HAL
open science

La confiance personnelle et le projet. Une lecture luhmannienne

Frederic Bornarel, Sandrine Virgili

To cite this version:

Frederic Bornarel, Sandrine Virgili. La confiance personnelle et le projet. Une lecture luhmannienne. 24ème conférence de l'AIMS, Jun 2015, Paris, France. hal-01697676

HAL Id: hal-01697676

https://hal.univ-lorraine.fr/hal-01697676v1

Submitted on 31 Jan 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

La confiance personnelle et le projet.

Une lecture luhmannienne.

Frédéric Bornarel

Université de Lorraine, laboratoire CEREFIGE

frederic.bornarel@univ-lorraine.fr

Sandrine Virgili

Université de Lorraine, laboratoire CEREFIGE

Résumé :

L'objectif de ce papier est de proposer une compréhension originale des interactions fondées sur la confiance personnelle dans l'organisation projet. Pour ce faire, nous construisons une grille de lecture des relations de confiance à partir de la perspective sociologique de Luhmann, en précisant ce qui la distingue des conceptualisations traditionnelles issues des *Trust Studies*. Nous montrons alors les apports de cette grille, et plus particulièrement en quoi elle révèle l'influence des conditions organisationnelles sur la formation de la confiance personnelle. Le cas particulier de l'organisation projet, dans ses différentes typologies, est mobilisé pour mettre à jour le pouvoir explicatif et pragmatique de l'approche luhmannienne. Plus précisément, nous montrons que cette approche permet d'éclairer de manière originale les relations personnelles fondées sur la confiance dans l'organisation projet. En effet, dans ce type de contexte, la confiance se révèle être un moyen de soutenir un accomplissement plus rapide du projet, l'accumulation de la confiance entre les membres de l'équipe agissant comme un mécanisme accélérateur de la réalisation du projet. Dans sa dimension pragmatique et principalement motivé par ce gain de temps, la lecture par Luhmann permet de montrer que la confiance personnelle générée par la complexité grandissante de cette forme organisationnelle appartient avant tout au registre des usages rationnels de la confiance.

Mots-clés : confiance personnelle, organisation projet, équipe projet, Luhmann.

La confiance personnelle et le projet.

Une lecture luhmannienne.

INTRODUCTION

Dès les années 60, Thompson (1967) révèle le rôle crucial de la confiance entre deux personnes – *la confiance personnelle* – dans la régulation des interactions dans les structures organisationnelles de type projet (Söderlund 2004). A la mode dans les années 80 (Mintzberg 1982), ce type d'organisation se diffuse progressivement jusqu'à devenir l'emblème de la normalité dans le paysage des organisations qualifiées de « post-bureaucratiques » par Grey et Garsten (2001). Dans ce nouveau contexte, les relations de confiance personnelles sont indissociables du bon fonctionnement (Creed et Miles 1996) et du perfectionnement continu (Mc Evily et *al*. 2003) de cette nouvelle structuration de l'organisation.

La confiance personnelle (désormais CP) s'est imposée comme un critère clef de l'efficacité de la structure en projet. En particulier, les évolutions organisationnelles propres à cette structure se sont accompagnées d'une régulation des relations coopératives reposant toujours plus sur le travail en équipe (Van de Ven et *al.* 1976).

Pour de nombreux auteurs, la CP est posée comme le moyen privilégié pour assurer un meilleur fonctionnement des équipes caractéristiques des formes de l'organisation projet : l'équipe projet. La CP aide les équipes projet à résoudre plus rapidement et efficacement les problèmes nombreux et complexes que l'organisation leur confie (Meyerson et *al.* 1996, Mc Knight et *al.* 1998). En définitive, la CP assure au projet de meilleures possibilités pour qu'il soit mené jusqu'à son terme (Munns 1995). L'équipe fonctionnant avec la CP dispose alors de moyens pour réaliser des projets toujours plus complexes dans des impératifs de temps toujours plus contraignants. Le choix de la CP par les membres de l'équipe projet s'avère alors un choix rationnel – *c'est-à-dire le meilleur choix dans l'approche la plus commune de la rationalité économique selon Elster (2010)* – pour que le projet soit mené à son terme.

Le sociologue N. Luhmann (1968) a formulé une théorie qui inscrit la confiance dans cette approche rationnelle. En ligne avec les travaux cités, Luhmann défend la thèse que la confiance est le choix le plus rationnel pour l'organisation des relations sociales dans les situations

empreintes d'une grande complexité. En substance, Luhmann pose la CP comme une solution pour surmonter la complexité des relations sociales. En effet, la CP produit des nouvelles relations coopératives qui renforcent la rationalité de l'action collective.

Malgré l'actualité et le pouvoir explicatif de sa conceptualisation de la confiance, le cadre théorique de Luhmann n'est qu'une référence marginale dans les Sciences de gestion.

Les études de la confiance centrées sur l'organisation du travail en équipe font principalement référence à la forme personnelle de la confiance : la confiance entre deux personnes travaillant dans la même équipe (Meyerson et *al.* 1996 ; Lewicki et al. 2006, Fulmer et Gelfand 2012)[1]. Par ailleurs, ces études s'appuient principalement sur la représentation de la CP présente dans la définition de 1995 de Mayer et *al.* (Serva et *al.* 2005 ; Fulmer et Gelfand 2012). Au regard des différences conceptuelles que revêt la théorie luhmannienne de la CP, l'opportunité nous est donnée de revisiter cette approche la plus diffusée en centrant l'étude dans les structures où le travail d'équipe est la norme (partie 1). La conceptualisation luhmanienne de la CP est aussi le vecteur d'une relecture des relations coopératives. Elle nous conduit à proposer des pistes pour faciliter la formation de la CP afin de renforcer les usages rationnels de la CP dans l'équipe projet (partie 2).

1. LA CONFIANCE PERSONNELLE SELON LUHMANN

Dans l'approche théorique de Luhmann, la confiance poursuit principalement la fonction de réduire la complexité sociale (1.1). Ce cadre analytique repose sur une définition de la CP dont les avantages sont à comprendre au regard de sa différence avec celle qui est la plus communément admise dans les recherches managériales (1.2). Ce cadre comprend également une liste de conditions favorables à la formation de la CP. Les avantages de la CP dans les relations coopératives sont alors à relier à la présence de ces conditions dans le contexte organisationnel (1.3).

1.1 LA FONCTION DE LA CONFIANCE

[1] La confiance d'une personne (ou confiance individuelle) dans le collectif que représente l'équipe n'est que rarement étudié. Ce niveau d'analyse ne sera pas abordé ici.

La confiance de Luhmann est une confiance qui s'étudie dans le cadre théorique structuro-fonctionnaliste. Dans ce dernier, la stabilisation du système social est centrale pour saisir l'activité humaine. L'occupation principale de cette activité est de répondre à la complexité des rapports sociaux afin d'assurer la stabilité de la structure. L'activité humaine y parvient par la mobilisation de mécanismes qui ont pour fonction de réduire la complexité sociale de la structure.

