lourd et risqué car les projets de l'équipe C et D :

- ✓ portent sur le cœur de mission des entités à savoir comment réaliser les opérations sur site en retrouvant de la performance grâce à des ressources engagés au service de l'excellence opérationnelle ;
- ✓ Sont suivis directement par le Comité de Direction de la Région France ;
- ✓ impactent tous les salariés (37000) et tous les sites en France.

Risqué car :

- ✓ induit des transformations RH lourdes et fait suite à une réorganisation RH déjà mise en œuvre en 2016 mais qui s'est avéré être un échec, et doit pourvoir aux difficultés de création de ressources et à la pénurie de personnels existante ;
- ✓ induit des transformations opérationnelles importantes qui doivent mettre fin au manque de performance de la région France ;
- ✓ complexe à mener car le risque de démotivation des salariés soumis régulièrement à des réorganisations et des transformations n'est pas négligeable ;
- ✓ En cas d'échec, les membres des équipes prennent un risque pour leur crédibilité, compétence et donc carrière au sein de l'organisation.

Complexe car :

Les deux piliers RH et Opérations projets sont connexes et s'interpénètrent :

- ✓ Les membres des équipes projets sont eux même touchés par les transformations qu'ils décident.

Les deux équipes projets ont deux ans pour mener à bien les transformations.

Enseignements :

- ☞ Les équipes projets agissent dans un contexte de forte pression de la part de la direction générale.
- ☞ La pression sur les équipes projet est intense du fait que l'échec remettrait en cause la pérennité de l'organisation ou du moins ne permettra pas de remédier à des difficultés structurelles prépondérantes.

1.1.1.3 modalités de travail des équipes

Le travail en équipe-projet se fait essentiellement par les moyens suivants :

- ✓ Echanges de mails ;
- ✓ Réunions en visio-conférence ou téléphoniques via Skype ;
- ✓ Les équipes organisent à leur convenance les réunions en présentiel ou à distance. La plupart du temps l'équipe C plus dispersée effectue les réunions sur un mode virtuel, quant à l'équipe D, elle est plus encline à se réunir en présentiel car la plupart des membres sauf une est basée en Ile de France ;
- ✓ Des outils collaboratifs : un teams sécurisé dédié aux équipes ;

Enseignements :

- ☞ Le travail des équipes projets étudiées se fait pour l'une principalement de manière dématérialisée du fait de la dispersion géographique.
- ☞ Les outils SIC utilisés sont ceux du grand public à savoir la messagerie Outlook et Skype ainsi que l'outil collaboratif teams.
- ☞ Les rencontres en face à face en situation de réelle communication interpersonnelle (se fait régulièrement, à l'initiative des membres des équipes).

1.1.1.4 point d'étape sur les équipes projet

L'équipe C après 1 an d'existence a livré son projet de transformation RH qui est déployé sur l'ensemble des différents segments sur la France depuis le 1^{er} septembre 2019. Néanmoins l'équipe projet continue sur d'autres thématiques RH.

L'équipe D a plutôt délivré des livrables au fur et à mesure sous forme de quick wins qu'elle fait valider au Comité de Direction France.

Enseignements :

- ☞ Une des équipes (C), durant les entretiens, déployait un projet et était face aux difficultés que ce déploiement engendrait et au fait que cette transformation n'était pas bien perçue par les opérationnels et par les responsables RH chargés de la mettre en œuvre.
- ☞ L'autre équipe D n'a pas encore rendu son projet final mais des quick wins validés par le Comité de Direction plutôt bien perçus sur le terrain.

1.2. La méthode d'investigation

1.2.1. Choix de la méthode d'enquête

Evidemment nous nous sommes interrogés sur la meilleure façon de confirmer ou d'infirmer les assertions de la revue de littérature. Conscients que la confiance est à la fois un concept et un ressenti, nous avons opté pour aller à la rencontre des membres des équipes projet. Toutefois, il était important de ne pas les solliciter inutilement. C'est l'une des raisons du choix du questionnaire. Une autre est que le croisement des questionnaires et des entretiens nous permettait de vérifier les assertions.

Il y a quelque chose qui relève de l'intime dans la confiance car elle est une acceptation d'une situation de vulnérabilité. C'est pourquoi, il est apparu essentiel de garantir l'anonymat à tous nos interlocuteurs. Autant il nous a paru essentiel de réaliser notre enquête auprès d'équipes comparables (équipes projet dans de grandes organisations), autant il nous a semblé évident de préserver l'anonymat complet de toutes les personnes qui ont bien voulu nous accorder de leur temps et nous faire part de leur expérience.

Nous avons aussi pris le parti lors des entretiens d'être dans une position totale d'écoute, de laisser parler nos interlocuteurs quitte à les laisser dériver. Cela était d'autant plus essentiel que plusieurs personnes contactées initialement pour répondre au questionnaire avaient fait part d'une certaine inquiétude à s'exprimer librement sur le sujet de notre étude appliqué à leur équipe projet. En effet,

bien légitiment, leur préoccupation était de ne pas parler sans autorisation. Ce n'était bien évidemment pas le cas puisque nous avons demandé au préalable l'autorisation des chefs de programme, mais nous avons perçu cette nécessité de rassurer nos interlocuteurs.

Une fois le profil des équipes arrêté et conscients que le temps de nos interlocuteurs était précieux, nous avons procédé à l'élaboration d'un questionnaire nous permettant ensuite de bâtir notre guide d'entretien.

1.2.2. Le questionnaire

Lors de la construction du questionnaire, nous nous sommes posé la question des thèmes à aborder. Fallait-il ou non restreindre le champ des possibles ? Conscients que nous traitions d'un sujet difficile à évaluer, dont le concept central (la confiance instantanée) était très peu connu donc très peu identifiable pour nos interlocuteurs, nous avons décidé de passer en revue tous les éléments nous permettant de vérifier l'existence même de la confiance instantanée, puis tous ses déterminants et enfin son évolution tout au long du projet.

Ce questionnaire avait donc plusieurs objectifs :

- Vérifier les hypothèses évoquées dans la revue de littérature,
- Identifier les grandes tendances au regard des résultats afin d'élaborer nos propres hypothèses,
- Bâtir le guide d'entretien.

Il comportait 58 questions (annexe II). Nous avons parfois posé la même question tournée de façons différentes afin de vérifier la cohérence des réponses.

Les 23 réponses obtenues nous ont permis d'élaborer le guide d'entretien. Elles nous ont par exemple aiguillé sur le rôle central du chef de projet dans la création et l'évolution de la confiance instantanée, point peu abordé dans la littérature.

Par ailleurs, l'influence des premières interactions est aussi immédiatement ressortie. L'absence de difficultés liées aux outils informatiques nous a aussi interpellé.

Nous avons aussi constaté enfin que les réponses donnaient une vision très « lisse », dans laquelle les personnes étaient disposées à faire confiance, en toute bienveillance.

Nous avons donc décidé de développer tous ces points lors des entretiens.

1.2.3. Les entretiens

Il nous a semblé primordial que les personnes interrogées puissent conserver suffisamment de marge de manœuvre pour qu'elles puissent s'exprimer librement et en toute confiance. Nous n'avons pas jugé utile de multiplier les questions mais l'analyse des résultats du questionnaire nous a menés à aborder les points identifiés grâce aux 18 questions fournies en annexe III.

Lors des entretiens, le fait de demander à nos interlocuteurs de définir la confiance a permis de rentrer dans le vif du sujet tout en leur permettant déjà de se livrer. Demander une définition personnelle était un excellent point de départ pour ensuite vérifier l'existence de la confiance instantanée. Il a été intéressant de constater que la définition même de confiance différait entre individus, et, même s'il ne s'agissait pas de notre sujet d'étude, de percevoir que ces différences

étaient en partie liées à la culture de l'organisation. Les valeurs des organisations transparaisaient dans les réponses (cohésion, service ou capacité de travail).

Ensuite, il s'est agi de dérouler le processus générateur de confiance (de la confiance zéro au temps 1) et d'en étudier les déterminants.

Le questionnaire nous avait incité à nous intéresser plus précisément au rôle des RH et du chef de projet. Il s'est avéré que les équipes projet ont effectivement de multiples attentes à l'égard du chef de projet et jugent son rôle absolument central.

Par ailleurs, toutes les questions n'ont pas eu besoin d'être posées, nos interlocuteurs abordant souvent naturellement plusieurs points.

Au final, 16 entretiens ont été menés, durant entre une demi-heure et une heure, par téléphone ou en face-à-face. Les questions ont permis de guider l'entretien et d'aborder l'ensemble des points souhaités. Le fait de laisser les personnes s'exprimer librement sans les couper a naturellement permis de dérouler l'ensemble du processus de la confiance instantanée, ce qui nous menés aux conclusions détaillées ci-après.

II- Principaux résultats de l'investigation de terrain

II.1. La confiance instantanée existe bien. Elle caractérise les équipes projets

Notre méthode d'investigation montre que la confiance instantanée est bien constitutive des équipes projet. Le questionnaire tout comme les entretiens menés auprès de chefs de projet et membres des équipes projets le confirment sans ambiguïté.

Concernant le questionnaire, ce dernier nous a permis de cerner le comportement adopté par les membres des équipes projet ainsi que leurs dispositions au moment d'intégrer les équipes.

Pour une large majorité des personnes interrogées, la confiance apparait comme une condition nécessaire pour qu'émerge la coopération.

Ainsi, 2/3 (deux tiers) des personnes interrogées déclarent « *qu'au départ, la confiance était nécessaire pour pouvoir travailler* ».

A noter, pour 1 personne sur 5, la confiance est considérée comme non nécessaire pour commencer à travailler, ce qui souligne que la création de la confiance instantanée n'est pas systématique ni universelle. En l'occurrence, des personnes appartenant à des mêmes équipes projets ont une perception différente du rôle opéré par la confiance.

Enseignements :

☞ *La confiance instantanée dans les équipes projet existe bien mais n'est pas unanimement partagée.*

☞ *Elle se construit avant toute interaction mais peut très bien ne pas se diffuser à l'ensemble des membres d'une même équipe projet.*

☞ *La confiance instantanée apparait comme centrale dans la dynamique de coopération et l'atteinte des objectifs.*

4 personnes interrogées sur 5 ne sont ainsi pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle « *pas besoin de faire confiance aux autres pour que les choses avancent* ».

Ce point est particulièrement mis en relief par les entretiens que nous avons menés et qui sont de ce point de vue totalement convergents.

Dans les entretiens, les membres des équipes projet soulignent qu'avant toute interaction, une confiance instantanée se crée. Les termes qu'ils emploient sont à cet égard éclairant.

L'un d'eux indique ainsi qu' « *au démarrage, on se fait confiance d'emblée, sur un a priori positif, sur les compétences et la fiabilité* ».

Un autre indique que « *la confiance initiale est intuitive et naïve, moi je fais confiance a priori ensuite on s'adapte aux autres et à la réalité et elle se rationalise* ».

Un dernier renchérit en disant : « *au début, tu pars avec des a priori, une posture. En mode projet, tu te dis pas le choix faut que j'avance* ».

A noter que si la confiance instantanée peut être immédiate, la défiance instantanée aussi.

C'est ce que révèle un entretien dans lequel un chef de projet souligne le fait qu' « *il y a eu une défiance au départ car l'on venait toucher le cœur de métiers des personnes qui faisaient partie du projet. Donc les gens au départ n'avaient confiance ni dans les processus ni entre les membres du groupe. Il a fallu un mois pour l'instaurer.* ».

☞ Comment expliquer cette possibilité d'émergence d'une défiance instantanée ?

Cette défiance est corrélée à une certaine tension dans les répercussions du projet sur les attributions dévolues aux corporations (en l'occurrence, les RH d'un côté et les opérationnels de l'autre). La défiance instantanée est le produit sinon d'une crainte du moins de jeux de pouvoirs et d'équilibres entre corporations d'une même entreprise. Ce point est important car il permet de cerner la confiance comme un « risque de vulnérabilité ». Il souligne également le fait que la composition des équipes projet et les enjeux internes peuvent influencer le degré de confiance initiale. Il souligne également que l'émergence d'une confiance ou d'une défiance instantanée est directement corrélée au partage de mêmes objectifs et d'une vision du projet similaires.

Enseignements :

☞ *La confiance instantanée se développe dans les équipes projet par nécessité.*

☞ *De par le caractère interdépendant induit par le travail en mode projet, les membres des équipes sont amenés à se rendre vulnérables les uns les autres pour atteindre leurs objectifs.*

☞ *Elle apparaît comme une donnée d'entrée de la création de coopération.*

Le questionnaire montre que la confiance instantanée est immédiate car induite par l'atteinte des objectifs.

Ainsi, 4 personnes sur 5 des personnes interrogées sont « *assez d'accord* » ou « *tout à fait d'accord* » avec l'affirmation selon laquelle « *l'atteinte des objectifs implique de se faire immédiatement mutuellement confiance dans les équipes projet* ».

Quelques exemples montrent parfaitement cet aspect.

Ainsi, un membre d'une équipe projet indique dans un entretien : « *au départ, t'es obligé de la donner ta confiance car de toute façon tu ne connais personne ; tu dois rapidement produire des livrables et les autres aussi. Tu es hyper-dépendant des autres... donc pas de choix là-dessus et de toute façon si tu ne le fais pas tu fais pas ton travail...* ».

Ici, ce qui est mis en relief est l'interdépendance induite par le mode projet. Ce dernier oblige les participants à se faire confiance par nécessité. La confiance instantanée apparaît comme une médiation entre une contrainte (l'interdépendance) et un objectif (performance). Sans confiance instantanée, le membre de l'équipe projet semble démuné de toute capacité à atteindre les objectifs assignés.

Cette dimension est ainsi à mettre en parallèle au fait que l'interdépendance est doublée de la contrainte de temps.

L'un des interviewés dit ainsi qu'« *en mode projet tout est en accéléré. Tu dois faire confiance car tu n'as pas le temps pour ça. T'as des COPIL, des CODIR, des fiches à rendre au DG, à Bercy, à la ministre... donc tu fais confiance à ce que te donnent les autres* ».

Un autre affirme qu'« *en mode projet tu ne tergiverses pas... ça demande de faire rapidement des productions. Tu as la pression. Tu dois faire. L'autre te devient indispensable et de toute façon c'est impossible de faire tout, tout seul. Donc, oui, nécessité ça me va* ».

Enseignements :

☞ *La contrainte de temps et l'interdépendance renforcent la nécessité pour les équipes projet de développer une confiance instantanée.*

☞ *La confiance instantanée apparaît comme une médiation permettant d'atteindre les objectifs assignés en dépassant l'interdépendance des acteurs, caractéristique des équipes projet.*

La confiance instantanée se manifeste, nous l'avons montré dans la première partie, par un comportement caractérisé par l'ouverture à l'autre, l'absence de comportement malveillant et par un *a priori* positif de l'autre.

En premier lieu, avant toute interaction, les membres des équipes projet vont émettre un jugement positif vis-à-vis de leur participation à l'équipe mais également vis-à-vis des autres membres.

Ainsi, 21 membres sur 23 ont répondu « *d'accord* » ou « *assez d'accord* » à l'affirmation suivant laquelle « *lorsque j'ai appris que j'étais désigné comme membre de l'équipe projet, mon premier sentiment était positif* ».

Plus révélateur, 22 des personnes interrogées sur 23 ont indiqué « *avoir eu un sentiment positif vis-à-vis des autres membres* » soulignant le caractère bienveillant de la quasi-totalité des acteurs.

Concernant le degré de confiance développé dans les équipes projet, il apparaît élevé.

18 personnes sur 23 déclarent « *avoir naturellement tendance à faire confiance aux autres* » et 17 sur 23 ne pas « *être stressé du fait de ne pas connaître les autres* ».

