

MISER SUR LA CONFIANCE RISQUÉE

Il est possible de tisser des liens de confiance solides entre les équipes, même si elles proviennent d'organisations différentes et qu'elles collaborent à des projets risqués.

Auteurs : *AMY EDMONDSON ET FAAIZA RASHID*

ROTMAN MAGAZINE

L'avis de

Pierre Touchette

Vice-président
et chef de pratique
Coaching chez
Optimum Talent

« L'interaction des compétences, du soutien et de la transparence engendre la confiance. Dans le cadre de projets qui comportent des risques élevés, la conviction que la confiance est la seule voie à suivre est un prérequis à la réussite. Certaines conditions de réussite s'imposent. »

D

DE NOS JOURS, LES EXEMPLES DE TÂCHES à la fois complexes et à haut risque ne manquent pas. La réalisation d'un vaste projet de construction et d'ingénierie ou la coordination des opérations de secours à la suite d'une catastrophe, pour ne nommer que ces exemples, font appel à de multiples domaines de spécialité et nécessitent souvent la collaboration de plusieurs organisations. Les équipes affectées à ces tâches font face à des enjeux d'ordres financier et juridique, et ayant trait à la réputation. Dans un tel contexte, la confiance joue un rôle crucial.

La notion de confiance renvoie en général à la capacité qu'a une personne de se fier à une autre pour atteindre un résultat précis. De la même façon, la confiance interorganisationnelle désigne la capacité qu'ont les membres d'une organisation >

Illustration : PISHIER





L'avis de
Pierre Touchette

Bombardier a un savoir-faire unique en matière de confiance grâce à une culture d'entreprise fondée sur l'acceptation du risque et les résultats. Cette relation basée sur la confiance décuple les capacités des leaders et permet à l'organisation d'entreprendre simultanément de nombreux projets. Considérée sous cet angle, la confiance équivaut à une acceptation du risque.

à se fier aux employés, aux processus et aux systèmes d'une autre entreprise en vue d'atteindre des résultats prédéterminés.

Qu'entend-on par *confiance risquée*? Elle s'explique du fait qu'un certain degré de risque est généralement inhérent à la notion de confiance. On parle alors de *confiance risquée*, c'est-à-dire de « confiance entre des personnes ou des organisations exposées à d'importants risques (économiques, juridiques ou ayant trait à leur réputation) ». Cette expression est pertinente lorsque l'ampleur du risque est considérablement élevée comparativement à un contexte professionnel ou personnel normal.

La confiance risquée se distingue des autres types de confiance par trois aspects :

1. L'étendue et la gravité du risque. Les tâches complexes qui présentent un risque élevé sont liées par une « interdépendance inverse », selon le théoricien de l'organisation James Thompson. Ainsi, les employés doivent entretenir des relations bidirectionnelles afin de coordonner activement les décisions et de se mettre au diapason avec leurs collègues afin de mener leurs tâches à bien.

En général, les actions suivent chaque fois un déroulement diffèrent. Cela introduit donc un facteur d'incertitude et des risques d'erreurs. Bien sûr, le risque est plus grand si les personnes qui interagissent proviennent de différentes disciplines ou organisations, car elles ne partagent pas toujours les mêmes modes de pensée. De plus, l'incertitude et le risque croissent lorsque ces personnes doivent faire appel à des connaissances qui dépassent le cadre de leur domaine de spécialité. Enfin, le risque croît avec l'importance des enjeux liés aux ressources, à la sécurité ou à la réputation.

2. La confiance envers les personnes et les procédures. En général, la confiance dépend du

degré de *fiabilité d'autrui*. Toutefois dans les contextes particulièrement risqués, elle prend aussi une autre dimension : en plus de pouvoir compter sur les intentions et les compétences de ses collaborateurs, il est extrêmement important d'avoir l'assurance que des *procédures fiables* sont en place.

Dans le cadre d'une mission risquée, la *confiance envers les procédures* et les règles qui régissent le projet ou les activités des membres de l'équipe revêt une importance cruciale. Si les risques sont élevés d'un point de vue objectif, la confiance ne suffit pas toujours. Les personnes concernées doivent avoir l'assurance que les procédures établies atténuent les risques et facilitent la réalisation des tâches.