Du haut des années soixante, Luhmann diagnostique que la stabilité de la structure est toujours plus difficile à maintenir. La structure est sous la menace sans précédent d'une surcharge de relations. L'accroissement ininterrompu des relations sociales dans la structure contraint celle-ci à revisiter sa manière de réduire cette hausse de complexité sociale. La confiance est le moyen à privilégier pour éviter la surcharge du système. Pour Luhmann, la confiance est le mécanisme le plus efficace pour réduire cette complexité sociale. Ce mécanisme est idéal car il réduit la complexité de la structure, mais il ne la prive pas pour autant d'évoluer vers plus de complexité.

En réduisant de la complexité sociale, la confiance génère comme « un appel d'air » pour de nouvelles relations sociales c'est-à-dire plus de complexité. L'accroissement de la complexité et sa réduction sont alors comprendre comme deux aspects complémentaires d'un même évènement : ils ne sont possibles qu'ensemble et se déterminent mutuellement en agissant l'un sur l'autre (Luhmann p.7).

La confiance porte cette relation de détermination mutuelle en promouvant des actions rationnelles. Ainsi, « *l'agir humain* » réduit la complexité du présent pour étendre la zone de complexité du système en l'ouvrant à des situations inconnues. La confiance est alors une ouverture à des possibilités improbables sans elle.

En résumé, la confiance soutient le plus les potentialités de l'action humaine en destinant ses « *possibilités d'expérience et d'action* » à la stabilité de la structure (p.8). En particulier, elle génère des comportements inédits disposant d'une rationalité supérieure aux comportements déjà connus. Cette ouverture à l'action aide les systèmes sociaux les plus complexes à fonctionner et, surtout, à se projeter sereinement dans un avenir incertain.

La confiance réduit la complexité du monde à venir. « *Celui qui agit en toute confiance s'engage comme si l'avenir ne comportait que des possibilités déterminées* », nous dit Luhmann

(p.22). La confiance est alors la décision d'agir sans garantir sa pleine réussite. Le « comme si » ne signifie pas l'absence d'informations : « … *celui qui fait confiance est déjà informé, même si ce n'est que superficiellement, de manière incomplète et insuffisante* » (p.36), le « *comme si* » signe le refus de rechercher une information exhaustive pour appuyer une prise de décision certaine ou probabilisable. Ainsi, la confiance nous oriente vers un avenir où toutes les possibilités sont inconnues en aidant à faire un choix parmi les possibilités qui s'offrent à nous. La confiance rend l'action possible dans les contextes où l'information est manquante, voire indisponible (les relations entre les événements étant indéterminables). C'est alors que la confiance compose avec une complexité incontrôlable en extension**.**

Précisons également que la conceptualisation Luhmannienne de la confiance ne se réduit pas à une décision sous maîtrise des lois de probabilité. Cette critique est particulièrement récurrente à l'endroit des recherches sur la confiance lesquelles, comme celles de Luhmann, s'inscrivent dans les théories du choix rationnel. Par exemple, celles qui mobilisent la théorie des jeux pour expliquer les relations coopératives fondées sur la confiance personnelle. Dans cette approche, toutes les déterminations sont connues puisque la coopération s'étudie dans un espace clos de possibilités. Nous ne sommes donc pas dans un univers incertain. La confusion entre la confiance et le risque est alors le défaut porté par l'application du raisonnement probabiliste. Williamson (1993) est ici le principal dénonciateur de cette incohérence. Selon lui, ces recherches reprennent – volontairement ou non – une définition de la confiance qui ne peut en être une sur le fond. Réduire la confiance à une décision strictement calculée est une contradiction avec l'idée même de la confiance qui est d'accepter l'absence d'une totale connaissance – donc maîtrise – de l'environnement dans lequel la relation se noue. Cette critique est sans effet sur la conceptualisation luhmannienne de la confiance.

Tout comme les premiers travaux sur la confiance (Deutsch 1958 ; 1962) et ceux les plus mobilisés (Lewicki et *al.* 2006), pour Luhmann la confiance satisfait à des attentes rationnelles. Pour autant, la conceptualisation luhmannienne de la confiance présente des différences sur lesquelles il est utile de revenir.

1.2 LA CONFIANCE PERSONNELLE CHEZ LUHMANN : MISE EN PERSPECTIVE

La meilleure gestion de la complexité par la confiance dépend de la participation active de ses membres. Ces derniers décident librement de s'engager dans la confiance[2]. La définition donnée par Luhmann de la confiance personnelle : *« est alors l'attente généralisée que l'autre fera usage de sa liberté, du potentiel inquiétant de ses possibilités d'action, dans le sens de sa personnalité ou, plus précisément, dans le sens de la personnalité qu'il a présentée et manifestée socialement comme sienne. Est digne de confiance celui qui est fidèle à ce qu'il a communiqué sur lui-même, consciemment ou non* » (p.43)

La motivation et le risque sont des dimensions clefs de la conceptualisation luhmanienne de la confiance pour justifier sa raison d'être :

- **« *l'autre fera usage de sa liberté* ». La motivation est l'étincelle et le carburant de la confiance** : elle est première pour s'engager dans la confiance et alimenter la relation par la suite. Cette motivation est à rapprocher du contexte interactionnel dans lequel la relation s'établit : la confiance est d'autant plus motivée qu'elle procure une plus grande réduction de la complexité de la situation où la relation prend place.
- ***« du potentiel inquiétant de ses possibilités d'action ».* La confiance est risquée, elle est un pari sur l'avenir.** Comme nous l'avons déjà écrit, la confiance ne réduit pas la complexité en faisant un choix parmi un ensemble fini de possibilités, elle fait « comme si » pour composer avec une complexité incontrôlable étendue. « L'incontrôlable » qualifie la confiance comme une décision susceptible d'être toujours déçue. La possibilité de déception fait corps avec la confiance d'une manière à ce que les effets réels d'une confiance déçue soient supérieurs à ses alternatives : le choix d'une décision sans confiance.

Au-delà d'une prolifération de définitions qui peuplent les recherches sur la confiance, la motivation et le risque sont à voir comme les deux axiomes communs de toutes ces formulations. Pour le moins, tel est le cas pour les définitions les plus admises dans les recherches en management. La représentation commune de la confiance dans les « *trust studies* » (Lewicki et *al.* 2006 ; Mc Evily et Tortoriello 2011) est la définition de Mayer et *al.* (1995). Cette définition est la plus reprise dans la littérature (Schoorman et *al.* 2007 ; Gillespie 2012). Sa confrontation avec la définition de Luhmann révèle des similitudes et des différences

[2] Cette confiance ne doit pas être confondue avec la confiance assurée. Cette dernière se réfère à la confiance qu'accorde un individu placé dans une situation d'impuissance face à des lois qui le dépasse et sur lesquelles il n'a aucune possibilité d'interférer, le risque d'un tremblement de terre par exemple.

qui sont utiles pour justifier la portée de la conceptualisation luhmanienne de la confiance pour le management.

La définition de la confiance de Mayer et *al.* (1995) est la suivante : « *la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie* ».