Au final, ces indices montrent bien un terreau favorable à la constitution de la confiance dans les équipes projet.

Enseignement :

☞ *En mode projet, il apparaît que les membres des équipes développent des capacités à envisager positivement les partenaires avec lesquels ils vont coopérer.*

Allons plus loin. L'étude empirique montre que les membres des équipes projet vont donner une présomption de compétence à l'autre.

A la question « *au départ, j'ai considéré que tous les membres de l'équipe étaient compétents* », plus de 4 personnes interrogées sur 5 répondent « *assez d'accord* » ou « *d'accord* ».

Ici, nous touchons bien au paradoxe de la confiance instantanée. La confiance est, selon les tenants du courant de la confiance traditionnelle, l'acceptation de se rendre vulnérable. Elle n'est accordée qu'après mure réflexion et au travers d'interactions multiples qui permettent à celui qui donne confiance de s'assurer du caractère loyal de celui à qui il accorde confiance.

Notre étude empirique met à mal cette approche. Sinon, comment expliquer que 83% des personnes interrogées estiment qu'avant toute interaction et sans connaître de réputation les autres membres de leur équipe, ils vont dès le départ leur attribuer une compétence non vérifiée ?

Des comportements d'ouverture caractérisent les situations où la confiance se développe. Dans les équipes projet étudiées, la posture des membres des équipes est particulièrement caractéristique du mode de coopération basé sur la confiance. Ainsi, la confiance s'exprime généralement par une double attitude :

- ✓ Attitude ouverte vis-à-vis de l'autre (acceptation de la vulnérabilité) en ne limitant pas ses interactions par de la retenue :
- ✓ Attitude de non méfiance vis-à-vis de l'autre en ne remettant pas en cause les discours/productions de l'autre.

Notre étude empirique montre qu'une large majorité des personnes interrogées a adopté une position d'ouverture vis-à-vis des autres.

Ils sont ainsi 17 sur 23 à affirmer n'être « *pas du tout d'accord* » ou « *assez peu d'accord* » avec l'affirmation suivante : « *qu'au début du projet, j'étais sur la réserve vis-à-vis des autres membres de l'équipe* ».

Dans une moindre mesure, 15 personnes interrogées sur 23 indiquent ne pas être « *d'accord* » avec l'affirmation suivante : « *dans les premiers échanges, j'ai eu tendance à faire attention à ne pas trop croire sur paroles les autres membres de l'équipe* ».

Enseignement :

☞ *L'existence de la confiance instantanée dans les équipes projets est confirmée par le comportement ouvert et congruent adopté par les membres des équipes vis-à-vis des autres.*

La bienveillance est au centre de l'émergence et de la consolidation de la confiance. Cette bienveillance peut (doit) s'entrevoir au travers de deux prismes complémentaires :

- ✓ bienveillance donnée par un membre aux autres membres sous la forme de comportements et d'attitudes ;

- ✓ bienveillance reçue et ressentie par celui qui donne sa confiance au travers des comportements et discours des autres.

Notre étude empirique montre que dans les premiers moments de la vie en mode projet, les membres des équipes projets ont développé des comportements centrés sur la bienveillance.

Ainsi, 22 membres sur 23 déclarent « *avoir d'emblée fait preuve de bienveillance envers les autres membres de l'équipe* ».

Parallèlement, 22 membres sur 23 ont affirmé ne « *pas être d'accord* » avec l'affirmation suivant laquelle « *j'ai ressenti de la défiance dans le comportement des autres membres de l'équipe vis-à-vis de moi dès l'étude du mode projet* ».

Enfin, 21 membres sur 23 ont déclaré « *qu'au départ, sans me connaître, les autres membres ont fait preuve de bienveillance à mon égard* ».

Enseignement :

☞ *Ce comportement ouvert et congruent adopté par les membres des équipes vis-à-vis des autres s'accompagne d'une forme de bienveillance partagée.*

II.2. Définitions de la confiance instantanée : parole aux acteurs

☞ **Quelle est la définition de la confiance instantanée vue du côté des acteurs des équipes projets ? Recouvre-t-elle celle de la communauté scientifique ?**

Au travers des entretiens menés, des définitions de la confiance ont été émises par les membres des équipes projets. Nous pouvons ainsi dessiner les grandes lignes de ce concept pour les acteurs.

Quatre manières de définir la confiance ont émergé des discussions :

- ✓ la confiance vue comme un **choix personnel** fait par l'individu qui accepte de se rendre vulnérable à l'autre ;
- ✓ la confiance comme résultat d'un **comportement bienveillant** de la personne digne de confiance ;
- ✓ la confiance est la situation où **l'intérêt collectif** dépasse les intérêts particuliers ;
- ✓ la confiance vue comme la situation inverse de la défiance à savoir la **peur d'être trahi** par l'autre.

Le tableau ci-dessous récapitule les principales assertions :

La confiance, un choix personnel	La confiance, une bienveillance	La confiance où la primauté du collectif	La confiance, inverse de la trahison
<i>« La confiance c'est un choix d'abord de soi vis-à-vis des autres de ne pas remettre en cause ce qu'on nous dit ou donne. »</i>	<i>« c'est agir en se disant que l'autre va t'aider à atteindre ton objectif »</i>	<i>« C'est quand tout le monde va dans le même sens »</i>	<i>« La confiance c'est quand tu sais que l'autre ne va pas te trahir. »</i>
<i>« C'est un certain lâcher prise ce qui n'exclue pas le contrôle en temps utile. »</i>	<i>« Se dire qu'on peut s'appuyer sur l'autre pour réaliser une tâche sans être dans le contrôle permanent. »</i>	<i>« Il faut que tout le monde collabore dans la même direction. »</i>	<i>« c'est agir sans que tu aies l'impression que l'autre te veuille du mal ou veuille se montrer meilleur que toi à ton détriment »</i>
<i>« Parler de notion de confiance dans l'entreprise, je suis étonnée car pour moi c'est personnel...c'est la notion de travailler avec des gens sans s'autocensurer ni dans les idées ni dans les actions, il faut lâcher prise. »</i>	<i>« Une confiance c'est exprimer ce que l'on ressent et que cela soit accepté »</i>	<i>Tout le monde a intérêt de collaborer. »</i>	<i>« c'est quand tu peux faire ton travail sans penser que les autres contre être contre toi »</i>
<i>« Etre sûr de soi pour confier des choses aux autres. »</i>	<i>« S'oublier par moment, avoir le souci de rendre service pour ensuite bénéficier de l'aide des autres. »</i>	<i>« Vouloir que le projet réussisse. »</i>	<i>« C'est quand tu ne vois pas l'autre comme un possible ennemi. »</i>
<i>« Se contenter de la parole donnée...ne pas se poser la question est ce que les choses vont être faites...sans contrôle. »</i>	<i>« Avoir des phases d'expressions bienveillantes. »</i>	<i>« Il faut connaître le cap, le garder quand ça tangue et protéger l'équipage contre l'extérieur en évitant les mutineries internes. »</i>	<i>« C'est aussi de donner à l'autre sans penser qu'on va être trahi, déconsidérée ou que l'on veuille nous faire du mal. »</i>
<i>« C'est ce que les gens acceptent et jusqu'à quel niveau ils veulent collaborer avec les autres. »</i>	<i>« Transparence dans le fonctionnement et honnêteté. »</i>		<i>« Si chacun est à sa place, personne n'est menacé par l'autre donc on peut travailler en équipe. C'est de là que vient la confiance. »</i>
<i>« Une confiance c'est exprimer ce que l'on ressent et que cela soit accepté. »</i>	<i>« Entre-aide dans les discours et les actes »</i>		
<i>« Oser dire ce que l'on pense. »</i>			
<i>« Avoir confiance...il faut le vouloir déjà. »</i>			

Ces définitions confirment la revue de littérature.

Nous noterons simplement que la littérature, notamment celle afférente à la confiance instantanée, a trop tendance à omettre le caractère individuel de la confiance. En effet, l'émergence de la confiance dans les équipes est avant tout le résultat de multiples confiances et défiances individuelles s'additionnant, se neutralisant ou s'affrontant.

Au travers de notre étude empirique, la confiance nous est apparue comme étant plutôt un résultat, un solde pour parler comme les comptables qu'une donnée commune à tous, s'imposant à tous.

Enseignements :

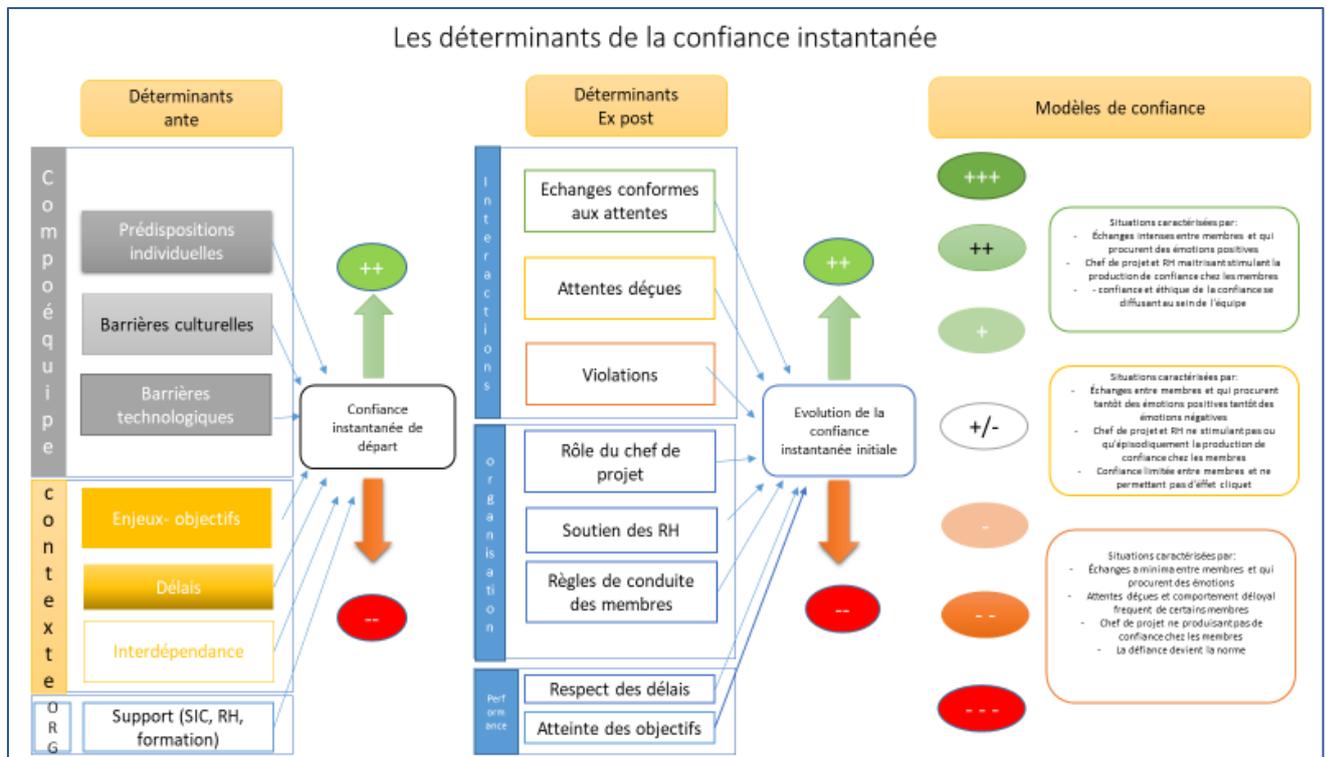
- ☞ *La confiance recouvre des assertions très différentes suivant les individus.*
- ☞ *Cela nous amène à penser que la confiance doit être appréhendée comme une variable multiforme, résultat de multiples confiances et défiances individuelles.*

II.3. Focus sur les déterminants de la confiance

Nous avons vu dans la première partie que la littérature a défini un certain nombre de paramètres influençant la confiance instantanée de départ.

L'objectif de ce paragraphe est de vérifier la concordance des hypothèses avec ce qui a été observé sur le terrain. Il s'agit également de mesurer l'intensité de chaque déterminant sur l'émergence et le développement de la confiance instantanée.

Le schéma ci-dessous rappelle notre classification des déterminants de la confiance instantanée.



✓ Les déterminants ante

Comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, les déterminants « ante » de la confiance instantanée sont ceux qui agissent avant toute interaction entre membres des équipes projet.

La confiance instantanée dite de départ est basée sur des prédispositions mentales constitutives de chaque membre des équipes projet. Ces prédispositions sont induites par des déterminants liés à la composition de l'équipe, au contexte particulier du mode projet et enfin aux supports fournis par l'organisation.

La confiance instantanée de départ se caractérise par un type de confiance basée principalement sur la rationalité.

✓ Composition de l'équipe

Concernant les prédispositions individuelles à savoir les expériences personnelles des membres, l'étude empirique confirme leur importance.

Ainsi, le questionnaire souligne que très majoritairement, les membres des équipes projet déclarent être influencés par leurs expériences passées dans leur capacité à juger les autres notamment dans les premières interactions.

20 personnes interrogées sur 23 déclarent ainsi être « *assez d'accord* » ou « *tout à fait d'accord* » avec l'assertion suivante : « *mes expériences passées ont influencé mes premières impressions sur les membres de l'équipe.* »

Néanmoins, une précision importante est à mettre en exergue concernant ce déterminant. En effet, les prédispositions individuelles interviennent assez peu dans la création de la confiance instantanée. Leur importance, faible au départ, devient grandissante dès lors que les interactions vont commencer.

Notre étude empirique montre ainsi que bien que la quasi-totalité des personnels interrogés souligne le fait qu'avant toute interaction, leurs expériences personnelles passées influencent leur jugement sur les autres, ces derniers développent des capacités à coopérer avec bienveillance et ouverture (ce qui favorise l'émergence de la confiance).

Ainsi, 21 personnes sur 23 déclarent que « *l'ambiance était bonne au démarrage. Les membres de l'équipe étaient bienveillants les uns les autres.* »

Concernant les barrières culturelles, l'étude empirique montre que le partage des valeurs et l'homogénéité culturelle sont des facteurs considérés comme des stimulants de la confiance.

Ainsi, 9 personnes interrogées sur 10 considèrent que « *travailler avec des personnes qui ont les mêmes valeurs que soi influence le degré de confiance* » ;

Ils sont également 4 personnes sur 5 à estimer que « *travailler avec des personnes qui ont la même culture que soi influence le degré de confiance* ».

Lors des entretiens, cette notion de différence culturelle est apparue à de multiples égards. D'une part, une équipe projet a fait état de « *défiance instantanée* » constitutive d'une opposition frontale entre deux cultures, deux approches, deux populations, celle des RH et celle des opérationnels. D'autre part, une équipe projet a fait état de l'impact sur la confiance du fait générationnel, non pas de l'âge des membres des équipes projet mais de leur ancienneté dans la société.

Ainsi, un membre de l'équipe indique que « *les gens partagent certaines valeurs identiques. J'ai le sentiment que l'entreprise n'a rien fait pour l'installer mais elles sont là. Par contre, les nouvelles générations arrivent et je me demande si ces rapports humains et cet attachement va perdurer. Donc la confiance va moins être dans l'affect et plus dans le calcul* ».

Cette citation est riche d'enseignements. Elle montre que l'émergence de la confiance dans cette société était facilitée par une culture commune d'entreprise, un partage de valeurs « humaines » permettant aux salariés de « *se faire confiance* », de « *lâcher prise* » dans un « *cadre bienveillant pour exprimer ses idées* ». Le membre de l'équipe projet souligne cependant que l'intégration de nouvelles recrues est un facteur qui potentiellement peut modifier le déterminant de l'émergence de la confiance (important modifier et pas empêcher). Dans le cas présent, le déterminant de la confiance semble passer de l'affect au calcul et donc d'une confiance basée sur le ressort émotionnel vers une confiance à dominante rationnelle (collaborer pour atteindre un objectif, par nécessité...).