3. Le niveau d'analyse. Enfin, la confiance risquée présente un dernier défi qui lui est propre : les parties prenantes font face à des risques élevés tant sur le plan *personnel* que sur le plan *organisationnel*. Il importe donc de comprendre toutes les caractéristiques telles que les accords juridiques conclus entre les membres de l'équipe ou les mesures prises pour rehausser le niveau de confiance à l'égard d'un secteur d'activité.

Étude de cas

Nous avons étudié les mécanismes favorisant la formation de liens de confiance dans les contextes à risques élevés décrits ci-dessus. Nous avons observé une équipe interdisciplinaire et interentreprise du secteur de la construction aux États-Unis – un secteur qui enregistre des billions de dollars et en gaspille des milliards. Ce gaspillage est notamment attribuable au manque de coordination dans l'élaboration des plans et aux modifications apportées sur le chantier, deux facteurs à l'origine de multiples cas de manque d'efficacité et d'une méfiance généralisée à l'égard des projets de construction.

L'équipe que nous avons étudiée regroupait des spécialistes de trois domaines soit : architecture, ingénierie et construction. Elle était au service de trois grandes organisations, ainsi que de plusieurs sous-traitants. Nous nous sommes intéressés à cette équipe en particulier parce qu'elle avait adopté un modèle relativement nouveau de gestion des risques et de collaboration interorganisationnelle, appelé *Integrated Project Delivery* (IPD). Ce modèle d'exécution de projets intégrés exploite les talents et les connaissances dans le but d'optimiser

Les petits défauts camouflés peuvent causer des défaillances majeures.

les résultats, d'accroître la valeur pour le client, de réduire le gaspillage et d'obtenir une efficacité maximale à chaque étape de la conception, de la fabrication et de la construction.

L'IPD comporte également des structures juridiques et de gouvernance peu communes. Par exemple, toutes les parties signent un seul et même contrat, dans lequel elles acceptent de partager le fardeau de tous les risques, de cogérer le projet et de prendre les décisions à l'unanimité. Elles renoncent à toute poursuite à l'encontre des autres signataires, sauf en cas de négligence flagrante. En outre, le cabinet d'architectes et l'entreprise de construction consentent à lier leurs bénéfices à la réalisation des objectifs du projet en matières de coûts, d'échéancier, de qualité de la conception et de durabilité. De ce fait, ils assument l'ensemble des risques connexes, que ceux-ci relèvent ou non de leur champ d'expertise et de leur pouvoir.

C'est la société à l'origine du projet (c'est-à-dire le client) qui a lancé l'initiative : la demande de proposition (DP) indiquait que les fournisseurs retenus devraient signer un contrat IPD. Ce type de contrat représente un changement radical par rapport aux pratiques courantes du secteur. Le client estimait qu'un tel changement modifierait en profondeur les croyances et les comportements.

Ces personnes, pas plus que leurs organisations, n'avaient travaillé ensemble auparavant ; en l'absence de liens entre les coéquipiers, rien ne permettait d'atténuer l'anxiété que suscitait la nouvelle approche. Les objectifs stricts liés au budget, aux échéances, au design et à la durabilité compliquaient particulièrement la tâche de l'équipe.

Malgré les difficultés, malgré aussi le contexte général de méfiance qui caractérise le secteur, le projet a néanmoins été une réussite incontestable : le bâtiment a été achevé avant l'échéance

et dans les limites budgétaires, et il est conforme aux normes de durabilité les plus élevées.

Voici quelques-unes de nos observations liées à l'analyse *post-mortem* de ce projet à haut risque :

1. LA CONFIANCE INTENTIONNELLE

Cette dimension se rapporte à la confiance mutuelle à l'égard des intentions des membres d'une équipe. Les personnes interviewées l'ont fréquemment évoquée comme un sentiment selon lequel « chacun souhaitait tout ce qu'il y a de mieux pour le projet ».

Certes, si l'on connaît les intentions d'une personne, on n'a nul besoin de lui faire confiance. En effet, un des éléments essentiels de la confiance consiste à accepter d'être vulnérable face à une personne dont on ne connaît pas les intentions avec certitude. Selon nos observations, la dimension intentionnelle de la confiance n'est pas liée à un « degré de confiance suffisant pour faire des confidences à une personne », mais bien à une « intuition à l'égard des intentions d'autres collaborateurs relativement aux objectifs du projet ».