La conceptualisation luhmannienne de la confiance s'écarte de celle de Mayer et *al.* tant sur la question du risque que sur celle de la motivation.
Le risque est un attribut qui se retrouve dans la partie suivante de la définition : « *indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie* ».
Dans la définition de Mayer et *al.*, la confiance est une représentation où confiance et méfiance sont vues comme deux opposés bipolaires (Lewicki et *al.* 2006). L'approche de Luhmann est radicalement différente. La confiance et la méfiance se déterminent mutuellement. La méfiance en l'autre ne signifie pas le rejet de la confiance, mais la mobilisation de points de repères objectifs comme une étape qui précède la décision de faire confiance. De même, la confiance en l'autre attend un retour qui donne un éclairage sur la connaissance de l'autre, ce qui participe alors à nourrir la base cognitive de la CP. Avec Luhmann, la méfiance a alors un rôle significatif dans la formation et le développement de la confiance personnelle. Contrairement à l'approche de Mayer et *al*., la suppression de la méfiance ne conduit pas à la confiance, c'est l'organisation de la méfiance qui génère la confiance.

Pour Mayer et *al.*, la confiance est aussi une décision motivée. La confiance appelle « *une action importante pour la partie qui accorde sa confiance* ». La conceptualisation luhmannienne de la confiance ne s'oppose pas ici à cet attribut. Pour Luhmann l'action a une destination précise : l'action de la confiance a pour fonction de réduire la complexité. Contrairement à ce qui précède, ici la différence n'est pas sur le fond, mais sur la fin de la confiance. Dans la perspective de luhmannienne, l'action de la confiance est strictement délimitée : la confiance réduit la complexité. « *L'action importante* » se mesure alors à l'aune de l'étendue de complexité qu'elle réduit. Ainsi, plus la confiance personnelle réduit la complexité, plus son avantage s'élève. La réduction fonctionnelle de la confiance facilite également son observation : là où il y a réduction de la complexité sociale, il est possible que la confiance agisse ; ou encore sa justification : là où il y a complexité, il est possible que la confiance soit une solution.

Le jugement de la confiance en l'autre – *celui qui est digne de confiance ou la « truthworthiness » pour les anglo-saxons* – est le dernier point clef sur lequel les conceptualisations de la confiance se distinguent.

Pour Mayer et *al.,* le jugement de la confiance est assuré par la présence de trois items : la compétence, la bonne volonté et l'intégrité. Ces caractéristiques sont les plus largement diffusées dans la littérature (Lewicki et *al.* 2006). Elles font également l'objet d'une validation empirique sérieuse comme la méta-analyse de Colquitt et *al.* (2004) en atteste.

A nouveau, Luhmann s'éloigne de cette représentation commune de la CP : « *est digne de confiance celui qui est fidèle à ce qu'il a communiqué sur lui-même* ». Le jugement est une interprétation personnelle et donc subjective de la personnalité à laquelle la confiance est destinée. Cette compréhension de l'autre est donnée par l'action de ce sujet dans une interaction sociale. L'image de l'autre est alors une construction personnelle s'appuyant sur des points de repères objectifs et subjectifs. Ces repères sont choisis librement et leur traitement cognitif est sous l'influence plus ou moins déterminante des émotions – *ou système psychique dans la terminologie de Luhmann* – de celui qui accorde sa confiance. Ainsi, la confiance en l'autre est toujours une construction personnelle de la personnalité de l'autre car son origine première est d'abord la confiance en soi. Pour Luhmann, celui qui ne se fait pas confiance, ne fait pas confiance à l'autre et inversement…

En conséquence, et même s'il est admis que des attributs pour juger la confiance en l'autre puissent être listés, le jugement ne saurait aucunement se résumer à une liste limitée d'items. Pour celui qui juge, l'important est de parvenir à un jugement suffisamment précis pour qu'il puisse faire confiance.

En résumé, chacun fait confiance à sa manière et pour tous, ce choix est une décision risquée que l'avantage de la CP motive à prendre.

Les aspects fondamentaux de la conceptualisation luhmannienne de la confiance commentés au regard de la représentation commune de la confiance, nous exposons les conditions de formation de la CP dans l'organisation de l'action collective.

1.3 LA FORMATION DE LA CP ET SES GAINS POUR L'ORGANISATION DE L'ACTION COLLECTIVE

Pour discuter des avantages de la CP dans l'action collective, le préalable est de revenir sur les conditions de sa formation. La CP se forme sur un ensemble de points d'appui objectifs que Luhmann regroupe dans les trois conditions suivantes :

- **Condition 1. La situation**

La CP se forme dans une situation où l'opportunité de témoigner la confiance existe. La CP ne se forme seulement que si l'on se met volontairement en situation de dépendance vis-à-vis d'autrui. L'exposition à une rupture de confiance est alors le moyen de vérifier que celui à qui on fait confiance ne saisit pas les opportunités de nous trahir et cela même si ces opportunités sont attractives.

- **Condition 2. La visibilité**

La visibilité « de l'agir humain » est une condition fondamentale de la formation de la CP. Les échanges doivent s'associer à une expérience relationnelle où la personnalité présentée se confirmera. La motivation supposée du comportement d'autrui se verra alors justifiée et la confiance sera fondée, puisqu'autrui n'aura pas fait l'objet de *« son inquiétant potentiel de possibilités* ».

- **Condition 3. L'interprétation**

Une interprétation facile de la situation de l'échange soutient la formation de la CP : « *Les participants doivent savoir que tout cela se passe ainsi et chacun doit savoir que l'autre le sait aussi* » (p.48). Une compréhension partagée des motivations des partenaires conditionne la formation de la CP.

Revenons à présent sur l'avantage de la présence de la CP dans les relations coopératives par la considération des trois conditions de sa formation.

Avec Luhmann, nous savons que « *le gain en rationalité* » de la CP est lié à la nature de la relation, telle que plus A fera confiance à B, plus A augmentera les possibilités de son action si B répond favorablement, puis B pourra ensuite faire de même avec A. Cette relation de confiance réciproque entre A et B inscrit alors les sujets dans une dynamique relationnelle qui participe à élargir les possibilités de leur action collective. Pour mémoire, la fonction de la CP est de réduire la complexité initiale par une rationalisation de l'action collective. Le gain de cette rationalisation permettra alors à la relation de CP de surmonter une plus grande complexité à venir. Ainsi, plus A et B se feront confiance et plus ils le feront rapidement, plus l'action collective bénéficiera du « *gain en rationalité* » de la CP.

L'extension de « *l'agir humain* » soutenue par la CP a pour effet de requalifier la nature de la relation coopérative initiale. Pour que la relation coopérative puisse être plus rationnelle, elle se doit de faciliter la personnalisation de la confiance. Cependant, il convient également qu'A et B acceptent de se faire davantage confiance pour être plus vulnérables aux « *possibilités inquiétantes* » de leurs actions réciproques.

Malgré la rationalisation de l'action collective que la CP soutient, son élévation suppose que la motivation pour A et B soit suffisante pour qu'ils continuent de faire le choix risqué de la confiance. Dès lors, dans une organisation donnée, la CP rationalisera l'action collective à la condition que cette organisation parvienne à motiver rapidement « les A et les B » pour qu'ils s'engagent rapidement dans ces relations coopératives plus risquées. La structuration d'un contexte interactionnel pour faciliter la formation de la CP devient une question centrale. L'organisation a le rôle le plus déterminant dans la formation de la CP puisqu'elle satisfait à sa première condition : placer ses membres dans des situations favorables à l'expression de la CP.