Concernant les barrières technologiques à savoir la capacité à maîtriser l'environnement SIC, notre étude empirique soulève deux points principaux.

En premier lieu, la non-maîtrise de l'outil informatique par des membres des équipes projets n'est pas de nature à remettre en question la confiance que peuvent leur apporter les autres membres de l'équipe.

Sur 23 personnes interrogées, seulement 2 « *estiment ne pas faire confiance aux personnes qui ne maîtrisent pas les SIC modernes* » (conf call, Skype...).

En second lieu, la limite de notre analyse repose sur le fait que 100% des personnes interrogées sans exception déclarent « *maîtriser l'utilisation des outils informatiques* ».

☞ Il serait intéressant d'interroger des membres d'équipes projets ne maîtrisant pas ou insuffisamment les outils informatiques pour évaluer la sensibilité de ce déterminant sur ce type de membre d'équipe projet.

✓ Contexte

Concernant les enjeux-objectifs qui caractérisent l'équipe-projet, cette dimension représente le déterminant essentiel dans l'émergence de la confiance instantanée.

Ainsi, à la question « *d'après vous, quels éléments ont permis la création de confiance dans l'équipe ?* », « *l'objectif commun à atteindre* » arrive largement en tête.

Également, 18 personnes interrogées sur 23 ont indiqué être « *d'accord* » ou « *tout à fait d'accord* » avec l'assertion suivant laquelle « *l'atteinte des objectifs implique de se faire immédiatement mutuellement confiance* ».

Les différents entretiens de notre étude empirique confirment donc l'importance de ce déterminant de la confiance instantanée.

L'objectif commun à atteindre apparaît comme nécessité imposant de créer rapidement de la confiance. La confiance ici est vue comme un moyen et une condition pour dépasser les contraintes liées à la coopération en mode projet, à savoir une connaissance imparfaite des membres de l'équipe

(absence de vécu commun), une interdépendance forte et la nécessité de délivrer rapidement de la performance via des livrables.

Pour la majorité des personnes interrogées, les notions d'interdépendance/d'objectifs communs à atteindre/ de contraintes de temps sont insécables. Leurs présences simultanées et croisées dans les équipes projet expliquent en large partie l'émergence d'une confiance instantanée basée sur un choix rationnel.

A ce titre, une personne interviewée indique ainsi qu' : « *au départ, t'es obligé de la donner ta confiance car de toute façon tu ne connais personne ; tu dois rapidement produire des livrables et les autres aussi. Tu es hyper-dépendant des autres notamment les bases de données et les infos... En mode projet tout se fait en accéléré. Tu dois faire confiance car tu n'as pas le temps pour ça. T'as des COPIL, des CODIR, des fiches à rendre au DC, à Bercy, à la ministre. Donc, tu fais confiance à ce que te donne les autres. »*

Un autre membre d'équipe projet souligne qu' « *en mode projet, tu ne tergiverses pas. Tu agis avec des gens que tu ne connais pas, dans des délais contraints. Ça demande de faire rapidement des productions. Tu as la pression. Tu dois faire. L'autre te devient indispensable et de toute façon c'est impossible de faire tout tout seul. Donc, oui, nécessité cela me va »*.

Dernier exemple, un membre dit : « *tout le monde au début à intérêt à faire cohésion ne serait-ce que pour atteindre les objectifs et produire. »*

✓ Fonctions supports

Concernant les outils SIC mis à disposition des membres de l'équipe projet, ces derniers ne jouent pas vraiment un rôle en termes de création de confiance instantanée de départ. Par contre, ils peuvent jouer un rôle de catalyseur ou au contraire de réducteur de la confiance instantanée de départ.

Lors des entretiens, de nombreux membres d'équipes projet ont présenté les SIC comme un facteur « irritant » dès lors que le service est dégradé.

L'un des membres d'une équipe projet met en exergue les émotions négatives (frustrations) générées par des SIC défaillants : « *les outils de communication sont importants : combien de réunions j'ai fait à 50 personnes en visio, à avoir tout préparer et finalement rien ne fonctionne, on nous dit désolé on va faire sans vous... »*.

Un autre aspect des SIC est à mettre en relation avec l'interdépendance et la complexité du travail en mode projet. En effet, il a été relevé au travers des entretiens qu'un système SIC de partage de l'information déficient pouvait conduire à réduire la confiance instantanée initiale voire à créer des tensions et de la défiance entre les membres des équipes.

L'un des membres des équipes projet affirme : « *dans le cas des fichiers de données, le fait de ne pas pouvoir les mettre sur one drive, cela rend compliqué toute discussion avec les producteurs de données et des fois ça part en live...personne ne comprend, on se fritte... »*.

Enseignements :

☞ *Les déterminants ante de la confiance instantanée définis dans la revue de littérature sont corroborés par l'étude empirique.*

☞ *Le recueil d'informations sur le terrain permet de hiérarchiser par ordre d'importance les déterminants de la confiance instantanée.*

- ✓ *Ainsi, les déterminants liés au contexte du travail en mode projet apparaissent comme fondamentaux dans l'émergence de la confiance instantanée.*
- ✓ *Les déterminants liés à la composition de l'équipe et les déterminants liés aux fonctions supports de l'organisation jouent un rôle moins prégnant dans l'émergence de la confiance instantanée. Ils apparaissent plutôt comme des éléments déterminants dans le niveau d'intensité de la confiance instantanée de départ.*

✓ Les déterminants Ex post

Comme nous avons pu le voir dans la revue de littérature, les déterminants *ex post* de la confiance instantanée sont ceux qui agissent dès lors que des interactions entre membres des équipes projet se produisent.

Ces interactions induisent une évolution positive (renforcement) ou négative (amoindrissement voire disparition) de la confiance instantanée de départ.

Ces interactions marquent le passage d'une forme de confiance basée sur la rationalité à une confiance basée sur les émotions.

✓ Les interactions, mise à l'épreuve de la confiance instantanée

Selon la littérature, les interactions agissent sur l'intensité de la confiance instantanée. Suivant la qualité des interactions, les membres des équipes vont être amenés à réévaluer leur jugement de départ sur leurs homologues ou leur chef.

La revue de littérature met également en exergue le changement de nature de la confiance. Cette dernière, de rationnelle, devient émotionnelle.

La recherche a enfin montré que la conformité des échanges aux attentes formulées dans la phase de création de la confiance *ante* permet de maintenir voire d'accroître le degré de confiance initiale.

☞ L'enquête empirique confirme parfaitement ces hypothèses.

Le principal enseignement de notre étude empirique concernant les interactions est le fait que les premières relations interpersonnelles jouent un rôle crucial dans l'intensité de la confiance instantanée. En un sens, cela témoigne d'une certaine fragilité de la confiance *ante* quelle que soit son intensité. Lors des entretiens, il a été frappant de voir le rôle de ces premiers échanges sur le devenir de la confiance.

Ainsi, un membre d'équipe répondant à la question « *combien de temps est-il nécessaire pour construire une véritable confiance ?* » dit « *immédiatement...mais attention elle n'est pas définitive. Elle dépend de ce que produisent les autres membres de l'équipe* ».

Un autre : « *immédiatement mais parfois elle disparaît instantanément aussi* ».

Un autre : « *la confiance peut y être à un moment et disparaître du jour au lendemain* ».

A la même question, un chef de projet souligne : « *les premiers livrables sont clés* ».

Un autre membre indique : « après la deuxième réunion, lorsque le livrable devait être fait ».

Un autre membre insiste sur le fait que la confiance peut s'éroder : « je dirai que la vraie question c'est combien de temps elle reste ? ben là, cela dépend de ce que va t'apporter ton collègue. Il t'aide et répond à tes demandes, tu as confiance ; Sinon, c'est l'inverse ».

L'ensemble de ces assertions souligne que la confiance instantanée existe bien et qu'elle peut même être forte (qualifiée de « véritable »).

Cependant, quelle que soit son intensité, son maintien est directement mis à l'épreuve lors des premiers échanges.

D'autre part, les assertions des personnes interrogées soulèvent clairement la question de la qualité de l'échange et des productions réalisés par l'autre. Là encore, conformément à la revue de littérature, la principale question que se pose celui qui a donné sa confiance est de savoir si l'autre a un comportement conforme à ses attentes ou pas. Dans le 1^{er} cas, la confiance se maintient voire se renforce, dans le second elle tend à diminuer voire à disparaître.

Enseignements :

☞ *La confiance initiale de départ est mise à l'épreuve lors des tous premiers échanges interpersonnels.*

☞ *En fonction de la conformité aux attentes de celui qui fait confiance, elle tend à s'accroître ou se tarir.*

☞ *Le maintien de la confiance est particulièrement sensible aux premiers échanges.*

La littérature souligne l'existence d'émotions négatives d'un niveau bien supérieur aux attentes déçues. Il s'agit des **violations**. Ces dernières ont tendance à remettre en question et de manière quasi-définitive la confiance instantanée.

Notre revue empirique nous a permis, au travers des entretiens, de recueillir de nombreuses situations témoignant de ce phénomène de violations. A chaque fois que cela s'est produit, la confiance a été brisée.

Les exemples ci-dessous témoignent de cas de violations.

Un membre dit ainsi qu'une situation ayant influencé négativement la confiance a été « d'être exclu de l'information. Tu vas à un séminaire et on te dit que ce que tu racontes n'est plus d'actualité...et que des membres de ton équipe sont au courant...et quand tu les vois ils font mine de ne pas savoir, d'être évasifs... »

Un autre affirme : « clairement, moi c'est le comportement d'un membre d'équipe qui m'a déjugé en réunion Skype alors qu'on avait convenu d'un discours auparavant. Je l'ai pris comme une trahison. »

Un autre : « le fait qu'une partie de la hiérarchie remette en cause l'atteinte des objectifs par l'équipe projet m'a semblé une remise en cause de notre travail. Cela a d'autant été mal vécu que celui qui a mis en cause l'atteinte des objectifs a été celui qui a vendu le projet... ».

Un autre : « quand tu découvres des mails critiques ou t'es pas en copie...quand un interlocuteur met la terre en copie pour dire qu'il s'insurge... ».

Un dernier : « *Pour moi, le fait de perdre confiance dans ma hiérarchie. Pour être franc, j'ai été mis de côté sans qu'on me le dise clairement. Je n'ai pas eu le sentiment d'être défendu ou que chacun ait pris ses responsabilités* ».

Les conséquences de la survenance de ces violations sont généralement brutales et définitives sur la confiance voire même sur la coopération. Dans le meilleur des cas, la coopération devient très formelle, réduite au strict nécessaire (au cadre légal des responsabilités de chacun). Surtout, la coopération s'établit sur un mode de « défiance exacerbée » ce que souligne les propos tenus lors des entretiens :

L'un des membres qualifie les conséquences de la violation comme suit : « *généralement, on limite les interactions et on entre dans le mode gros con...c'est un peu puéril et ça pousse à la surenchère mais bon...* ».

Un autre évoque « *une certaine baisse du moral et de la confiance envers cette partie de l'équipe projet et des tensions avec eux...un certain attentisme, chacun se recroquevillant dans son rôle* ».

Un autre : « *avec ma collègue, perte totale de confiance. Je lui parle a minima. Je ne crois pas ce qu'elle me dit.* »

A noter, la survenance de la violation peut avoir des conséquences plus ou moins conflictuelles sur les interactions. Il est possible de les hiérarchiser comme tel :

- ✓ Baisse des interactions au niveau minimal ;
- ✓ Remise en cause des informations échangées, renforcement du contrôle par défiance ;
- ✓ Tentative de déstabilisation de l'autre ;
- ✓ Interactions caractérisées par des modalités violentes, surenchère d'agressivité.

Dans tous les cas observés, les violations ressenties impliquent une dimension émotionnelle particulièrement forte. Ainsi, les conséquences pour les personnels ayant été confrontés à des situations semblables ont été le burn out (deux personnes), l'isolement (deux autres), la démission (une seule).

✓ Organisation

Un des points assez peu abordés par la littérature mais qui demandait à être étudié était le rôle respectif du chef de projet et de la direction des ressources humaines dans la création et la consolidation de la confiance instantanée.

D'emblée, nous avons souhaité que notre questionnaire ainsi que nos entretiens s'articulent autour de cette double problématique.

II.4. Le rôle central du chef d'équipe

Au terme de notre analyse empirique, nous pouvons affirmer que le chef de projet est un acteur central de l'émergence et de la consolidation de la confiance.

En premier lieu, les attentes des collaborateurs envers le chef de projet sur sa capacité à créer de la confiance sont très importantes. Lors des entretiens, les membres des équipes projet lui ont donné un rôle de créateur de confiance.

Pour la totalité des personnes auditionnées, le chef de projet la création de la confiance doit « être une préoccupation du chef ». Les attentes autour du rôle du chef de projet dans la création ou le développement de la confiance s'articule autour de 4 grandes missions :

- ✓ Être un **régulateur** en fixant le cap (objectifs à atteindre) et en donnant le tempo pour favoriser la coopération en vue d'atteindre les objectifs opérationnels ;
- ✓ Être à même de **détecter** les agissements des membres développant des comportements détériorant la confiance ;
- ✓ **Désamorcer** en amont et en aval les tensions notamment par la diffusion de l'information et en rappelant les règles de comportements ;
- ✓ Être un exemple et un **modèle** qui par son attitude pousse les autres à se faire confiance.

Lors des entretiens, un membre dit que le chef de projet « doit bien connaître les agissements des membres pour détecter les comportements de défiance, les petites querelles pour éviter leur propagation » ...

Un autre dit : « il doit permettre de pacifier les relations, parfois taper sur les doigts de ceux qui la jouent perso ».

Il est également vu comme un facteur d'amélioration de la confiance : « le chef, à mon avis, doit faire preuve de présence, donner des règles pas forcément écrites mais dire ce qui est tolérable ou pas, recadrer certains, protéger aussi en réduisant les risques. »

Son rôle dans la gestion des conflits est également mis en exergue : « On attend de lui qu'il gère les conflits, qu'il récompense le collectif, qu'il fasse augmenter la diffusion de l'information, qu'il pousse à la collaboration... »

En tant que régulateur, il doit donner le rythme de travail : « c'est lui qui donne le ton...Il faut qu'il soit très clair sur l'objectif à atteindre et la façon d'y aller ».

Enfin, pour les membres, l'exemplarité du chef doit inspirer le comportement des autres membres : « le chef peut insuffler de la confiance par son comportement. Si tu n'as pas confiance en ton chef d'équipe, comment avoir confiance aux autres...si le chef n'a pas un comportement qui inspire de la confiance, cela donne un mauvais exemple pour les autres » ...

☞ **Quid de la conformité de ces attentes avec le comportement effectif des chefs de projet dans notre étude empirique ?**

Au final, nous pouvons affirmer que les chefs de projet ont bien joué un rôle actif dans la création de la confiance.

16 sondés sur 23 ont estimé que dès la constitution de l'équipe, le chef de projet a eu comme priorité de créer de la confiance. Cela montre sinon une capacité des chefs de projet à créer de la confiance du moins une volonté de mettre en œuvre des mécanismes pour la susciter (intention managériale).

Concernant les résultats sur la création de confiance, les résultats de l'action volontariste des chefs de projet sont positifs bien que moins probants. En l'espèce, seulement 13 répondants sur 23 ont estimé que le mode de management de leur chef de projet a permis de diffuser de la confiance.