2. LA CONFIANCE COGNITIVE

La dimension cognitive de la confiance fait référence au degré d'assurance que nos coéquipiers et nous-même possédons, aux aptitudes, à la formation et à l'expérience nécessaires pour atteindre les objectifs de l'équipe. Comme l'a expliqué l'un des subordonnés : « Nous avons collectivement confiance en nos capacités de mener le projet à bien ».

3. LA CONFIANCE ENVERS LES PROCÉDURES

Les règles et les procédures qui régissent le travail de l'équipe doivent convenir au degré de risque et à la complexité de la tâche. Comme l'a observé l'un des architectes principaux du projet, « bon >



L'avis de
Pierre Touchette

Faire appel à notre intuition quant aux intentions des autres, c'est bien.

Mais est-ce suffisant ? Au-delà de la confiance intentionnelle décrite par l'auteur, il faut nous munir d'outils pour nous aider à prédire la capacité de chacun à travailler en équipe dans un contexte

qui comporte des risques élevés.

Un seul outil a cette capacité : il s'agit du Système d'évaluation

Pathfinder, une technologie d'évaluation psychométrique hautement performante

conçue par Larry Cash et Pamela Lehman, deux chercheurs canadiens.

La confiance joue un rôle crucial.



L'avis de
Pierre Touchette



Certains dirigeants surestiment parfois le niveau de compréhension et d'engagement de leurs équipes à l'égard des enjeux, des processus et des procédures. Ils devraient demeurer vigilants en tout temps, et résoudre rapidement les conflits émergents. Les équipes comptent sur le leadership des cadres et des dirigeants pour assurer le bon fonctionnement et la réussite des projets. Agir, c'est éviter de laisser les choses se dégrader.

Les participants au projet ont délibérément été choisis pour leur expertise interactionnelle.

nombre des architectes sur le terrain [ceux qui supervisent la mise en œuvre des plans durant la construction] sont conditionnés à se taire et à garder leur opinion pour eux. S'ils détectent un problème, ils cherchent immédiatement un moyen de le contourner. Or, dans le cas présent, tous les participants au projet s'efforçaient de faire les choses dans les règles de l'art, parce qu'ils faisaient confiance aux processus ».

L'analyse a également mis en relief plusieurs facteurs qui aident les dirigeants à établir un lien de confiance.

➤ **L'encadrement proactif.** Les dirigeants des trois organisations ont créé un climat de confiance en insistant de manière explicite sur l'importance de la confiance pour la réussite du projet. « Nous nous sommes dit qu'il valait la peine de travailler différemment, car cette méthode ajoutait de la valeur au projet. Ils [les chefs du projet] nous ont longuement exposé les avantages du processus, ce qui nous a vraiment mis en confiance », a expliqué un membre de l'équipe. Les directeurs du projet se sont employés à bien faire comprendre à tous les règles de gouvernance du projet et les comportements attendus des membres de l'équipe, afin de rompre avec les croyances et les routines tenues pour acquises. Ils ont notamment invité et autorisé les membres de l'équipe à remettre en cause les comportements susceptibles de miner la confiance.

Les premières mesures prises par les directeurs faisaient la promotion de l'importance de la confiance pour la réussite de l'équipe. En premier lieu, les dirigeants des trois organisations ont conclu une entente contractuelle à l'égard des besoins du projet, officialisant par la même occasion leur disposition à se témoigner une confiance mutuelle.

➤ **L'expertise interactionnelle.** Pour évaluer

les compétences des personnes avec lesquelles nous travaillons, nous nous appuyons sur l'« expertise interactionnelle », selon les sociologues Harry Collins et Robert Evans. Dans le cadre d'échanges verbaux, cette « expertise » nous permet d'avoir une conversation sensée dans un domaine que nous ne maîtrisons pas. Puisque nous nous fions davantage à l'information que nous connaissons, l'expertise interactionnelle nous permet d'évaluer personnellement les compétences d'autres personnes.

Les membres de l'équipe y ont eu recours pour engager le dialogue avec leurs coéquipiers de différents domaines de spécialité, et ces premiers échanges leur ont servi d'indicateurs des compétences de leurs collègues et de leurs « aptitudes relationnelles pour l'emploi ». Un professionnel chevronné de l'entreprise de construction nous a raconté son expérience : « Dès le départ, j'ai trouvé John très compétent, raisonnable et particulièrement doué dans son domaine. Il m'inspirait confiance, car lorsqu'on lui demandait son avis, il semblait toujours coopératif et bien informé ». En fait, les participants au projet ont délibérément été choisis pour leur expertise interactionnelle.