La structuration du contexte interactionnel est alors réfléchie pour agir sur la condition première qu'est la situation. Dans les formes les plus bureaucratiques, les situations favorables à la CP sont combattues, alors qu'elles sont stimulées dans les formes post-bureaucratiques (Grey et Garsten 2001 ; Bornarel 2007).

Un retour historique sur la structuration de l'action collective dans les organisations confirme une évolution qui promeut le recours à la CP par la présence toujours plus pressante de situations favorables à la formation de la CP.

Très tôt, le formalisme est vu comme le principal moyen d'organiser la coopération à grande échelle (Taylor, 1907). La coopération est alors opérationnalisée par la définition de mécanismes de coordination standardisés dont la légitimité est assurée par l'objectivité de la rigueur scientifique et le pouvoir de l'autorité hiérarchique (Weber, 1922). Malgré son efficacité pour réduire la complexité sociale existante et permettre à l'organisation de s'accroître, le formalisme se heurte rapidement à la limite de son présupposé : il ne réduit que ce qu'il connait, il ne rationalise que le passé. Le temps gagné avec le formalisme dépend de sa répétition dans l'avenir : la complexité déjà réduite se doit d'être le plus proche possible de la complexité à venir. En conséquence, la complexité future ne sera réduite que par une plus grande rationalisation de la coordination existante : le perfectionnement des procédés. Cependant, plus

le découplage entre l'avenir et le présent s'opère, plus l'organisation « *tout formel* » perd en rationalité pour coordonner les activités. Les relations informelles deviennent alors une solution plus rationnelle pour répondre à un présent qui se dérobe inexorablement à la logique de la certitude acquise par les données historiques.

Dans ce nouveau contexte où l'imprévisibilité domine dans l'environnement, l'organisation recourt davantage aux relations personnelles pour organiser son action collective. La coopération s'appuie sur des collectifs interdépendants : les équipes (Van de Ven et *al.* 1976). L'efficacité de l'action collective dépend alors davantage de la rapidité des échanges interpersonnels, des ajustements mutuels (Mintzberg 1982), pour gérer l'imprévisibilité. La CP n'est pas seulement facilitée par ce changement de contexte, la CP est recherchée par l'organisation qui choisit de gérer l'imprévisibilité et non de la subir (Mc Evily et *al.* 2003).

L'action collective est structurée pour donner à ses membres l'autonomie nécessaire à une meilleure organisation de leur activité. Cette nouvelle organisation ne repose pas seulement sur une redéfinition individuelle de ses activités, elle repose également, et surtout, sur la possibilité pour celui qui bénéficie de cette autonomie, de faire participer ses relations personnelles à la réalisation de ses activités. L'autonomie libère de l'emprise de la règle pour faciliter l'engagement dans le relationnel.

Le choix pour le relationnel est davantage stimulé lorsque les personnes sont autonomes au sein d'un collectif restreint, les équipes notamment. Leurs membres sont reliés par des relations d'interdépendance dont le degré varie lui-même en fonction des caractéristiques structurelles de l'équipe (niveau d'autonomie de l'équipe, taille d'équipe, division des tâches…). Quels que soient les facteurs à l'origine de l'interdépendance, l'efficacité du travail de l'équipe dépend de la présence de la CP telle que : plus le degré d'interdépendance s'élève, plus la CP contribue à son efficacité (Thompson 1967 ; Van de Ven et *al.* 1976 ; Lewicki et Bunker 1996 ; Wicks et *al.* 1998). Progressivement, la CP devient vitale pour la productivité des équipes qui s'appuient sur la recherche d'un degré d'interdépendance toujours plus élevé (Saavedra et *al.* 1993 ; Hempel et *al.* 2009).

En résumé, la CP est un mécanisme de réduction de la complexité sociale particulièrement justifiée dans les équipes où l'interdépendance est élevée : « *(…) il semble que la confiance personnelle ne se forme que là où on en a besoin* » (Luhmann p.52).

Les situations offertes par l'organisation participent à la formation de la confiance, mais elles ne la déterminent pas toujours. Le choix pour la confiance ne va pas de soi. Malgré une relation de dépendance mutuelle, les actions individuelles sont parfois préférées aux actions collectives. Par exemple, Langfred (2007) observe que dans le fonctionnement d'une équipe autonome, l'usage de la CP est d'autant plus efficace que l'autonomie individuelle des membres de l'équipe est faible. Lorsqu'ils sont autonomes, les individus sont moins surveillés et tirent profits de cette situation pour satisfaire davantage leurs buts personnels.

La structuration de la situation n'est pas une condition toujours suffisante pour la formation de la confiance. Suivant Luhmann, le choix pour la CP est d'autant plus facilité que les deux autres conditions de sa formation sont réunies : la visibilité et l'interprétation. Alors que la première condition (la situation) justifie les possibilités d'un échange appuyé par la CP, les deux autres (la visibilité et l'interprétation) reviennent sur le choix libre (motivé) et risqué de saisir ces possibilités pour s'engager dans la CP.

Pour saisir plus en détail l'influence de ces deux autres conditions, il est intéressant de les observer dans un contexte d'interaction où la première condition (la situation) est bien remplie : une équipe avec un degré d'interdépendance élevé. Dans son étude portant sur 150 équipes, Wageman (1995) observe que, plus le niveau d'interdépendance de l'équipe est élevé, plus les interactions sont nombreuses. La situation (condition 1) est présente pour satisfaire à la formation de la CP. Les opportunités d'échange offertes par l'élévation de l'interdépendance sont donc saisies, ce qui vérifie une préférence des membres de l'équipe pour la CP telle que, plus la CP est possible, plus elle est choisie.

La CP produit un effet sur les relations coopératives. Sous l'effet de la multiplication des relations de CP, des normes de groupe émergent (Wageman, *ibid*). Elles participent à solidifier la coopération au sein de l'équipe et à stimuler encore davantage les interactions fondées sur la CP. Le comportement du groupe est alors décisif pour préserver cette confiance et faciliter encore davantage son usage. En effet, les normes produites par le groupe ont pour effet de rendre les comportements de chacun plus visibles (condition 2) et plus facilement interprétables (condition 3). La CP a alors participé à redéfinir la structure coopérative de l'équipe plus efficacement. L'équipe a mis à profit l'autonomie donnée par l'organisation pour produire par elle-même les conditions de visibilité et d'interprétation favorables à la formation de la CP. Le

recours à la CP dans l'équipe est alors facilité par la référence à des points de repère précis et collectivement partagés. Les trois conditions de la formation de la CP (situation, visibilité, interprétation) réunies, la CP devient alors un choix préférentiel pour les membres de l'équipe.