Sur les compétences qui ont permis aux chefs de projet de diffuser de la confiance, pour 19 membres sur 23 interrogés, les compétences relationnelles (qualités de leadership, communication, mode de management) apparaissent comme déterminantes.

Enseignements :

☞ *Le chef d'équipe a un rôle déterminant dans la création et la consolidation de la confiance instantanée.*

☞ *Les attentes des collaborateurs sont fortes en la matière. Tout comportement non conforme aux attentes de la part du chef de projet a un effet dévastateur sur le devenir de la confiance (au même titre que les violations). Autrement dit, le développement de la confiance instantanée est hautement sensible au type de management du chef d'équipe.*

☞ *Si l'étude empirique a montré que les chefs d'équipe ont érigé la constitution d'une confiance instantanée au centre de leur priorité, les résultats sur l'efficacité de leur méthode sont bien plus contrastés.*

☞ *Les qualités à mobiliser par les chefs d'équipe en vue de créer ou consolider la confiance instantanée sont des compétences relationnelles.*

II.5. Et les RH, quel rôle au sein des équipes projet ?

☞ **Si l'action des chefs d'équipe dans la construction de la confiance est palpable, celui des Ressources Humaines est bien moins affirmé.**

Paradoxalement, une majorité de membres d'équipes projet et leurs chefs s'accordent sur le fait que les RH ont bien un rôle à jouer dans la création et la consolidation de la confiance instantanée au sein des équipes projet. Cependant, ces derniers relèvent également le fait que les RH sont assez peu mobilisées sur ces aspects.

Un membre d'équipe projet interrogé résume parfaitement ce paradoxe. A la question « *pensez-vous que les RH aient un rôle à jouer dans la composition de l'équipe, la résolution d'un conflit, autre* », la réponse est la suivante : « *oui clairement mais ils sont aux abonnés absents.* »

D'autres limitent le rôle de la RH à la gestion des conflits : « *non, je ne pense pas qu'il y ait de rôle à jouer dans un groupe qui fonctionnerait. Ils pourraient par contre intervenir dans la gestion d'un conflit.* »

Pour certains, les RH doivent être présentes dans le mode de sélection des membres : « *le rôle de la RH est de mettre la bonne personne au bon endroit* »...ou encore : « *Je pense qu'il y a un casting à faire par les RH comme pour les recrutements.* » et enfin : « *Oui à la constitution de l'équipe* » (les RH ont un rôle à jouer). « *Eviter de mettre des toquards ou des gens qui ne savent pas échanger...* »

Pour d'autres, la DRH doit briefer les futurs membres sur les particularités du mode projet : « *il faut au moins prévenir les futurs membres de ce qui les attend en mode projet parce que ce n'est pas évident. Détecter ceux qui ont du mal à collaborer ou à faire confiance* » ;

Enfin, les sondés estiment que les RH doivent intervenir dans la formation au mode projet : « *Il faut qu'ils participent à la formation et à la désignation des chefs de projet.* »

☞ **Quid de l'intervention des RH dans les équipes projets étudiées et de leur impact sur la création ou du développement de la confiance instantanée ?**

Notre étude empirique montre que l'empreinte des RH sur la création et le développement de la confiance instantanée est souvent limitée, très disparate suivant les équipes projets.

Les résultats soulignent clairement une sous activité des RH.

Ainsi, dans les entretiens, aucun membre n'a indiqué que le processus de sélection était piloté (ou co-piloté) par la DRH.

En matière de formation, seulement 2 répondants sur 10 ont indiqué avoir reçu une formation spécifique au mode projet.

Enfin, concernant la résolution de conflits, 21 répondants sur 23 ont estimé qu'en cas de conflit, ils ne sollicitent pas le département RH. A titre de comparaison, 50% des répondants réclament l'intervention du chef de projet dans un cas similaire.

Enseignements :

☞ *Le rôle des RH en matière de confiance instantanée est faible malgré des attentes des acteurs des équipes projets.*

☞ *L'étude empirique montre qu'en matière de sélection des membres des équipes projets, de formation de ces derniers et de résolution des conflits, les RH sont peu actifs.*

II.6. Performance et confiance instantanée

Un lien fort entre confiance instantanée et performance est mis en exergue par la littérature. La performance est surtout condensée en deux facteurs : l'atteinte des objectifs assignés en termes de livrables et de délais.

Des chercheurs ont ainsi mis en évidence le fait que la confiance instantanée créée dans les équipes projet permettait d'accroître le degré de performance notamment en générant un surcroît de coopération induit par la multiplication des interactions, par une entraide produite par la bienveillance et l'ouverture créées par l'émergence de la confiance instantanée.

La confiance ici est présentée non plus comme une donnée d'entrée (input) ou une médiation (médiateur) mais comme une donnée de sortie (Output).

L'étude empirique confirme ce lien étroit entre confiance instantanée et performance.

Les membres des équipes projet ne conçoivent pas la performance sans création simultanée de confiance. A ce titre, seuls 3 sondés sur 23 ont estimé « *possible de créer de la performance sans confiance* ».

Dans le même ordre d'idées, 18 sondés sur 23 sont d'accord avec l'affirmation suivant laquelle « *l'atteinte des objectifs implique de se faire immédiatement et mutuellement confiance* ».

Les entretiens mettent également en exergue le lien entre confiance instantanée et performance mais dans un sens inverse à la revue de littérature.

En effet, alors que la communauté universitaire émet l'hypothèse qu'une intensité de confiance élevée augmente la performance de l'équipe projet, notre étude terrain souligne que l'absence de performance peut provoquer une baisse radicale de l'intensité de la confiance voire sa disparition.

Lors d'un entretien, un membre indique ainsi que « *si tout le monde est compétent mais que ça n'avance pas, tout le monde perd confiance et on finit par ...douter de la compétence des gens compétents* ».

Par cette assertion, nous percevons le rôle joué par l'échec collectif (matérialisé par la non atteinte des objectifs) sur la confiance. Cette dernière en se développant permet d'accroître le degré de performance du groupe notamment par l'intensité croissante des interactions qu'elle génère et par la cohésion issue du partage de valeurs communes (entraide, bienveillance, primauté du collectif sur l'individuel).

Cependant, notre étude empirique montre qu'en cas de non atteinte des objectifs assignés, la confiance instantanée tend à se réduire.

Lors d'un entretien, un membre dira ainsi « *après il y a aussi les échecs qui font que même si tout le monde est de bonne volonté, quand ça marche pas, on se renvoie des noms d'oiseaux, on cherche des coupables...c'est là où la confiance peut diminuer...il y a un véritable risque* ».

Un autre sondé indiquera lui : « *à la fin si tout le monde s'entend bien mais que rien n'avance, ça sert à quoi* ».

Enseignements :

☞ *L'intensité de la confiance instantanée est susceptible de varier négativement en cas de non atteinte des objectifs. L'échec relatif ou absolu tend à remettre en question la cohésion de groupe et la confiance générée.*

☞ *Nous cernons mieux les limites de la confiance instantanée : cette dernière s'efface en cas d'échecs en termes de performance collective. La confiance, à elle seule, ne peut suffire à générer de la performance.*

☞ *Le développement de bienveillance, d'entraide peut intervenir dans un contexte d'échec (non atteinte des objectifs) et de réduction voire de tarissement de la confiance instantanée.*

III- Conseils pour dynamiser la confiance instantanée

III.1 Rôle possible du RH dans l'émergence de la confiance instantanée et sa consolidation

Nous avons constaté que le rôle de la direction des ressources humaines concernant l'émergence de la confiance dans les équipes projet était peu ou pas abordé.

Nous avons également observé à travers nos entretiens que l'intervention des RH était soit invisible aux yeux des membres des équipes projets, soit totalement absente.

Nous pourrions résumer cet état de fait par une réponse assez forte d'un des répondants qui dira que les RH ont clairement un rôle à jouer dans l'instigation de la confiance mais *qu'ils sont aux abonnés absents sur toute la ligne*.

Il est à noter que deux DRH ont participé à nos entretiens, et qu'eux-mêmes ne sont pas ceux qui ont mis en avant un rôle fort des RH ou une attente forte vis-à-vis des RH.

Les seules attentes exprimées directement sont dans le choix des profils et dans la gestion des conflits, mais d'autres attentes ont été exprimées plus indirectement et qui rentrent pourtant dans les compétences d'un RH tout à fait naturellement : il s'agit de former les membres des équipes projets et de mettre en avant et valoriser le mode projet.

III.1.1 Recruter les bons profils

Nous avons pu voir dans la revue de littérature que la confiance se crée et surtout se maintient à la fois du fait des prédispositions individuelles de chacun mais surtout sur les caractéristiques des personnes sur lesquelles elles s'appuient qui doivent être notamment compétentes, fiables, bienveillantes.

Il ressort effectivement des entretiens que les personnes ont une attente forte sur la composition des équipes et elles mettent en avant le rôle des RH pour choisir les bons profils.

Lors des entretiens, plusieurs répondants ont pu exprimer cette conviction « *les RH mettent les bonnes personnes au bon endroit* » mais aussi « *Le rôle des RH est dans le recrutement* », « *Le RH a un rôle à jouer dans la constitution des équipes* », « *Je pense qu'il y a un casting à faire par les DRH comme pour les recrutements* »

L'ensemble des répondants semble totalement en accord sur le fait que les RH devraient s'assurer lors de la constitution de l'équipe de plusieurs aspects liés aux membres des équipes.

- **Sélectionner des membres compétents pour le projet**

La compétence est un des éléments mis en avant dans la revue de littérature pour le maintien de la confiance mais c'est également ce qui peut générer une confiance instantanée. S'il semble logique de sélectionner des personnes compétentes, il semble que l'on peut oublier que leur sélection est une étape à ne pas passer trop rapidement.

A cet égard, un des répondants estime qu'il a eu confiance immédiatement car les membres de l'équipe ont été : « *Sélectionnés et identifiés par le binôme DG/DRH sur des personnes d'expérience* ». Cela est extrêmement intéressant car il s'agit de la seule personne qui pense que les personnes ont été co-identifiées par le DRH, ce qui en réalité n'est pas le cas.

La plupart des répondants ont cependant des attentes sur une sélection par les RH basée sur la compétence des membres et identifient les RH comme étant à même de le faire.

Selon leurs propres mots, le RH est en effet à même de « *Trouver l'expert en capacité de faire.* » et « *connaître les différences de compétences et de profil en fonction du projet* ».

« Si le projet est d'envergure, il faut que les RH vérifient que les gens disposent des compétences projet. Co-construction est nécessaire. Le chef de projet doit faire l'expression de besoin et les RH y répondre ».

Cette réponse nous amène à réfléchir sur un process possible au cours duquel un chef de projet serait d'abord désigné et exprimerait, comme dans un recrutement, un besoin à un RH qui devrait y répondre de façon pertinente.

○ Estimer les capacités relationnelles

Les capacités relationnelles semblent centrales dans le mode projet car les membres doivent savoir communiquer et être bienveillantes dans cette communication ainsi qu'agir sur un mode collaboratif. Ils doivent également avoir cette prédisposition naturelle à la confiance qui, si elle n'est pas centrale, doit exister afin de favoriser la confiance instantanée.

Selon les personnes interrogées, il faudrait « détecter ceux qui ont du mal à collaborer ou à faire confiance » car « Les projets demandent des compétences relationnelles. ».

Un autre répondant met en avant l'absence de temps pour sélectionner les personnes qui sont à même de communiquer efficacement « à la constitution de l'équipe, ne pas mettre des tocards ou des gens qui ne savent pas échanger. J'ai connu des types qui avaient peur de faire des conf call. En mode projet, t'as pas le temps, les équipes sont réduites...donc, sélection ».

Or, il apparaît que qu'alors même que la plupart des répondants ont des attentes sur le rôle des RH sur la composition de l'équipe, on constate que dans les faits les RH interviennent rarement dans leur constitution.

Un des répondant, par ailleurs DRH durant de longues années, nous dit qu'il n'est « jamais intervenu sur la composition de l'équipe ».

Un autre mettra en parallèle l'absence des DRH et le peu de cas qu'il semble être fait du choix des membres « Ils n'interviennent jamais. Les équipes sont faites à l'arrache... »

Un dernier exprimera en parlant du rôle des RH que « Bof en tout cas ils ne font rien » et que les membres sont « désignés au pied levé »

III.1.2 Gérer les conflits

Il s'agit du deuxième rôle clairement identifié comme une attente des membres des équipes projets. Nous avons vu que la confiance suit un cycle et que ce n'est pas parce qu'elle est présente instantanément qu'elle va perdurer tout au long du projet. Notamment, elle peut diminuer voire disparaître à l'occasion de conflits interpersonnels.

C'est à ce niveau-là que les membres des équipes projets ont pu également identifier un rôle des RH : « *Je ne pense pas qu'il y ait un rôle à jouer dans un groupe qui fonctionne mais pourrait intervenir dans la gestion de conflit* ».

En effet, les équipes projets interviennent en général en dehors des processus normaux des organisations et échappent donc aux processus mis en place pour prévenir ou régler des conflits.

Selon un répondant, également chef de projet d'une équipe : « *Il y a de plus en plus de groupe projet et ce groupe doit être focus sur le fond, en revanche concernant les processus humains et les relations là il y a de la nécessité d'avoir de la ressource spécialisée pour cela et la fonction RH pourrait agir comme médiateur ou mentor ou facilitateur. Car il est compliqué d'être sur le résultat et le processus* »

○ Rôle de préventeur

A travers la sélection des personnes, le RH aurait déjà un rôle de préventeur en cela qu'il pourrait éviter certaines situations ou les déminer en choisissant les « meilleurs » profils.

En effet, de par sa connaissance du projet, des profils et éventuellement des contentieux ayant pu opposer certaines personnes par le passé, il pourra éviter de les sélectionner sur le même projet afin de limiter une défiance instantanée et au contraire de favoriser la confiance instantanée.

Ensuite, il est apparu au cours des entretiens que pour que la confiance perdure dans le temps, il est nécessaire d'établir clairement les règles de fonctionnement de l'équipe projet, ce que les chefs de projets par un défaut de formation ne vont pas faire systématiquement.

Cela est bien exprimé par plusieurs répondants pour qui la confiance peut perdurer dès lors que dès le départ on fixe « *ce qui est admis, tolérable et ce qui ne l'ai pas dans le comportement au sein de l'équipe* » ou bien dans le même esprit « *Avoir un code de conduite, charte de bon fonctionnement qui permet de déterminer quel sera l'esprit général et le ton* »

Les RH pourraient dans ce cadre venir lors des premières réunions définir le fonctionnement des équipes.

C'est d'ailleurs l'expérience dont nous fait part un DRH qui voit une valeur ajoutée dans sa participation aux équipes projet sur ce rôle « *Je suis déjà intervenu pour aider un groupe à définir des règles de fonctionnement et en arbitrage.* »

Afin de prévenir les conflits et donc maintenir la confiance, il apparaît que de poser les règles du jeu/établir une charte commune aux membres du projet est un prérequis qui pourrait être pris en charge par la fonction RH au démarrage de l'équipe.

○ Rôle de médiateur

Dans un groupe projet comme dans des équipes traditionnelles, des conflits vont pouvoir émerger et perdurer. Ces conflits vont altérer la confiance et la coopération et donc mettre en péril le projet.

Les répondants ont bien identifié cette problématique et certains y ont été confrontés, il s'agit du second rôle qu'ils attribuent directement au RH.

Comme l'indique un répondant, *je ne pense pas qu'il y ait un rôle à jouer dans un groupe qui fonctionne mais pourrait intervenir dans la gestion de conflit.*

On a pu constater que lorsque des conflits se sont fait jour, soit le chef de projet a pu faire face mais a été extrêmement seul pour les gérer. Dans ce cas, les conflits ont dégénéré jusqu'à ce que les personnes soient exclues du projet, démissionnent ou même dans un cas s'arrêtent pour cause de burn-out.