La CP permet à l'équipe d'accroître les interactions entre ses membres mais aussi de les personnaliser davantage. La fréquence de l'échange produit de la qualité dans l'échange. L'addition de l'effet : « + d'échanges = de meilleurs échanges » fait de la CP un choix particulièrement rationnel pour demander à un collectif d'agir rapidement dans un environnement qui n'a de cesse de se complexifier. Par ailleurs, l'élargissement des possibilités d'action ouverte par la CP est d'autant plus rapide que les relations coopératives acceptent son renouvellement par la CP. En conséquence, la CP ne redéfinit efficacement les relations coopératives que lorsque l'organisation donne les situations (condition 1) et accepte que son système coopératif – tant les aspects voulus (division du travail, ligne hiérarchique…) ou admis (jeux de pouvoir…) – soit *a minima* sous l'influence de la CP pour qu'elle puisse agir sur les deux autres conditions de formation de la confiance (visibilité et interprétation) auquel cas la redéfinition efficace de la coopération sera compromise.

Dans la période actuelle où la vitesse est devenue un déterminant de l'intensité concurrentielle, les organisations défont l'organisation hiérarchico-bureaucratique au profit d'une structuration collectivo-organique (Grey et Garsten 2001). La rapidité du collectif est particulièrement soutenue par des équipes qui prennent la forme d'équipe projet c'est-à-dire des équipes dont les interactions denses et rapides servent pour résoudre de manière intégrée les problèmes les plus complexes en un minimum de temps (Clark et Wheelwright 1992).

2. LA CP ET LE TRAVAIL D'EQUIPE DANS L'ORGANISATION PROJET. VITE ! TOUJOURS PLUS VITE !

Dans tout projet, trois contraintes simultanées s'exercent : temps, ressources et spécifications techniques (Giard 1998). Une prise de contact rapide avec la littérature sur la gestion de projet conduit à saisir la force de ce consensus. Au-delà des définitions nombreuses proposées par les chercheurs et autres institutions professionnelles de la discipline, ces trois critères restent unanimement reconnus (Söderlund 2004). La définition formulée par Giard (1998) propose une articulation qui nous servira de guide pour la suite de notre propos. La gestion de projet vise à

« réaliser un objet ou une prestation de service, qui n'a jamais été encore exécuté dans ces conditions précises et qui est d'une certaine complexité » (Giard 1998, p.30).

Un retour sur les principaux modes de l'organisation projet discute des effets de la CP sur le temps dans les équipes projet où les interactions s'intensifient (2.1). La pression du temps sur les membres de l'équipe projet nous permet d'esquisser une réflexion sur l'enjeu de l'accumulation de la CP (2.2)

2.1 CP ET GAIN DE TEMPS DANS LES MODELES DE GESTION DE PROJET : APPROCHE CHRONOLOGIQUE

Une équipe projet place ses membres dans un cadre interactionnel pour partie conditionné par des éléments qui lui sont extérieurs. La présence de la CP dans l'équipe projet est dépendante de sa première condition (la situation) sur laquelle l'organisation agit lorsqu'il structure son système coopératif. Par ailleurs, la satisfaction de la condition « de situation » diffère selon la nature de la structuration choisie. A plusieurs formes de l'organisation projet (désormais OP) s'associe une structuration particulière des relations d'échange (Mintzberg 1982, Giard 1998, Söderlund 2004). Ajoutons que la structuration des interactions est un angle de lecture bien connu (Thompson 1967, Van de Ven et *al.* 1976) et toujours d'actualité (Garel 2011) pour observer les effets de la condition « de situation » sur les relations personnelles.

En résonance avec la discussion de la première partie, nous nous interrogerons sur la fonction de la CP – *comme mécanisme de réduction de la complexité sociale* – dans l'équipe projet en la regardant par le prisme des formes organisationnelles successives de l'OP. Notre analyse cheminera dans la lecture des modèles recensés par Chédotel (2005) et vus comme les plus représentatifs des types de cette organisation : le modèle séquentiel, de compression et flexible. Ajoutons que la présentation de ces modèles s'inscrit dans une logique chronologique qui nous aide à identifier les évolutions organisationnelles qui pèsent le plus sur la structuration des interactions de l'équipe projet.

Le premier modèle de l'OP est le modèle dit « séquentiel ». Dans ce modèle, le projet est découpé en un ensemble d'étapes dont la réalisation successive – *par séquence* – aboutit à sa réalisation finale. Ce découpage du projet où l'on passe d'une étape à l'autre est souvent repris par l'image de la course de relais.

Le formalisme de ce modèle est à rapprocher de son époque. Son élaboration dans les années 60 reprend l'hypothèse d'un projet planifiable *a priori*. La plupart des problèmes éventuels – *si ce n'est tous les problèmes* – sont l'objet d'une prévision que la rigueur mathématique traduit dans un haut niveau de formalisation et que les sciences de l'ingénieur opérationnalisent par des outils standardisés toujours plus sophistiqués. Les techniques sont principalement orientées sur la méthodologie pour planifier le plus rigoureusement possible toutes les étapes du projet. L'attention est alors principalement portée sur la résolution de tous les problèmes spécifiques rencontrés dans cette démarche de planification (Söderlund 2004).

La quête de l'optimum par les moyens mathématiques ne peut que conduire à une plus haute formalisation pour réduire rationnellement la complexité. En effet, nous pouvons dire que la complexité est réduite à sa dimension strictement formelle. Il s'agit d'une réduction purement technique. Ce parti pris par la réduction de la complexité ne peut dès lors que renforcer le sentiment d'une meilleure maîtrise du projet puisqu'il s'agit de trouver une solution technique à un problème qui ne peut être autre que technique. En conséquence, les relations de CP n'ont pas de rationalité. Au mieux, leur existence est tolérée si elle ne remet pas en cause le raisonnement mathématique. Cependant, la CP ne pourra être jugée sur sa contribution à la réussite du projet puisqu'elle soutient des relations sociales qui sont vues comme sans pertinence dans le succès d'une modélisation « tout formel ».

Si les problèmes sont principalement techniques, il est difficile d'admettre que tous les problèmes sont de cet ordre. Le risque de sombrer dans la dérive de l'approche taylorienne et de nier toute dimension sociale à la réalisation d'un projet est alors élevé. En effet, il existe des problèmes autres que techniques… Ce mode d'organisation s'appuie sur une vision réductrice de la complexité – *un réductionnisme technique* – qui freine la mobilisation de la CP dans l'équipe puisse qu'elle empêche la condition « de situation » pour former la CP. De plus, cette réduction excessive de la complexité à sa seule forme technique participe à promouvoir – *consciemment ou non* – une hiérarchisation des contraintes du projet dans laquelle la spécification technique ressort comme prioritaire sur le temps.

Progressivement, le modèle séquentiel se révèle inapproprié pour satisfaire les attentes posées par un environnement se complexifiant. Chercheurs et praticiens s'accordent sur ce diagnostic (Chédotel, *ibid*.). La réduction de la seule complexité technique par le formalisme devient rapidement insuffisante.

La clef de la réussite va devenir tout autant, si ce n'est plus, la maîtrise du temps que la maîtrise de la technique (Allouche et Schmidt 1995). L'organisation qui réussit est celle qui parvient à sortir toujours plus vite de nouveaux produits avec des cycles de vie plus réduits[3]. Des principes autrefois rationnels car permettant une meilleure technicité deviennent désormais irrationnels s'ils ralentissent trop fortement la réalisation du projet. La hiérarchie des contraintes portée dans le modèle précédent n'a plus sa place. La réponse par le formalisme est désormais plus un problème qu'une solution. Pour que l'équipe projet s'engage dans des relations denses et rapides (Clark et Wheelwright 1992), cette équipe se doit d'être ouverte à la complexité sociale. La CP comme réduction de cette complexité sociale accompagne les évolutions organisationnelles de l'OP.