A aucun moment les RH ne sont apparus pour résoudre le conflit directement ou pour assister le chef de projet dans cette résolution de conflit.

III.1.3 former les membres et le chef d'équipe

Le mode de travail en équipe projet est spécifique, en cela notamment, comme nous l'avons vu dans la première partie, que l'on demande des résultats dans un temps donné, une forte utilisation des technologies d'information et de communication ainsi que des modes de management qui vont insuffler spécifiquement la confiance.

Avant de parler de formation, on pourrait au préalable comme le dit un de nos répondants *informer les membres de ce que signifie concrètement travailler en mode projet* au moment de leur sélection.

Il apparaît qu'aucun membre des équipes projets interrogé n'a bénéficié d'un entretien individuel pour l'informer. Un tel entretien aurait pu mettre en évidence un défaut de formation sur certains points à même d'empêcher la confiance de se créer dans les équipes projets à distance, comme les technologies de l'information et de la communication (TIC) ou le management.

L'ensemble des répondants ont d'ailleurs relié la création de la confiance soit directement soit indirectement à un bon usage des TIC et à un mode de management de la part du chef de projet insufflant et maintenant cette confiance. Cela signifie que les RH doivent pouvoir intégrer ces deux points au plan de formation de l'entreprise ou doivent sensibiliser les personnes amenées à être membres d'équipe projet à se former sur ces points.

○ Formation à l'utilisations des TIC

La première partie de ce mémoire, met en lumière le fait que peu importe le degré de virtualité des équipes projets, celles-ci fonctionnent toutes en utilisant les TIC.

Les équipes que nous avons interrogées nous ont-elles-même fait part de l'utilisation de :

- Viso conférence (type Skype)
- Messagerie instantanée
- Outils de partage de données (type One drive)
- Outils collaboratifs (type Teams)
- Courriels et outils de messagerie (type Outlook)
- Conférences téléphoniques.

Au-delà des difficultés de fonctionnement de ces outils qui a semblé poser un problème dans certaines équipes, nous n'avons pas posé la question de la maîtrise de ces outils par les membres des équipes projets.

Cependant après étude des questionnaires se pose clairement la question de la bonne utilisation des TIC à un niveau comportemental.

En effet, que ce soit au niveau du ressenti qu'au niveau de la manière de s'exprimer, les codes à adopter ne sont pas les mêmes qu'en face-à-face où la gestuelle va permettre de mieux se comprendre.

Les exemples de perte de confiance suite à un conflit ou un échange un peu vif ont eu lieu via Skype ou par mail « *Clairement, moi c'est le comportement d'un membre de l'équipe qui m'a déjugé en réunion Skype alors qu'on avait convenu d'un discours auparavant. Je l'ai prise comme une trahison* ».

Ou encore « *je me souviens la fois où je me suis pris un « scud » la fille était en Skype. On ne voit pas son langage du corps et les propos peuvent être mal interprétés, ou le chef de projet ne peut pas voir certaines choses* »

Il convient alors de savoir « contrer » cette distance, de renforcer les liens et donc de maintenir la confiance.

Un répondant nous expliquant que dans ce cas il était important d'encre plus de « *s'assurer que chacun a eu la parole, s'assurer que tout le monde a compris en reformulant, en étant inclusif* »

Au final nous constatons qu'il y a des pratiques à respecter et d'autres à éviter, que cela n'est pas forcément inné et que la génération actuellement au travail ne maîtrise pas encore complètement les codes du travail à distance.

Une formation spécifique concernant ces codes et les comportements à privilégier dans un mode de travail à distance paraît pouvoir être un véritable levier pour agir sur le maintien de la confiance dans les équipes.

○ Formation au management du chef de projet

L'ensemble des personnes interrogées se retrouve sur le fait que pour atteindre et diffuser un certain niveau de confiance il convient que le mode de management du chef de projet le permette

Les répondants ne valident pas un type de management car ils citent autant le mode « *collaboratif* » que celui plus « *directif* » mais il semble clair que c'est l'absence de management qui peut créer une problématique.

Ce rôle dans une équipe projet est dévolu au chef de projet qui doit donc pouvoir mettre en place le management adéquate pouvant faire émerger, maintenir ou restaurer la confiance.

Dans une des équipes il a été jugé défaillant par certains membres « *Nous avons dû fonctionner sans le chef de projet (...) nous n'avons plus confiance en lui* » conduisant à ce que « *Certains membres de l'équipe ont pris le lead et nous avons mis de côté le chef de projet. Du coup nous ne sommes peut-être pas arrivés là ou l'entreprise voulait aller* ».

III.1.4 Mettre en valeur le mode projet et organiser un système de récompense

Les répondants ont pu mettre en avant le fait que le mode projet était peu valorisé tant dans la prise en compte de la participation au projet sur la carrière des membres que dans les systèmes de rémunération perçus par les membres.

En effet, participer à un projet va revenir à se soustraire du déroulement classique des évaluations par le manager (entretiens annuels, entretiens professionnels). C'est également se rendre trop souvent invisible au service des ressources humaines qui ne pourra plus forcément intégrer le salarié au revues RH, ou aux plans de formations.

Enfin, les membres des équipes projets attendent une rémunération spécifique liée au projet et à sa réussite. Cela est d'autant plus important lorsque l'on s'aperçoit que participer temporairement à un projet peut mettre en jeu la part variable de la rémunération en soustrayant totalement ou partiellement la personne concernée de son travail habituel.

Préconisations concernant le rôle des RH :

Les entretiens en lien avec la revue de littérature, nous amènent à mettre l'hypothèse qu'une intervention des RH pourrait intensifier la création de la confiance instantanée et surtout son maintien voir sa restauration par les action suivantes :

- Participer à la sélection des membres des équipes projets comme dans un recrutement classique en privilégiant les aptitudes relationnelles ;
- Être préventeur et médiateur dans les conflits ;
- Former les membres des équipes projets notamment aux TIC et au management de projet ;
- Intégrer systématiquement les membres des équipes aux process d'évaluation et de rémunération de l'entreprise.

III.2. Le chef de projet : un acteur pas comme les autres

La revue de littérature met peu en avant le rôle de chef de projet dans l'émergence et la consolidation de la confiance instantanée.

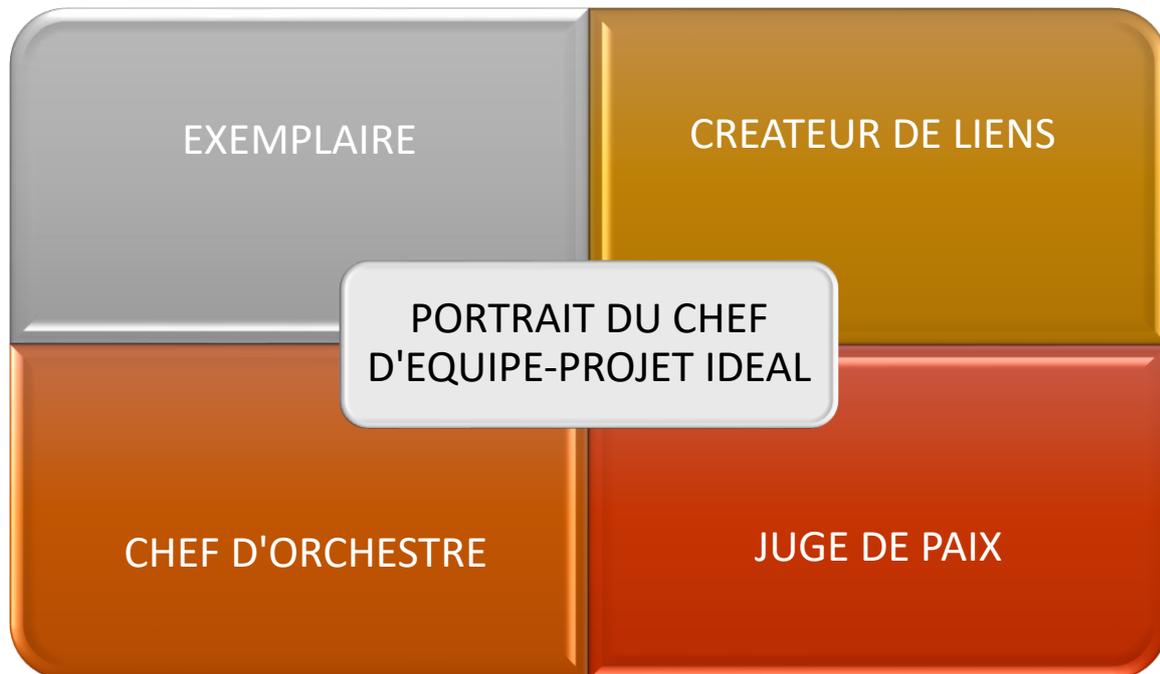
D'emblée, notre intuition nous a porté au contraire à s'interroger sur le rôle de cet acteur « *pas comme les autres* » à plusieurs titres.

Il nous ait apparu nécessaire de faire un détour par notre enquête de terrain pour montrer l'importance du chef de projet dans la réussite du projet et cerner le profil idéal de ce dernier. Cela nous aidera à cerner les qualités à détenir pour susciter la création de confiance instantanée et in fine à tracer des voies d'amélioration dans la sélection, la formation et l'accompagnement des chefs de projet.

III.2.1. Des attentes fortes de la part des collaborateurs

Lors des entretiens, la totalité des membres des équipes projet étudiées a témoigné que le chef de l'équipe projet jouait un rôle différent des autres membres de l'équipe et notamment du point de vue de l'émergence et de l'affermissement de la confiance instantanée.

Il est possible de dessiner le portrait-robot du chef d'équipe idéal, celui capable de créer les conditions d'émergence et de consolidation de la confiance instantanée. Il possède 4 grandes qualités ci-dessous précisées :



✓ [Le chef de projet : un exemple](#)

Les attentes des membres des équipes projet quant à leur chef de l'équipe projet se focalisent sur le comportement personnel de ce dernier. Un lien clair entre confiance et comportement du chef de l'équipe projet est vérifié par notre enquête.

Ainsi, la création de la confiance instantanée au sein des équipes projets semble dépendante de la confiance que chaque membre va avoir en son chef de projet. Celle-ci est présomptive à son départ mais va rapidement être mis à l'épreuve au travers des interactions.

La naissance de la confiance instantanée est donc très dépendante de l'adéquation entre les attentes des membres vis-à-vis du comportement du chef de projet et la réalité de son comportement dans les tous premiers moments de la vie de l'équipe projet.

Lors d'un entretien, un membre d'équipe projet résumera la situation en affirmant que : « *le chef d'équipe doit fixer les règles du jeu communes à tout le monde dès le début. Il faut connaître le cap, le garder quand ça tangue et protéger l'équipage contre l'extérieur en évitant les mutineries internes... Son rôle est fondamental, surtout au début. Si ça part mal, on est mort* ».

Le comportement du chef apparaît également comme singulier dans le fait qu'il est « contagieux » pour les autres membres.

Un membre d'équipe projet insistera sur le fait que le comportement du chef induit positivement ou négativement sur celui des autres : « *Clairement par son comportement. Si tu n'as pas confiance dans ton chef d'équipe, comment avoir confiance aux autres. Je crois que si le chef d'équipe a un comportement qui n'inspire pas confiance aux autres, cela donne un mauvais exemple aux autres. Les mauvais comportements comme les bons sont inspirés par son comportement.* »

Aussi, ce qui est attendu par les membres des équipes projet du chef est que ce dernier joue un rôle actif dans la création de la confiance instantanée.

Un sondé résumera cela par la formule : « *Il doit donner confiance à ses troupes* ».

☞ **Toute la question est de savoir comment : c'est les trois autres rôles du chef d'équipe idéal qui nous renseigne sur les moyens qu'il doit mettre en œuvre.**

Du point de vue du comportement du chef de projet, les membres d'équipe soulignent que le chef de projet inspire confiance quand il allie « *clarté* » et « *honnêteté* », « *tout en restant transparent* ».

Parallèlement, en plus de donner le cap et de rappeler le sens de la mission, le chef doit être celui qui protège ses collaborateurs et endosse la responsabilité du travail collectif.

Ainsi, un des membres dit que la confiance se maintient quand « *les chefs défendent le projet* ».

Un autre parle du fait que la confiance ne peut se construire que si « *le chef assume sa responsabilité* ».

✓ Sa mission première : donner le cap et le tempo

La confiance instantanée est, nous l'avons montré, insécable de l'objectif à atteindre.

L'émergence de la confiance instantanée s'appuie sur le fait que les contraintes fortes liées au mode projet obligent les acteurs des équipes projets à intensifier leur coopération en générant de la confiance instantanée.

Dans ce cadre, il est logique que les membres des équipes projet attendent du chef de projet qu'il rappelle les raisons (la performance collective) justifiant le maintien de cette confiance instantanée. Les occurrences des membres des équipes projet sur la nécessité pour le chef de projet de bien rappeler le cap à atteindre sont nombreuses.

Il est possible d'en citer quelques-unes :

Ainsi, un acteur dit: « *Il doit donner du sens et le cap à insuffler* ».

Pour un autre, « *Les membres de l'équipe ont la tête dans le guidon, chacun ses petits problèmes et frustrations. Il est nécessaire d'avoir la tête haute et de revenir parfois aux fondamentaux. C'est le rôle du chef.* »

Un autre : « *C'est lui qui doit amener son équipe vers son but commun...* ».

Un autre : « *Il faut connaître le cap, le garder quand ça tangue* ».

Un autre : « *C'est lui qui doit amener son équipe vers son but commun...* ».

Il est donc nécessaire de garder le cap, de le rappeler si nécessaire ce qui incombe au chef et ceci aux premiers moments de la vie en mode projet mais également tout au long de la vie du groupe et notamment dans les moments difficiles ou les errements.

L'un des sondé dira : « *Il faut fixer les règles du jeu communes à tout le monde dès le début. Il faut connaître le cap, le garder quand ça tangue.* »

Cependant, les attentes des membres des équipes projet vont au-delà dans la mesure où le chef d'équipe doit également définir la méthode pour y arriver. Ainsi, la confiance instantanée ne semble pouvoir s'affirmer que si le chef d'équipe a des qualités d'organisateur.

L'un des sondés dit que le chef de projet crée de la confiance en « *donnant le tempo* », « *en montrant la direction, en donnant du sens* ».

Un autre : « *Il faut qu'il soit très clair sur l'objectif à atteindre et la façon d'y aller. Il faut une méthodologie et des outils. Il faut avoir le point à atteindre* ».

Un autre définit le chef de projet idéal comme un « *aiguilleur de la coopération* ».

Ces qualités d'organisateur doivent combiner à la fois une forme directive mais s'accommodant d'un aspect participatif.

Un des interrogés dit ainsi : « *Cadrage et autonomie...d'abord mettre le cadre directif...puis autonomie* ».

Un autre dit que le chef ne peut créer de la confiance que « *s'il définit les règles de fonctionnement* ».

✓ Animateur et créateur de lien

La création de la confiance instantanée dans les équipes projets ne peut se faire, suivant notre enquête de terrain, que si et seulement si le chef de projet possède des qualités humaines et relationnelles avérées qui lui permettent d'offrir un cadre d'action souple, bienveillant et participatif à ces subordonnés. Le lien ici est fort entre confiance, qualité de vie au travail et action volontariste du chef d'équipe.

Ainsi, ce que les membres d'équipe-projet attendent du chef de projet est un « *management participatif* », qu'il « *s'assure que tout le monde peut s'exprimer* », qu'il « *facilite et anime* ».

Un autre dit : « *travailler sur le tissage des liens, reprendre des relations personnelles, déjeuner ensemble : c'est le rôle du chef de projet qui doit intervenir* ».

Un membre d'équipe parle à son propos de « *chef d'orchestre* ».

Au-delà de ce rôle de lien social, les membres des équipes projet soulignent le fait que le chef de projet doit développer des qualités de proximité fortes avec ces collaborateurs ce qui est particulièrement difficile dans le cas des équipes projet où le présentiel est bien plus dégradé que dans les équipes dites traditionnelles. Cela représente un défi mais qui doit être surmonté pour créer ou maintenir la confiance instantanée de départ.

Aussi, de nombreuses occurrences dans les entretiens soulignent la nécessaire capacité du chef de projet à développer des capacités sensibles pour sonder le pouls de l'ambiance au sein de son équipe » et cerner les éventuels risques quant à la perte de confiance.

L'un des sondés affirme ainsi que le chef de projet doit être « *celui qui sent* ».

Un autre parle de besoin « *d'être proche des équipes, de sentir les conflits* ». Plus loin, le chef de projet doit, pour maintenir la confiance, « *détecter les comportements de défiance, les petites querelles pour éviter leur propagation. S'il ne le fait pas, cela dégénère* ».

Un autre précise que cela doit se faire de manière confidentielle : « *créer de la confiance ...oui mais en le faisant discrètement. Connaître les équipes, détecter ceux qui ont du mal à coopérer, détecter des zones où la confiance est pas au rendez-vous. Il doit faire du sur-mesure...* ».

Un membre indique que le chef d'équipe crée de la confiance par « *proximité, finesse d'analyse et réseau* ».

Au-delà de ce rôle de capteur des tensions, le rôle du chef de projet est aussi de les régler par un comportement qui pousse ses collaborateurs à se montrer bienveillant. Le chef de projet est ici, en lien avec les questions de QVT, au centre de la création de l'ambiance de travail.

Deux axes peuvent ici être mis en exergue :

- ✓ En 1^{er} lieu, le chef de projet doit être un modérateur.
- ✓ En 2^{ème} lieu, le chef de projet doit être garant de la primauté du collectif.

Le chef de projet, pour être facteur d'amélioration de la confiance doit mettre en place des stratégies relationnelles permettant de s'assurer de la gestion des conflits interpersonnels. Cela passe notamment par la diffusion de valeurs via des méthodes de travail ou des discours. Lors des entretiens, la bienveillance apparaît comme une valeur cardinale à mettre en place par le chef de projet.

Un des membres affirme ainsi que le chef de projet doit « *mettre en place des règles pour avoir des phases d'expression bienveillantes, se poser en médiateur* ». Plus loin, « *définir des règles de respect, de bonnes conduites y compris dans les mails* » ...

Un autre dit : « *il est responsable de l'ambiance. Il doit faire des points réguliers et réorienter les uns vers les autres. Je dirai que c'est un aiguilleur de la coopération...* ».

Un autre dit: « *discuter, mettre en relation, déconflicter et aussi mettre une ambiance paisible.* »

Un autre membre d'équipe projet indique que le chef de projet peut insuffler de la confiance par « *l'inclusion des personnes, par le contrôle des relations* ».

La primauté du collectif sur l'individuel est aussi mise en exergue. Un des membres d'équipe interrogé parlera à ce titre que la première tâche du chef de projet est de « *créer un esprit collectif* ».

Un membre précise ses attentes sur son chef de projet : « *on attend de lui...qu'ils récompensent le collectif et pas l'individuel...* ».

Un autre indique lui que le chef de projet doit « *mettre en avant le travail produit par chaque agent* ».

✓ Le chef de projet, juge de paix :

Dans le même ordre d'idées, le chef de projet est vu comme celui qui définit la norme de comportement mais également celui qui récompense et sanctionne (définit ce qui est de l'ordre du licite et de l'illicite).

La confiance, ici, semble naître de la capacité du chef de projet à pacifier les relations au sein de l'équipe projet en fixant des règles de comportement attendu par tous, universelles au sein de l'équipe valant en tout temps et en tous lieux (y compris dans le cyber espace).

Des entretiens, il ressort que le chef de projet doit « *doit permettre de pacifier les relations, parfois de taper sur les doigts de ceux qui la jouent perso* ».

Il doit également selon un sondé « *modérer les choses* » ... « *en ne laissant pas les gens se manquer de respect* ».

Pour un autre, le chef de projet capable de maintenir la confiance doit « *bien connaître les agissements des équipes, discuter, se renseigner mais aussi dire ce qui est admis, tolérable et ce qui ne l'est pas dans le comportement au sein de l'équipe* ».

Un dernier précise qu'il doit avoir « *les mains dans le cambouis* » et « *agir dans les moments critiques* ».

Enseignements :

☞ *Notre enquête de terrain montre que le rôle du chef de projet dans la construction de la confiance est central. A ce titre, les attentes des chefs de projets sont extrêmement fortes.*

☞ *Le chef de projet participe de l'affirmation de la confiance par ses qualités relationnelles, par sa capacité à définir des règles de comportement bienveillant et à les faire respecter et par son aptitude à fédérer ses collaborateurs au travers de valeurs et d'objectifs partagés. Véritable créateur de liens, il doit savoir détecter les conflits, les circonscrire et trouver des parades pour les modérer.*

III.2.2. Une action mesurable

☞ *Qu'en est-il dans la réalité ? Les chefs de projets remplissent ils le rôle attendu par les membres des équipes projets ?*

Au travers de notre questionnaire et de nos entretiens, nous avons pu confronter ces attentes aux actions réelles des chefs de projets dans les équipes de projet étudiées.

En premier lieu, il est possible de dire que les chefs de projets occupent bien un rôle central dans la constitution de la confiance. Les réponses aux questionnaires sont de ce point de vue sans ambiguïté.

Ainsi, la volonté de créer dès le départ une confiance au sein de l'équipe projet est soulignée par les sondés.

Ils sont ainsi 7 sur 10 à souligner que « *d'emblée, à la constitution de l'équipe, le chef de l'équipe projet a eu comme priorité de créer de la confiance* ».

Pour 22% des sondés, leur chef de projet ne l'a cependant pas érigé en priorité.

Concernant la capacité des chefs de projets à créer de la confiance dans les équipes projets étudiées, il apparaît que les résultats sont plus contrastés.

Ainsi, seuls 6 sondés sur 10 estiment que « *le mode de management de leur chef de projet a permis de diffuser de la confiance* ».

Dans les cas où le chef de confiance a réussi à créer de la confiance, les qualités mises en exergue par les membres des équipes interrogées sont des compétences relationnelles individuelles.

Ainsi, pour 4 sondés sur 5, « *les compétences relationnelles du chef de projet ont été déterminantes pour créer de la confiance au départ au sein de l'équipe (qualité de leadership, communication, mode de management)* ».

Ils sont également 4 sondés sur 5 à estimer que « *les compétences individuelles du chef de projet ont été déterminantes pour créer de la confiance (expériences et compétences, caractéristiques personnelles et émotionnelles)* ».

Enseignements :

☞ *L'enquête de terrain montre que majoritairement les chefs de projets des équipes étudiées ont mis la création de la confiance au centre de leurs préoccupations et cela dès le début du projet.*

☞ *Néanmoins, cette volonté de créer de la confiance n'est pas unanime puisque pour 2 sondés sur 10, leur chef ne l'a pas érigé en priorité.*

☞ *La capacité réelle des chefs de projet à générer de la confiance instantanée (au-delà du simple vouloir) est mitigée. Pour 4 sondés sur 5, le chef de projet n'a pas diffusé de la confiance.*

☞ *Les qualités relationnelles du chef de projet apparaissent comme déterminantes dans la création de confiance. C'est sa capacité à communiquer et ses qualités de leadership qui apparaissent comme centrales dans son aptitude à générer de la confiance instantanée.*

Les entretiens menés permettent d'identifier des situations de succès et d'insuccès des chefs de projets pour générer de la confiance ou pour déconflicter des situations de défiance.

✓ Les succès

Lors des entretiens, de nombreux membres d'équipes projet ont souligné le fait que leur chef de projet avait d'emblée créé les conditions de construction de la confiance en définissant des règles de travail et de comportement tournées vers la bienveillance, l'entraide et la primauté du collectif.

Un membre d'équipe projet soulignera le leadership de son chef de projet qui a su créé de la confiance par « *la personnalité du teamleader qui a des qualités humaines, du charisme et de l'aura, de la bienveillance...très efficace, très percutant, très compétent, qui m'a donné envie de m'investir, qui a su mettre en avant le travail produit par chaque membre...* »

Cet exemple montre clairement que la confiance repose sur la personnalité du chef de projet, sa capacité à fédérer et à mettre en relief les contributions de chacun.

Ainsi, un sondé affirme : « *nous avons mis des règles en place pour avoir des phases d'expression bienveillantes, et une personne s'est posée en médiateur entre les RH et les opérationnels. C'est le chef de projet qui a pris ce rôle de médiateur car il a identifié ce frein à la dynamique de la confiance. Il a identifié très tôt que les opérationnels se censureraient face aux experts et il a fait en sorte que la parole de tous soit mise en œuvre.* ».

Au travers de cette assertion, nous voyons que le chef de projet a su créer de la confiance en étant un médiateur de la coopération. Il a d'autre part « senti » une forme de défiance entre deux cultures et a mis en œuvre des stratégies de coopération pour dépasser cette opposition. Son comportement a indéniablement été source de création de confiance.

Concernant la gestion des conflits entre membres des équipes projet, un sondé dit que « *c'est le chef de projet qui a désamorcé les conflits et qui a tout de suite identifié les problématiques personnelles entre les personnes* ».

Un chef de projet indique lui qu'il a atténué une situation conflictuelle en allant « *chercher les intentions de la personne, aller chercher le sens, le rendre compréhensible pour les autres et ne pas rester sur le négatif* ».

✓ Les échecs

A l'inverse, certains membres d'équipes projets ont mis en exergue des situations dans lesquelles le chef de projet a été la cause de la création de défiance.

Ainsi, un membre d'équipe projet traduit une situation de défiance généralisée induite par le comportement personnel du chef de projet : « *C'est avec le chef de projet que c'est compliqué ; Il ne nous défend pas et donc on a pas confiance en lui...* ».

Plus loin, à la question « *pouvez-vous nous décrire des situations qui ont influencé négativement votre confiance dans votre équipe ?* », il dit que « *le fait de perdre confiance dans ma hiérarchie...je n'ai pas eu le sentiment d'être défendu ou que chacun ait pris sa part de responsabilité.* »

Au travers de cet exemple, nous percevons la charge émotionnelle véhiculée par la perte de confiance. Il semble que la violation par le chef de projet impacte définitivement la capacité d'un membre d'équipe à donner sa confiance...

Dans un autre entretien, l'insuccès du chef de projet s'est traduit par son éviction complète du projet.

Ainsi, un membre dit « *que le manque de leadership du chef de projet* » allié « *au manque d'humilité de certains membres* » a conduit au fait que « *certains membres de l'équipe ont pris le lead et nous avons mis de côté le chef de projet...du coup, nous ne sommes peut-être pas allés là où l'entreprise voulait aller...* ».

Dans une autre équipe projet, un membre affirme : « *nous avons dû fonctionner sans le chef de projet car il ne faisait pas sa partie et nous n'avions plus confiance en lui...* ».

A la question « *quelles ont été les conséquences ?* », le même membre résume : « *tension et agacement, ralentissement du projet, impact sur la performance* ».

Dans les deux cas présentés, l'échec du chef de projet a des conséquences prépondérantes en termes de création et de consolidation de la confiance et par conséquent sur la capacité de l'équipe projet à se rendre performante voire à atteindre son objectif final.

Enseignements/ conseils :

☞ *L'enquête de terrain montre que la création et la consolidation de la confiance dans les équipes projet reposent principalement sur le savoir-faire et les compétences du chef de projet qui occupe une place à part dans ce contexte singulier.*

☞ *Notre étude empirique montre que moins de 50% des chefs de projet réussissent à créer de la confiance ce qui semble peu au regard des enjeux induits par les projets menés par les équipes projets.*

☞ *Les entretiens montrent que dans les cas où le chef de projet échoue à générer de la confiance, cela impacte la performance de l'équipe projet et l'atteinte de l'objectif final.*

☞ *Dans ce cadre, il apparaît fondamental d'apporter une attention particulière dans tous le processus RH relatif au volet chef de projet.*

III.2.3. Conseils aux organisations : « muscler » l'accompagnement RH du chef de projet

☞ **Compte-tenu des attentes des collaborateurs et du rôle du chef de projet dans la réussite du projet, les entreprises et administrations publiques doivent se doter d'un processus de sélection, de formation et d'accompagnement personnel spécifiques au chef de projet.**

Un certain nombre de conseils peut être émis pour s'assurer de la qualité des chefs de projets :

- ✓ **Dans le cadre du processus de sélection du chef de projet :**
 - ✓ Le processus de sélection du chef de projet est crucial et doit faire l'objet d'une attention particulière. Nous avons pu observer au travers de nos entretiens que le processus de sélection de ce dernier est uniquement tourné sur les qualités techniques ou les fonctions exercées par les chefs de projet sélectionnés. Or, un bon technicien ne suffit pas à créer de la confiance.
 - ✓ Il est impérieux d'élargir les critères de sélection des chefs de projet et de cibler des qualités relationnelles. Aussi, les DRH doivent être au centre de ce processus. Ils doivent ainsi, pour le compte de la direction générale, définir un processus de recrutement spécifique au mode projet. Dans ce cadre, ils devront être en capacité de sélectionner des profils, de les évaluer au moyen de grilles d'évaluations objectivées permettant de comparer et classer les profils. Les grilles d'évaluations devront mettre en relief les qualités relationnelles à posséder pour travailler en mode projet. Le portrait idéal du chef de projet que nous avons décrit dans le paragraphe précédent est une bonne base pour bâtir cette grille d'évaluation. Il nous semble primordial de s'assurer que le chef de projet maîtrise les SIC, qu'il soit en capacité de mettre en œuvre des procédures lui permettant de détecter des zones de conflits interpersonnels et qu'il sache générer de par son comportement de la cohésion, de la coopération et de la confiance.
- ✓ **La formation du chef de projet doit être renforcée et généralisée.**
 - Les entretiens montrent qu'assez peu de chefs de projets ont bénéficié de formations spécifiques. Elles nous apparaissent impérieuses du fait du rôle exercé par le chef de projet. Une formation au mode projet spécifique pour le chef de projet apparaît donc nécessaire notamment dans des domaines comme la gestion de conflits ou dans la création d'une confiance de groupe. Une formation spécifique à la virtualité ainsi que des formations sur le management interculturel sont importants.
 - Le monitoring ou tutorat du chef de projet par des pairs ou un séminaire de partage d'expériences en présence d'anciens chefs de projet peut s'inscrire dans une forme de formation continue du chef de projet.

- ✓ **Assistance tout au long du projet par la RH :**
 - Nous l'avons montré, les RH interviennent avec une intensité trop faible. Nous avons été surpris par le fait que lien entre DRH et chefs de projet est trop distendu. A notre avis, ce lien doit être renforcé.
 - La mise en place d'une cellule d'appui à la conduite des équipes projets peut apparaître utile, surtout si l'entreprise où l'administration publique ont un mode d'organisation qui généralise le travail en mode projet.
 - Des rendez-vous réguliers entre DRH et chef de projet paraissent nécessaires tout au long de la vie du projet pour faire le point sur des aspects comme la gestion des conflits personnels ou l'intégration de nouveaux membres par exemple.