Le modèle de compression succède au modèle séquentiel. La gestion de projet rompt alors sur deux points : les étapes du projet se chevauchent et les problèmes sont résolus collectivement.

Le modèle de compression dégage des économies de temps en réduisant la durée de réalisation du projet par la réduction de chacune de ses étapes. Le chevauchement est à l'origine de cette réduction. La résolution simultanée et collective des problèmes devient un moyen de gagner du temps dans la réalisation du projet (Zand 1972). La condition première (la situation) à la formation de la CP est présente puisque l'agir collectif est préféré à des comportements individuels.

Pour que la CP puisse être mobilisée efficacement, il est nécessaire que les autres conditions participant à la formation de la CP (la visibilité et l'interprétation) soient présentes. La question de la visibilité de l'agir humain est une condition qui ne retient que peu l'attention des chercheurs en gestion de projet dans le modèle de compression. Cet état de la recherche ne peut dès lors que nuire à la valorisation de la CP dans l'équipe projet. A l'inverse, la question de la compréhension est plus centrale. Un accord sur les spécifications du produit et la définition des étapes du projet est souvent décrit comme un moyen privilégié de faciliter la compréhension entre les membres de l'équipe projet (Chédotel, *ibid.*), sans pour autant qu'il soit nécessaire

[3] L'industrie automobile japonaise nourrit la réflexion théorique et procure des données empiriques d'une grande richesse (Garel).

d’entrer dans les considérations techniques correspondant aux logiques métiers de chaque participant.

Pour gagner du temps sur le projet, l’extension de la zone de chevauchement est un levier privilégié. Cette extension reconnait que la compression du temps obtenue à chaque phase du projet soutient une réduction moindre de la durée de réalisation du projet, que l’opération consistant à réduire la répercussion des erreurs d’une phase amont sur les phases aval du projet. Nous arrivons alors dans la discussion du troisième et dernier modèle.

Le modèle dit « flexible » est structuré pour répondre aux environnements les plus turbulents, il priorise la rapidité de réaction sur toute autre contrainte (Chédotel, *ibid*.). La réflexion ne porte plus sur la compression des étapes, mais se déplace sur la compression du projet : « *les phases sont chevauchantes et allongées par rapport à un développement séquentiel, pour un délai total réduit* » (Garel p.45).

La réduction de l’ensemble des étapes du projet s’obtient par une anticipation la plus précise possible des répercussions de l’amont sur l’aval. L’objectif du projet primant sur l’objectif d’étape, l’élévation du délai des étapes postées en aval n’est alors pas incohérente. Le chevauchement des phases de conception et de réalisation est renforcé en définissant les caractéristiques finales du projet le plus clairement et le plus tardivement possible. Plusieurs membres de l’équipe s’occupent alors en simultanée de la partie du projet qui leur est dédiée. L’image de « la ligne de rugby » fait sens pour parler de ce principe d’organisation.

L’efficacité de la réalisation du projet devient principalement dépendante de la qualité de sa conception dans « la ligne de rugby ». La conséquence majeure est que l’aval doit coopérer plus intensément avec l’amont. Sa responsabilité dans la qualité de réalisation du projet est déterminante (Midler 1993). Cependant, la participation de l’aval ne le prive pas de tout comportement formalisé. En particulier, dans la phase de réalisation : plus la conception est de qualité, plus la réalisation est « mécanisée ». Ainsi, de la qualité de son implication dans l’amont réside la qualité de son travail en aval.
Dans le modèle flexible, les interactions sont beaucoup plus denses (relation en continu) et complexe (relation sur plusieurs niveaux : l’amont et l’aval) que celles vues jusqu’à présent. La condition de « situation » devient plus pressante puisque que la résolution intégrée et en temps

réel des problèmes exigent une coopération entre des membres de l'équipe tant sur les phases amont qu'aval du projet (Clark et Wheelwright 1992*)*.

Si ces échanges sont favorables à l'expérimentation que portent des itérations riches soutenues par l'assimilation rapide d'informations nouvelles pour Takeuchi et Nonaka (1994, repris de Chédotel 2005), n'oublions pas que la formation de la CP ne va pas de soi – *la condition de situation ne peut suffire* – alors même que la réussite du projet est plus complexe. Un déficit de CP risque de conduire à l'échec du projet, en particulier parce que la contrainte de temps devient trop difficile à respecter (Munns 1995). Le gain en temps permis par la confiance n'est plus un luxe dont on peut se passer.

Dès lors, la présence des autres conditions de formation de la CP (visibilité et interprétation) est beaucoup plus critique que dans les modèles précédents.
L'intercompréhension est une question particulièrement sensible. Si l'on voit plus l'autre, et même s'il est fidèle à l'image qu'il projette, sa compréhension – *dans ce qu'il fait et ou dans ce qu'il cherche*– n'est pas toujours limpide. Par exemple, la mise en concertation des expertises ne va pas de soi. Elle est bien souvent délicate à orchestrer. Comme le résume fort justement Garel (p.101) : « *Les connaissances et les savoirs des acteurs ne s'additionnent pas spontanément pour produire un résultat collectif* ». La mise en relation des métiers qui s'associent à des formations de l'esprit et de l'action spécifiques fait de l'intercompréhension un défi à relever pour la formation de la CP.

En définitive, la combinaison du chevauchement et la mobilisation du collectif rompent avec l'approche traditionnelle de l'OP. Plus avant, ses conséquences sur la structuration plaident pour une approche de l'OP davantage en phase avec les sciences de gestion qu'avec les sciences de l'ingénieur. Dans cette veine, la définition du projet formulée par Gaddis (1959) semble plus appropriée que celle de Giard – *plus large, mais plus neutre* – pour la suite de notre discussion de la CP dans le projet. Gaddis (repris de Söderlund p.185) propose de voir un projet comme : « *an organization unit dedicated to the attainment of a goal – generally the successful completion of a developmental product on time within budget, and in conformance with predetermined performance specifications* ».

Cette définition centrée sur les aspects organisationnels et comportementaux, assume une structuration de l'organisation qui compose davantage avec l'incertitude et l'indétermination

(Söderlund 2004). De plus, l'organisation conçue comme une unité organisationnelle dédiée, éclaire davantage le rôle de l'équipe projet dans la formation et les usages de la CP.

Les conditions de formation de la CP discutées dans les trois contextes de l'OP sont présentées dans le tableau suivant (cf. tableau 1).

Tableau 1. Les conditions de formation de la CP dans les modèles projets

	Séquentiel	**Compression**	**Flexible**
Situation	Non voulue	Interdépendance modérée	Interdépendance élevée
Visibilité	Non pertinente	Peu considérée	Considérée, mais difficile d'accès si expertises différentes en relation
Interprétation	Non pertinente	Repères donnés par l'organisation de points de rencontre	Considéré, mais difficile d'accès si expertises différentes en relation

Pour résumer, dans sa structuration initiale l'organisation projet ne justifie pas le recours à la CP pour assurer le fonctionnement de l'équipe. La structuration purement formelle du modèle séquentiel ne justifie par la rationalité de la confiance puisque le contexte est compris sous l'angle d'une complexité technique et non d'une complexité luhmannienne.

La mise en place du chevauchement change le regard sur la complexité. La complexité devient sociale et la CP joue un rôle pour obtenir plus de rationalité dans le travail d'équipe. La littérature « projet » n'aborde que superficiellement les deux conditions de formation de la CP (visibilité et interprétation). Cependant, les discussions sur l'importance de la communication et de la coordination des acteurs (Garel *ibid*) sont révélatrices de la difficulté à réunir dans une équipe projet les trois conditions de formation de la CP.

L'affirmation d'un chevauchement poussé à son extrême dans le modèle flexible ne fait que confirmer cette difficulté qui préside la réunion de ces trois conditions. Alors même que la condition « de situation » est pressante puisque les individus sont rapidement invités à faire le choix de la confiance, la condition « d'interprétation » est insuffisante, ce qui participe à ralentir la formation de la CP. En référence à ce que nous avons discuté dans la première partie, l'organisation peut se voir invitée à confier davantage d'autonomie à l'équipe – sans pour autant augmenter l'autonomie individuelle de ses membres – pour que les relations de CP se forment par elles-mêmes en répondant aux conditions de « visibilité » et de « compréhension ». Les

conditions seront réunies pour qu'il soit fait usage de la CP, mais aussi pour que cette CP s'accumule.

2.2 L'ACCUMULATION DE LA CP : UN COUP D'ACCELERATEUR LIBERATEUR ?

Les conditions de formation de la CP soutiennent la relation de détermination réciproque entre la complexité et la confiance. En effet, c'est parce que la confiance s'appuie sur un minimum de points objectifs qu'elle se justifie. Une fois vérifiée, elle peut « nourrir » sa base cognitive (Lewicki et *al.* 2006). Cette vérification alimente aussi le contrôle car sa réalisation produit des informations non révélées jusqu'alors. La CP s'accumule alors pour faire face à un environnement d'une plus grande complexité : un environnement dans lequel la sphère de l'incontrôlable augmente, ce qui à son tour justifie une redéfinition du contrôle. La confiance, par son accumulation, se confirme pour s'élever, et donc se confirme toujours plus comme le meilleur mécanisme pour résorber l'extension d'une complexité incontrôlable**.** Si la CP stimule « l'agir collectif », son accumulation la canalise dans le sens de plus de rationalité. Par le jeu d'interactions réussies, les participants accumulent alors un capital confiance. Ce capital élargira encore davantage le potentiel coopératif pour permettre aux participants de résoudre plus de complexité.

C'est ainsi que la relation décrite par Luhmann – *moins de complexité appelle plus de complexité* – est une dynamique portée par l'accumulation de la CP.

Transposée dans l'organisation, c'est ainsi que les interactions fondées sur la CP participent à simplifier la conduite de l'équipe projet et l'accumulation de la CP autorise la simplification de la conduite du projet par une redéfinition du système coopératif. Dès lors, l'accumulation de la CP ne se limite pas à augmenter les chances de succès du projet (Zand 1972 ; Munns 1995), elle rend possible la réalisation de projets toujours plus complexes toujours plus vite. Là où la contrainte du temps est particulièrement prégnante – *le modèle flexible notamment* – l'accumulation de la CP se pose comme une solution encore plus rationnelle pour structurer les interactions.

L'étude empirique de Zand (1972) confirme la rationalité de l'accumulation de la CP dans le contexte de l'équipe projet. Une équipe résout des problèmes managériaux plus nombreux à mesure que la CP entre ses membres s'élève. Différents problèmes rencontrés par l'équipe dans

son quotidien se résolvent alors d'autant plus vite qu'en s'élevant, la CP accélère les échanges d'informations et, surtout, s'accompagne d'une prise de décision à la fois plus collective et plus rapide. En effet, les équipes qui parviennent à former un haut niveau de confiance sont celles où les échanges sont plus denses, plus fiables et plus pertinents. La rapidité ne s'obtient pas seulement par « une compression du temps » habituellement nécessaire à la résolution d'un problème connu – *une complexité déjà donnée dirait Luhmann* – mais par la recherche d'une solution nouvelle pour le résoudre. En effet, avec l'élévation de la CP, l'équipe formule une définition plus claire des buts et des problèmes pour lesquels ils appliquent des solutions alternatives à celles appliquées par routine. L'accumulation de la CP ouvre l'équipe projet à de nouvelles relations coopératives qui font gagner du temps, mais aussi rendent opératoire un nouvel agir collectif.

Cependant, une organisation où la contrainte du temps est la plus forte est un contexte organisationnel où s'ouvrent les plus grandes chances que la CP confirme sa rationalité, mais comme nous l'avons également vu, la réunion de l'ensemble de ces conditions de formation est souvent difficile. Pour le dire autrement, l'équipe projet est à voir comme un ensemble relationnel particulièrement complexe dans lequel le maintien de la cohérence d'ensemble est loin d'être évidente à atteindre (Garel *ibid*). Par ailleurs, ce contexte est aussi diagnostiqué comme propice à l'expression d'une plus grande souffrance au travail. Une critique de l'OP pointe que l'élévation du degré d'interdépendance a pour effet de renforcer exagérément la pression exercée par l'objectif sur l'équipe projet. Pour reprendre à nouveau Garel (p.96), l'OP se transforme en de « *formidables machines à exiger et à juger* ».

La formation de la CP serait-elle alors une solution à cette dérive organisationnelle ?

L'accumulation de la CP est une réponse possible à cette critique. Il convient en premier lieu de poser que l'élévation de la pression est un transfert de complexité de l'organisation sur l'équipe. L'organisation a donc davantage confiance en l'équipe pour que ses membres s'organisent plus efficacement et résorbent une plus grande complexité. La situation (première condition) est alors favorable à une mobilisation plus rationnelle de la CP. L'accumulation de la CP est un moyen de développer le potentiel coopératif nécessaire pour répondre à la hausse de la complexité liée aux nouvelles exigences de l'organisation. L'accumulation de la CP accélère alors la réalisation du projet car l'équipe est libre de revoir son organisation interne.

Cependant, le niveau d'exigence vis-à-vis de la CP augmente aussi : l'adaptation des deux autres conditions de la confiance (visibilité et compréhension) est requise.

C'est la stabilité de la structure relationnelle – *y compris une structure où des relations de CP sont présentes mais ne suivent pas un processus d'accumulation* – qui est alors à l'origine de plus forte pression s'exerçant sur l'équipe projet. La stabilité est un frein à l'accumulation de la CP : si la CP ne s'accumule pas, l'organisation ne peut se décharger de la hausse de la complexité sur l'équipe. Dès lors, une hausse de la complexité dans une structure stabilisée est susceptible de mener à une intensification du travail individuel comme seule solution pour l'équipe. L'organisation courre ici le risque de se voir reprochée d'exercer une pression excessive sur les membres de l'équipe, alors même qu'elle pourrait reprocher à l'équipe de ne pas savoir disposer efficacement de la marge d'autonomie qui lui est confiée… En définitive, moins la CP s'accumule, plus l'accélération du projet est tendue.