- ✓ **La nécessité d'avoir des moyens dédiés pour favoriser l'émergence et la consolidation de la confiance :**
 - La confiance s'appuie sur des expériences partagées. Nous avons vu que les équipes projets en manquent nativement.
 - Il est donc nécessaire de créer notamment en début de projet des moments de cohésion (séminaires de rentrée, d'intégration de nouveaux membres...) permettant de souder les équipes.
 - Nous avons pu voir que c'est une attente forte de la part des membres des équipes projet, certains regrettant de ne pas avoir d'activités de cohésion.
 - Pour s'assurer de l'effectivité de ces moments de cohésion, nous proposons de mettre à disposition des chefs de projets une enveloppe financière spécifique afin de faire vivre, par des moments de convivialité, le collectif.

CONCLUSION

Le mode projet est une représentation de la complexité croissante des environnements de travail. Les organisations de type matriciel, la taille de certaines organisations, leur implantation à travers le monde conjugués à l'émergence de technologies permettant de s'affranchir du temps et de l'espace ont imposé les équipes projet comme mode de fonctionnement maîtrisant toutes ces contraintes.

Pour autant, une équipe demeure un collectif humain dont la dynamique est subtile, sinon fragile. Pour faire avancer le groupe dans la même direction, la confiance est un ingrédient indispensable.

Cependant, du fait de la particularité des équipes projet telle que leur rapport au temps au travers les délais à tenir et de la nécessité de se montrer rapidement efficace, souvent à distance et sans se connaître, l'équipe projet est dépourvue des déterminants habituels de la confiance.

Pour autant, les équipes projet ont su trouver une autre voie pour surmonter ces difficultés : la confiance instantanée qui est une forme particulière de la confiance. Accordée *a priori*, elle repose sur un choix rationnel et dépersonnalisé afin d'être performant.

Malgré tout, comme dans toute aventure humaine, elle reste tributaire de caractéristiques ou d'histoires individuelles telles que les prédispositions de chaque membre, leurs expériences passées, les représentations culturelles ou la maîtrise des outils technologiques.

Comme la confiance traditionnelle, la confiance instantanée est appelée à évoluer dès les premiers échanges en fonction de multiples facteurs communs avec la confiance traditionnelle : les attentes déçues, les violations à la norme ou le rôle du chef de projet dans l'équilibre du groupe.

Alors que la revue de littérature se basait assez peu sur le monde de l'entreprise, l'enquête terrain nous a permis de vérifier que la confiance instantanée n'était pas un mythe mais bien une réalité, une façon de contourner les obstacles inhérents au mode projet.

Cette confiance instantanée est appelée à évoluer et à passer l'épreuve des premières interactions, des premiers travaux rendus pour se confirmer ou se tarir. Dans cet écosystème, le chef de projet joue un rôle central. Parmi les multiples attentes vis-à-vis du chef de projet, les équipes s'attendent, sans s'en rendre compte que le chef de projet favorise, crée les conditions favorables à son émergence et à son épanouissement.

Comme souvent lorsqu'il s'agit de traiter de sentiments ou comportements humains, des contradictions se font jour. Ainsi, beaucoup parlent de confiance mais peu savent créer les conditions permettant son émergence ou son développement.

Et si les individus apprenaient à se faire confiance eux-mêmes pour donner confiance aux autres ?
Si les RH faisaient prendre conscience aux salariés de ce qu'est la confiance et comment la créer ?

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Aïm, Roger. *L'essentiel de la gestion de projet*. Gualino. Les carrés gestion. Issy-les-Moulineaux, Gualino, 2018.
- Aubert, Nicole. *@ la recherche du temps, individus hyperconnectés, société accélérée : tensions et transformations*, érès, 2018.
- Boutinet, Jean-Pierre. *Vers une société des agendas*. Presses Universitaires de France, 2004
- Boutinet, J.-P. *Psychologie des conduites à projet*. PUF. Paris: Presses universitaires de France, 2011.
- Cummings, L.L, Bromiley, *The organizational trust inventory. Development and validation; in Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp 302-320). Sage. Thousand oaks.
- Dasgupta P, Trust as commodity dans D. Gambetta, *Trust: making and breaking cooperative relations* (Oxford: Blackwell, 1988), pp. 49-71.
- Deutsch, M, *Trust and suspicion*, conflict Resolution 2, pp265- 280 (1958)
- Ferrin, D.I, Bligh, M.C, Kolhmes J.C, *It takes two to tango: an interdependence analysis of the spiraling of perceive trustworthiness*.
- Fukuyama F “trust :the social virtues and the creation of prosperity » New York Free Press 1995
- Garel, Gilles. *Le management de projet*. Paris, Editions la Découverte. Repères. Paris: Éditions la Découverte, 2003.
- Gambetta, D. (1988) Can we Trust Trust? In: Gambetta, D., Ed., *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*,. Blackwell, New York, 213-237.
- Hardin, R. *The street-level epistemology of trust*. Politics and society. 21 pp505-529
- Kanawattanachai et Yoo, “dynamic nature of trust in global virtual team, strategic information system”, vol 11
- Karsenty, Laurent. *La confiance au travail*, Octarès, 2013.
- Kramer, Roderick M., et Tom R. Tyler. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. SAGE, 1996.
- Laurent, Éloi. *Économie de la confiance*. La Découverte, 2012, p.17
- Lencioni, P.M. (2012), *The Advantage. Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business* , Jossey Bass, San Francisco, CA.

- Lewicky, R., Bunker, B.B, *Developing and maintaining trust in work relationships, trust organizations: frontiers of theory and research* (pp114-139), sage publications, thousand Oaks, CA.
- Lewicki R.J., Bunker B.B (1995) *Trust in relationships: A model of development and decline*. In B. B. Bunker & J. Z. Rubin (Eds.), *Conflict, cooperation, and justice*: (pp. 133-173). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Luhmann, N, *Trust and power*, University of microfilms international, Ann Arbor, MI.
- Luhmann N. (2006) *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris, Economica
- Meyerson, Weick, Kramer (1996), « *swift trust and temporary groups* » dans *Trust in organisations, frontiers of theory and research, sage publications, thousand oaks*”, pp166-195.
- Moldjord Christian, Iversen Anne, (2015) *Developing vulnerability trust in temporary high performance teams*, *Team Performance Management*, Vol. 21 Issue: 5/6, pp.231-246
- Murakamy Y, Robben T, *Social-exchange aspects of the Japanese political economy: culture, efficiency and change*, pp 63-105. Stanford university press, Stanford, CA.
- Noteboom B., Six F. (2003). *The Trust Process in Organizations. Empirical studies Of the déterminants and the Process of Trust Development*. Cheltenham (UK) : Edward Elgar
- Origgi G (2008). *Qu'est-ce que la confiance ?* Paris, Librairie Philosophique J.Vrin
- Rempel, J-K, Holmes J.G, Zanna, M.P, *Trust in close relationship*, *Journal of personality and social psychology* 49, pp95-112
- Sako M., (c *The role of trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships D, Ricerche Economiche*,1991 , pp. 375-99
- Sheets-Johnstone M. (2006). *Sur la nature de la confiance*. Dans A. Ogien et L. Quéré (coord.), *les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements*. Paris, Economica (p23-41).
- Shockley-Zalabak PS, Morreale SP, and Hackman M.Z (2011). *Building the high-trust organizations. Stratégies for supporting five keys dimensions of trust*. San Francisco : Jossey-Bass
- Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson D., *La confiance : approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Éditeur. 1999.

- Zucker L. G., "Production of trust: Institutional sources of economic structure", *Research in organizational behavior*, M. Staw et L. L. Cummings (Eds.), 8, Greenwich, JAI Press, 1986, p. 53-111.

Articles, revues et thèses:

- Allix, Louis. « Espace, temps, objet et causalité : thèmes et variations ». *Philosophia Scientia. Travaux d'histoire et de philosophie des sciences*, n° 15-3 (1 octobre 2011), p. 35-46.
- Bailleterie et lebraty *De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle : la place de la confiance*, 7^{ème} colloque de l'AIM, Tunisie (mai 2002).
- Barber, B., *the logic and limits of trust*. Rutgers University Press. New Brunswick, NJ.
- Barclay, L.J, Skarlicki, D.P, Pugh, S,D, *Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation*; *Journal of applied psychology* 90, pp629-643
- Boughanbouz. Chaker *Les facteurs déterminants de la confiance inter-organisationnelle dans les réseaux d'innovation. Le cas du pôle de compétitivité Alsace Energivie. Gestion et management*. Université Nice Sophia Antipolis, 2015. Français. NNT : 2015NICE0010.
- Brinthaup, TM, Moreland, R.L et Lévine, J.M, *Sources of optimism among prospective group members*. *Personality and social psychology bulletin* 17, pp36-43.
- Brown S. L. et Eisenhardt K. M., "Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Direction", *The Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, p. 343-378
- Brunelle, Éric. « E-leadership, l'art de gérer les distances psychologiques ». *Gestion* Vol. 34, n° 2 (2009), p.0-20.
- Carron, A.V, Brawley, L.R, Widemeyer, W.N, *The measurement of cohesiveness in sport groups*. *Fitness information technology*, Morgantown, VW.
- Castello, A. (2012). « Trust and innovation: the role of trust in joint developments of innovative products and services », thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Nice Sophia Antipolis
- Chevrier, Sylvie. « Peut-on faire virtuellement équipe ? » *Nouvelle revue de psychosociologie* n° 14, n° 2 (22 novembre 2012) ; p.35-50.
- Cohen S. G. et Bailey D. E., "What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite", *Journal of Management*, vol. 23, n° 3, 1997, p. 239-290.

- Colquitt, J-A, Scott, B.A, Lepine, J.A, *Trust, trustworthiness and trust propensity*. Journal of applied psychology, 92. pp909-927.
- Currall, S.C., Epstein, M.J. (2003). « *The Fragility of Organizational Trust: Lessons from the Rise and Fall of Enron* », *Organizational Dynamics*, 32, 193-206
- De dreu, C.K, Weingart L.R, *Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta-analysis*. Journal of applied psychology 88, pp741-749
- De Jong, B.A, Elfring, T, *How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort*. Academy of management journal 53, pp535-549
- Dienes R. M, Liden R.C, *Leader member exchange model of leadership: a critique and further development*. Academy of management review 11, pp618-634
- Dirks, K. T, Ferrin D. *trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice*. Journal of applied psychology 87. pp611-628.
- Duarte, D.L, Snyder, T.N, *Mastering virtual teams*. New York, NY: Jossey-bass.
- Dubé, Line. « *Survivre aux paradoxes de l'équipe virtuelle* ». *Gestion* Vol. 34, n° 2 (2009) ; 75-83.
- Dubé, L, Paré, G, *the multi-faceted nature of virtual teams*. Cahier du CreSi, N°2, pp1-13.
- Dunn, J.R, Schweitzer M.E, *Feeling and believing: the influence of emotions in trust*. Journal of personality and social psychology 88, pp736-748
- Foddy, M, Platow, M et Yamagishi, T, *Groups based trust in strangers: the role of stereotypes and expectations*. Psychological science 20, pp 419-422
- Greenberg, P.S, Greenberg, R.H, Antonucci, Y.L, *Creating and sustaining trust in virtual teams*. Business horizons 50, pp92-113
- Guy, Bernard. « *Penser ensemble le temps et l'espace* ». *Philosophia Scientiæ. Travaux d'histoire et de philosophie des sciences*, n° 15-3 (1 octobre 2011): p.91-113.
- Hackman, J.R, *Groups that work (and those that won't)*. San Francisco. C: Jossey bass.
- Handy, C, « *Trust and virtual organisation, Harvard business review*», vol 73, pp 40 à 49.
- Hargittai, E, *Digital natives? Variation in internet skills and uses among members of the net generation*. Sociological inquiry 80, pp92-113.
- Hummels et Roosendaal, HE (2001), « *trust in scientific publishing* », journal of business ethics, vol 34, n°2, pp87-95.

- Ilgen, D.R, Hollenbeck, J.R, Johnson, M, Jundt, D, *Teams in organizations: from input-process-outputs models to IMOI models*, annual review of psychology 56, 517-543
- Isaac, Henri, Eric Campoy, et Michel Kalika. « Surcharge informationnelle, urgence et TIC. l'effet temporel des technologies de l'information ». *Management Avenir* n° 13, n° 3 (2007):
- Jin, L, Robey, D, *Bridging social and technical interfaces in organizations: an interpretative analysis of time-space distancing*. Information and Organization 18, pp250-267.
- Jarvenpaa, S, shaw, T.R et Staples, D.S, *Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual team*. Information systems research 15 pp250-265
- Jarvenpaa, S.L, Leibner, D.E, *communication and trust in global virtual teams*. Organization Science 10, pp791-815
- Jawadi, Nabila. « *La confiance dans les équipes virtuelles : formes et mécanismes de développement* », 2005,
- Jawadi Nabila. « *Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche par la complexité comportementale* ». *Revue Management et Avenir*, n° 37 (septembre 2010)
- Jawadi, Nabila, et Nabila Boukef Charki. « *Niveaux de virtualité et performance des équipes : Proposition d'une approche multidimensionnelle d'évaluation* ». *Systemes d'information management* Volume 16, n° 4 (2011): 37-72.
- Jawadi N., « *La confiance instantanée dans les équipes virtuelles* » : *dynamique et facteurs d'évolution* »
- Kanawattanachai et Yoo, "dynamic nature of trust in global virtual team", strategic information system, vol 11 (p188).
- Karsenty, Laurent. « *Confiance interpersonnelle et communications de travail. Le cas de la relève de poste* », *Le travail humain*, vol. vol. 74, no. 2, 2011, pp. 131-155
- Katzenberg, J.R et Smith D.K, *the discipline of teams*, Harvard business review, p110.
- Kerr, NL, *Motivation losses in small group: a social dilemma analysis*. Journal of personality and social psychology 45, pp819-827
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2003). « *Tipping point leadership* », *Harvard Business Review*,81(4), 60- 69..
- Kramer, R.M et Lewicky, R.J, *repairing and enhancing trust: approaches to reducing organizational trusts deficits*. The academy of management annals (vol 4;pp246-275).
- Kramer, R.M, *trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions*, annual review of psychology 50 pp569-598

- Langfred, C.W, *The downside of self-management: a longitudinal study of the effects of conflict on trust, autonomy, and task interdependence in self-managing teams*; Academy of management journal. 50, pp885-900
- Lawler, E.J, Yoon, J.K, *Network structure and emotional in exchange relations*. American sociological review 63, pp873-894.
- Lewicky, R.J, Tomlinson, E.C, Gillepsie, N, *models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions*. Journal of management 32; pp 991-1018
- Li, J, Hambrick, D.C, *Factional groups: a new vantage on demographic faultlines, conflict and disintegration in work teams*. Academy of management 32, 794-813.
- McKnight, D. H., Cummings, L. L., Chervany, N. L. (1998). « *Initial trust formation in new organizational relationships* », Academy of Management Review, 23(3), 473–490
- Martinko, M.J, Harvey, P, Douglas S.C, *The role, function, and contributions of attribution theory to leadership: a review*. Leadership quarterly 18; pp561-585
- Marzano, Michela. « *Qu'est-ce que la confiance ?* », RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, vol. 1, no. 1, 2012, pp. 83-96
-
- Mayer, R.C, Gavin, M.B, *Trust for management and performance: who minds the stop while the employees watch the boss?*, Academy of management journal 48, pp874-888
- Mayer R.C., Davis J.H. and Schoorman F.D (1995). An integrative model of organizational trust, Academy of management review, 20(3), 709-734
- Mc Allister, Lewicki et Chaturvedi S, *Trust in developping relationship: from theory to measurement*. Proceeding of the academy of management meetings. Atlanta. GA.
- Mishra, A., Spreitzer, G. (1998). « *Explaining How Survivors Respond to Downsizing: The Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign* », *Academy of Management Review*, 23(3), 567 – 588
- Moray N., Parasuraman R., (2002), *Monitoring, Complacency, Scepticism and Eutactic Behaviour* », International journal of industrial ergonomics, LXXX, 175-178
- Muethel M. et Hoegl M, *shared leadership effectiveness in independent professional teams*, European management journal 31, pp423-432
- Pépin, Richard. « *Comment bâtir des équipes de projets hautement performantes ?* » *Gestion* 38, n° 1 (2013)

- Pyoria, P, *Virtual collaboration in knowledge work: from vision to reality*. Team performance management 15, pp366-381
- Rajaonah B, Anceaux F et Vienne F (2006) Study of the driver trust during coopération with adaptative cruise control, *Le travail humain*
- Rempel, J-K, Holmes J.G, Zanna, M.P, *Trust in close relationship*, Journal of personality and social psychology 49, pp95-112
- Ridel, Luc. « *Les temps du projet* ». *Topique* no 86, n° 1 (2004): 87-95.
- Ring, P.S, Van de Ven AH, *Developmental processes of cooperative interorganizational relationships*, Academy of management review 49, pp 95-112
- Robert, L.P, Dennis, A.R, Hung, C, *Individual swift trust and knowledge based in face and virtual team members*. Journal of management information system 26; pp 325-344
- Rousseau D.M, Sitkin S.B, Burt R.S et. Camerer C, *Not so different after all: A cross discipline view of trust*, Academy of Management Review - 23,1998, pp. 393- 404.
- Rotter J.B (1980) Interpersonal truste, trustworthiness and gullibility, *American psychologue*, 26 1-7
- Seers, A, *Team-member exchange quality: a new construct for role-making research*. Organizational behavior and human decision processes 48, pp463-491
- Sheppard, B.H., Sherman, D.M. (1998). « The grammars of trust: A model and general implications », *Academy of Management Review*, 23, (3): 422-437
- Schoorman, F.D, Mayer, R.C, Davis, JH, *An integrative model of organizational trust: past, present, future*. Academy of management review 32, pp344-354
- Schachaf, P, *Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual trust: an exploratory study*, *Information and management* 45, pp131-142
- Shapiro, D, Sheppard, BH, Cheraskin, L, *Business on an handshake*, *negociation journal* 8, pp365 -375
- Townsend, AM, Demarie, SM, Hendrickson, AR (1998), “*virtual team: technology and workplace of the future*”, *Academy of management Review*, vol 198, N°1, pp90-115.
- Vrasidas, C, Zembylas, M, *the nature of technology-mediated interaction in globalized education*. *International journal of training and development* 7, pp271-286
- Wanous, J.P, Poland, T.D, Premack, S.L, Davis, K.S, *The effect of met expectations on newcomer attitudes and behaviors: a review and meta-analysis*. *Journal of applied psychology* 77, pp288-297

- Williams, M, *Building genuine trust through interpersonal emotion management: a threat regulation model trust and collaboration boundaries*. *Academy of management review* 32 pp595-621
- Yang I, *What makes an effective effective team », European management journal 32, pp858-869*
- Zaheer A., McEvily B et Perrone V, *Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance*, *Organization Science* - 9,1998, p. 142
- Zand D. (1972). *Trust and Managerial Problem Solving*, *Administrative Science Quarterly* 17(2) 229-239
- Zakaria, N, Amelinckx, A, Wilemon, D, *Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams*. *Creativity and innovation management* 13, pp15 - 27

Colloques

- Antit Inès « *Vers la constitution de la confiance optimale Réconcilier l'économique et le social* » colloque « *A quoi sert la GRH? La contribution de la GRH au développement des territoires et des organisations* », 19^e congrès de l'AGRH 2008

ANNEXE 1 : conceptualisation de la virtualité¹⁷⁴ -

Auteur(s)	Dimensions de la virtualité retenues	Mesures de la virtualité	Types d'équipes virtuelles (EV) identifiés
Järvenpää et Leidner (1999)	Mode d'interaction (face-à-face, CMC, mixte), contexte (diversité/similarité culturelle), durée de vie (temporaire, permanente)	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	EV globale
Bell et Kozlowski (2002)	Rôles des membres, durée de vie, distribution temporelle, frontières franchies	Aucune mesure développée	EV pure/ EV traditionnelle
Dubé et Paré (2002)	Intensité d'utilisation des TIC, taille de l'équipe, la dispersion géographique, durée de vie, expérience de travail antérieure, rôles des membres, relations entre les membres, interdépendance des activités, diversité culturelle	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	EV pure/ EV traditionnelle
Griffith et al. (2003)	Distance physique, niveau d'utilisation des TIC, temps consacré au travail	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	EV pures, hybrides et traditionnelles
Hinds et Bailey (2003)	Le temps et la distance	Aucune mesure développée	Equipe distribuée temporellement et géographiquement
Zigurs (2003)	Dispersion, géographique, temporelle, organisationnelle, culturelle	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	Aucun type spécifié
Kirkman et al. (2004)	Richesse des médias utilisés, distribution spatiale, distribution temporelle, niveau d'interaction face-à-face	Une variable discrète qui prend différents degrés	Equipe à forte/faible virtualité
Chudoba et al. (2005)	Les discontinuités résultant de la séparation géographique et temporelle, les différences culturelles, les différentes pratiques de travail, les frontières organisationnelles, l'utilisation de la technologie	Index de virtualité développé à partir d'une échelle de Likert	Aucun type spécifié

¹⁷⁴ Jawadi et Charki, « Niveaux de virtualité et performance des équipes ».

Auteur(s)	Dimensions de la virtualité retenues	Mesures de la virtualité	Types d'équipes virtuelles (EV) identifiés
Fiol et O'Connor (2005)	L'étendue du contact face-à-face (volume et fréquence), dispersion géographique, utilisation des TIC	Aucune mesure développée	EV pures, hybrides et face-à-face
Kirkman et Mathieu (2005)	Intensité d'utilisation des TIC, valeur informationnelle, synchronisme des échanges	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	Différents types d'EV variant de pur à traditionnel
Jawadi (2011)	Rôle des membres, cycle de vie, distribution temporelle, complexité de la tâche	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	Equipes virtuelles pures, traditionnelles, mixtes ou hybrides
Gibson et Gibbs (2006)	Dispersion géographique, dépendance vis-à-vis des TIC, structure dynamique, diversité nationale	Aucune mesure développée	Aucun type identifié
Mihailova (2007)	Richesse des communications, temps consacré à la communication, fréquence des communications	Un score de virtualité basé sur l'évaluation des dimensions de la virtualité sur une échelle à 5 points	Aucun type identifié
O'Leary et Cummings (2007)	La dispersion spatiale, temporelle et configurationnelle	Index de virtualité basé sur la quantification des dimensions de la virtualité	Aucun type identifié
Staples et Wabster (2008)	Degré de dispersion (géographique et temporelle), structure de l'équipe	Index d'isolation, dispersion temporelle, stabilité de l'équipe, diversité des langues, manque de connaissance en face-à-face	Aucun type identifié
Ahuja (2010)	La distribution géographique, la mobilité du lieu de travail, la variété des pratiques managériales	Index de virtualité développé par Chudoba et al. (2005)	Aucun type identifié
Schweitzer et Duxbury (2010)	Proportion du temps de travail virtuel, proportion des membres travaillant virtuellement, distance virtuelle mesurée par le niveau de séparation	Une évaluation séparée de chaque dimension mais absence d'évaluation de niveau global de virtualité	Aucun type identifié
Jawadi (2011)	Rôle des membres, cycle de vie, distribution temporelle, complexité de la tâche	Une variable continue pouvant avoir un niveau de faible à élevé	Equipes virtuelles pures, traditionnelles, mixtes ou hybrides

ANNEXE 2 : questionnaire

Question	Réponse
1. La communication du chef projet sur le profil des membres m'a permis de faire confiance d'emblée aux autres membres de l'équipe	Pas du tout d'accord/assez peu d'accord/indécis/assez d'accord/tout à fait d'accord
2. Mon chef de projet veille au fait que chaque membre reste dans son rôle initialement attribué	
3. D'emblée, à la constitution de l'équipe, le chef de l'équipe projet a eu comme priorité de créer de la confiance	
4. Le mode de management de mon chef de projet a permis de diffuser de la confiance	
5. Les compétences individuelles de mon chef projet ont été déterminantes pour créer de la confiance dès le départ au sein de l'équipe (expérience et compétences, caractéristiques personnelles et émotionnelles)	
6. Les compétences relationnelles de mon chef projet ont été déterminantes pour créer de la confiance dès le départ au sein de l'équipe (qualités de leadership, communication, mode de management)	
7. J'estime que le projet mené par mon équipe est ou est en passe d'être une réussite	
8. Les retours des membres de la direction sur le projet sont positifs	
9. Dans le cadre de ce projet, j'ai participé à un séminaire/une rencontre préalable pour se connaître	
10. Périodiquement, nous faisons des rencontres pour créer de la confiance	
11. Les moyens mis à dispositions de l'équipe sont/étaient adaptés	
12. J'ai été formé spécifiquement pour ce projet	
13. J'ai reçu des objectifs clairs et partagés avec l'équipe dès sa constitution	
14. J'ai régulièrement reçu un retour sur mon travail	
15. Les rôles de chacun dans l'équipe sont clairement définis	
16. j'ai eu à solliciter ou je solliciterai le chef de l'équipe pour la résolution d'un conflit au sein de l'équipe	

Question	Réponse
17. Je solliciterai de préférence le département RH pour la résolution d'un conflit au sein de l'équipe	
18. Je dirais que le département ressources humaines a eu un rôle dans la constitution de l'équipe	
19. L'atteinte des objectifs implique de se faire immédiatement mutuellement confiance	
20. Pas besoin de faire confiance aux autres pour que les choses avancent.	
21. Je considère, qu'au départ, la confiance était obligatoire pour pouvoir travailler	
22. Je considère qu'une équipe peut être performante sans se faire confiance	
23. au départ, J'ai considéré que tous les membres de l'équipe étaient compétents	
24. Avant de juger des compétences techniques des autres membres de l'équipe projet, j'ai attendu les premiers échanges pour émettre un jugement.	
25. Je considère que la nécessité d'agir dans l'urgence a été déterminante dans la confiance entre membres de l'équipe	
26. Un premier contact en face à face est essentiel pour créer de la confiance	
27. Lorsque j'ai appris que j'étais désigné comme membre de l'équipe projet, mon premier sentiment était positif.	
28. Quand j'ai commencé à travailler en équipe projet, j'ai eu un sentiment positif vis à vis des autres membres	
29. Ne pas connaître les autres membres m'a stressé.	
30. J'ai naturellement tendance à faire confiance aux autres	
31. Dans les premiers échanges, j'ai eu tendance à faire attention à ne pas trop croire sur parole les autres membres de l'équipe.	
32. J'ai d'emblée fait preuve de bienveillance envers les autres membres de l'équipe	
33. J'ai senti de la défiance dans le comportement des autres membres de l'équipe vis-à-vis de moi dès le début du projet	
34. Je considère qu'au départ, sans me connaître, les autres membres de l'équipe ont fait preuve de bienveillance à mon égard.	

Question	Réponse
35. Au départ du projet, j'étais sur la réserve vis-à-vis des autres membres de l'équipe	
36. Mes expériences passées ont influencé mes premières impressions sur les membres de l'équipe	
37. Par le passé, j'ai eu de mauvaises expériences professionnelles qui influent sur ma capacité à faire confiance	
38. Au départ, travailler en mode projet m'a fait peur.	
39. En équipe projet, il est plus difficile de cerner la loyauté des autres	
40. En mode projet, je fais plus attention à ce que je dévoile de ma personnalité aux autres.	
41. Je me suis renseigné sur les autres membres de l'équipe avant de les rencontrer	
42. La réputation positive des membres de l'équipe m'a incité à faire confiance d'emblée	
43. Les outils informatiques mis à disposition nous ont permis de travailler dans une ambiance sereine.	
44. Les outils informatiques ont été source de tensions entre nous. Cela a nui à notre confiance.	
45. Je maîtrise l'utilisation des outils informatiques	
46. L'utilisation des outils de communication (mails, téléphone, visio...) nous a permis de collaborer dans de bonnes conditions	
47. Je ne fais pas confiance aux personnes qui ne maîtrisent pas les systèmes d'information et de communication modernes (conf call; Skype, systèmes de partage d'info...)	
48. Des formations ont été organisées afin que chacun soit en mesure d'utiliser les outils	
49. L'ambiance était bonne au démarrage. Les membres de l'équipe étaient bienveillants les uns envers les autres.	
50. Le management a facilité la confiance au sein du groupe.	
51. Lorsqu'il y a eu conflit entre membres de l'équipe, cela a eu des conséquences négatives sur la confiance	

Question	Réponse
52. Je considère que petit à petit s'est installé un décalage entre mes attentes et le comportement des autres	
53. J'ai mis du temps à m'apercevoir des comportements déloyaux de certains membres de l'équipe	
54. Travailler avec des personnes qui ont les mêmes valeurs que vous influence le degré de confiance.	
55. Travailler avec des personnes qui ont la même culture que vous influence le degré de confiance.	
56. Travailler avec des personnes qui ont les mêmes attentes que vous influence sur le degré de confiance	
57. D'après vous, combien de temps a-t-il fallu à l'équipe pour créer de la confiance ?	
58. D'après vous, quels éléments ont permis la création de la confiance dans l'équipe ?	

ANNEXE 3 : guide d'entretien

Questions	Réponses
1. Pour vous quelle est la définition de la confiance ? *	
2. Faites-vous une différence entre la confiance qui peut exister au début d'un projet (on est bien obligé de travailler ensemble) et celle qui s'instaure par la suite ?	
3. Combien de temps a été nécessaire pour instaurer une véritable confiance ?	
4. Que faut-il pour instaurer une véritable confiance ? Quelle différence existe-t-il avec la façon de travailler en tout début de projet ?	
5. Pensez-vous que les RH aient un rôle à jouer dans la composition de l'équipe (par exemple de la co-construction avec le chef de projet), la résolution de conflit, autre ?	
6. En quoi le chef de projet peut-il insuffler de la confiance ? (comment, pourquoi ?)	
7. Créer de la confiance doit-il être une préoccupation du chef de projet ou peut-il faire travailler son équipe sans ? Pourquoi ?	
8. Quels modes de management permet de diffuser de la confiance ?	
9. Importance des rencontres en face-à-face dès le départ ? Oui/non pourquoi ? Pourquoi ça n'a pas été fait ?	
10. D'après vous quels sont les autres moyens de créer du lien ?	
11. Qu'est-ce qui vous paraît primordial pour pouvoir travailler sans connaître l'équipe : répartition claire des rôles, un but commun, une transmission efficace de l'information (nécessite des outils de communication), des règles pour organiser le travail (règles de communication et de transmission de l'information, feed-back), faire confiance aux compétences des autres, être dans la bienveillance.	
12. Le fait de travailler à distance a-t-il renforcé les difficultés ? Pourquoi ?	
13. Pouvez-vous nous décrire des situations qui ont influencé négativement la confiance dans votre équipe ?	
14. Quelles ont été les conséquences ?	
15. Comment gérer vous les tensions ou conflit avec les autres membres de l'équipe ?	
16. Qu'est ce qui est selon vous est de nature à nuire à la confiance ?	
17. Avez-vous déjà eu l'impression que le travail en « non présentiel » est un frein à la création de la confiance entre membres	
18. Qu'est ce qui selon vous est facteur d'amélioration du niveau de confiance ?	