La CP est centrale pour la « bonne » structuration des organisations projets se rapprochant du modèle flexible. Notamment, en s'accumulant, elle participe à soutenir les évolutions d'une structure qui, en se complexifiant toujours plus, attend toujours plus de ses équipes.

CONCLUSION

Nous avions pour projet de proposer une lecture rationnelle des relations de CP dans l'OP. La lecture de Luhmann nous a tenu lieu de cadre analytique. La confiance personnelle a été conceptualisée et mise en perspective avec la représentation la plus admise dans les Sciences de gestion. Une réflexion détaillée sur les conditions de formation de la confiance a suivi et s'est vue contextualisée dans les collectifs particuliers que sont les équipes de travail. Muni du cadrage analytique de la CP formulé par Luhmann, nous avons poursuivi l'étude en relisant les relations coopératives d'équipes agissant dans des organisations projets. Ce terrain a été riche d'enseignements. La CP est confirmée comme un moyen pour ce type d'organisation de satisfaire à une contrainte de temps toujours plus forte. Le terrain confirme également que la structuration des relations est décisive pour stimuler l'usage rationnel de la CP. Plus précisément, la CP est la plus efficace lorsque les trois conditions de sa formation sont réunies, à savoir : situation, visibilité et interprétation. Par ailleurs, la CP accélère encore davantage la réalisation des projets lorsqu'elle s'accumule. L'accumulation de la CP est aussi vue comme

une solution pour éviter que la hausse des exigences demandées à l'équipe ne s'accompagne de troubles physiques et/ou psychiques.

Ce résumé pointe une double contribution. Premièrement, le potentiel explicatif d'une grille luhmannienne de la confiance est confirmé. Plus avant, cette lecture originale pourrait participer davantage à l'enrichissement du corpus des théories sur la confiance, mais surtout à les discuter sous un nouveau jour. Deuxièmement, le potentiel démonstratif de l'OP confirme également la pertinence de nouvelles recherches sur le thème de la confiance et du projet. Des études empiriques dans des OP s'appuyant sur des relations sociales hautement complexes ne pourraient qu'être bienvenues.

Références

Allouche J. et G. Schmidt (1995), Les outils de la décision stratégique (tome 1), La Découverte. Collection Repères.
Bornarel F (2007), La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation, Revue Française de Gestion, 175.
Chédotel F (2005), L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet, Revue Française de Gestion, 154.
Clark K. et S. Wheelwright (1992), Revolutionizing product development : quantum leaps in speed, efficiency and quality. Free press.
Creed D. et R. Miles (1996), Trust in Organizations : A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls, in
Elster J., (2010), L'irrationalité. Traité critique de l'homme économique 2. Seuil.
Fulmer A.C et M.J Gelfand (2012), At what level (and in whom) we trust : trust across multiple organizational levels, Journal of Management, vol.38, n°4, july, p.1167-1230.
Kramer R. et Tyler T. (dir.) Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research, p.16.
Gaddis P (1959), The project manager, Harvard Business Review, May-June.
Garel G (2011), Le management de projet. La Découverte. Collection Repères.
Grey C. et C. Garsten (2001), Trust, Control and Post-bureaucracy, Organization Studies, 22.
Giard V (1998), Gestion et management de projet, Cahiers français, n°287.
Gillespie N., (2012), «Measuring trust in organizational contexts : an overview of survey-based measures», in Lyon F., Möllering G. et Saunders M. (eds), Handbook of Research Methods on Trust, Edward Elgar.
Hempel P., Z-X. Zhang et D. Tjosvold (2009), Conflict management between and within teams for trusting relationships and performance in China, Journal of Organizational Behavior, 30.
Langfred C (2007), 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, n°4, p885-900.
Lewicki R et B. Bunker (1996), Developing and Maintaining Trust in Work Relationships» in Kramer R. et Tyler T., (dir.), Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research, p. 114-139.
Lewicki R., E.C Tomlinson et N. Gillepsie (2006), Models of interpersonal trust development: theorical approaches, empirical evidence, and future directions, Journal of Management, vol. 32, n°6, December, p. 991-1022.
Luhmann N (1968) [2006], La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale. Economica.
Mc Evily B., V. Perrone et A. Zaheer (2003), Trust as an Organizing Principle, Organization Science, 14, n°1, p.91-103.
Mc Evily B., et Tortoriello M., (2011), « Measuring trust in organizational research : review and recommandations », Journal of Trust Research, Vol.1, n°1, p.23-63.
Mc Knight D., L. Cummings et N. Chervany (1998), Initial Trust Formation in New Organisational Relationships, Academy of Management Review, 23, n°3, pp 473-490.
Meyerson, Weick & Kramer (1996), Swift Trust and Temporary Groups » in Kramer R. & Tyler T (eds.), Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research, p. 167-195.
Midler C (1993), L'auto qui n'existait pas. Management des projets et transformation de l'entreprise. InterEditions.
Mintzberg H (1982), Structure et dynamique des organisations, Les éditions d'organisation.
Munns A (1995), Potential influence of trust on the successful completion of a project, International Journal of Project Management, 13.

Rousseau D., Sitkin S., Burt R et Camerer C., (1998), « Not So Different After All : A Cross-Discipline View of Trust », Academy of Management Review, Vol 23, n°3, p. 393-404.
Saavedra R., P. Earley et L. Van Dyne (1993), Complex Interdependance in Task-Performing Groups, Journal of Applied Psychology, 78, n°1.
Serva M.A., M.A Fuller et R.C. Mayer (2005), The reciprocal nature of trust : a longitudinal study of interacting teams, Journal of Organizational Behavior, 26, p. 625-648.
Schoorman D., Mayer R. et Davis J., (2007), « An Integrative Model of Organizational Trust : Past, Present and Future », Academy of Management Review, Vol. 32, n°2, p. 344-354.
Söderlund J (2004), Building theories of project management : past research, questions for the future, International Journal of Project Management, Vol. 22.
Taylor W (1907), La direction des ateliers, in Organisation du travail et économie des entreprises, Textes présentés par Vatin F, Les éditions d'organisation (1990).
Thompson J (1967), Organizations in action, New-York : Mc Graw-Hill.
Van de Ven A., A. Delbecq et R. Koenig (1976), Determinants of coordination modes within organizations, American Sociological Review, 41.
Wageman R (1995), Interdependence and Group Effectiveness, Administrative Science Quaterly, 40, n°1.
Weber M., [1922] (1995), Economie et société. Pocket.
Wicks A., S. Berman et T. Jones (1998), The Structure of Optimal Trust : Moral and Strategic Implications, Academy of Management Review, 24, n°1, p. 99-116.
Williamson O., (1993), « Calculativness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law & Economics*. Avril, pp 453-486.
Zand D (1972), Trust and Managerial Problem Solving, Administrative Science Quaterly, 17, n°2, p. 229-239.