➤ **La transparence des procédures.** Il semble que la transparence des procédures favorise la confiance. « Il n'y avait pas de secrets internes dans le cadre du projet. Dès le début, la transparence des processus a créé un climat de confiance mutuelle », a témoigné l'un des membres de l'équipe. En plus de favoriser l'honnêteté et la franchise, la transparence des processus a conduit les membres de l'équipe à se montrer ouverts aux méthodes de travail des autres professions et organisations.

Nous avons défini trois stratégies qui assurent la transparence des procédures : ➤



L'avis de
Pierre Touchette

Au lieu d'attendre de voir si le projet ne satisfait pas les attentes, penchez-vous sur les possibilités d'échec. Ainsi, avant d'entreprendre tout projet à haut risque, il est essentiel de faire un exercice d'analyse (*pre-mortem*). Cela pourrait éviter bien des coûts et des tracas. L'objectif est de cerner les points faibles du projet, y compris la qualité des relations interpersonnelles et interorganisationnelles. En collaboration avec les membres de l'équipe, le dirigeant doit tenter d'anticiper les failles du projet à l'aide d'une simulation intellectuelle. Ensuite, le groupe pourra travailler à atténuer les risques reconnus.

1. Le partage de l'espace de travail. Durant la phase de conception, un directeur s'est installé dans les bureaux des concepteurs; à son tour, un architecte s'est installé sur le chantier durant la phase de construction. Le partage de l'espace de travail a permis aux membres de l'équipe de mieux comprendre les défis particuliers auxquels leurs collègues faisaient face. Grâce à cette immersion dans un milieu différent du leur, les membres de l'équipe étaient en mesure de mieux comprendre les intentions sous-jacentes aux solutions proposées.

2. La participation de toutes les parties dès le début. Il semble que cette condition facilite l'intervention des membres de l'équipe en temps utile et permette d'éviter les mauvaises surprises. Comme l'a indiqué un directeur: «La participation de tous dès le début s'est révélée avantageuse, car chacun a participé à la prise de décisions. Les imprévus sont monnaie courante dans ce genre de projet, et en général, ils minent la confiance».

3. La cogestion. Celle-ci permet à toutes les parties de surveiller en temps réel les variables critiques du rendement, notamment le coût, l'échéancier et la progression de la conception.

Le risque est plus grand si les personnes qui interagissent proviennent de différentes disciplines ou organisations.

« Nous avons toujours sous la main une version à jour du budget et de l'échéancier, de sorte que nous avons toujours l'heure juste. [L'architecte] savait combien il restait d'argent, nous [l'entreprise de construction] le savions aussi, de même que [le client] », a confié un des directeurs.

Au cours des entrevues, les membres de l'équipe ont à plusieurs reprises subordonné la confiance au sentiment d'impartialité. Trois facteurs semblent contribuer à ce sentiment.

➤ **Tenue de dossiers objective.** Le client a confié à un professionnel d'une société de gestion de projets la tâche de prendre des notes durant les réunions hebdomadaires, dont tous les membres de l'équipe recevaient chaque semaine les procès-verbaux. Dans ces documents, les mesures que diverses personnes s'étaient engagées à prendre étaient consignées.

➤ **Évaluation indépendante.** Les membres de l'équipe savaient depuis le début qu'un juge indépendant évaluerait le projet selon cinq critères, soit la fonctionnalité, le design, le savoir-faire, les matériaux et la durabilité, et que les résultats de l'évaluation influeraient directement sur leurs bénéfices. L'évaluation indépendante leur donnait l'impression d'être traités de façon équitable et d'être liés par une condition commune.

➤ **Technologie ultra moderne.** Une technologie de modélisation en 3D a servi de référentiel pour les données de suivi du projet, notamment les dépenses, la progression selon l'échéancier et la compatibilité des caractéristiques techniques. Cet outil fonctionnait en tant que plateforme neutre intégrée, qui permettait notamment de détecter virtuellement les incompatibilités entre les sous-composantes des systèmes et les paramètres du projet avant le début des travaux de construction.

Conséquences sur le comportement

Les aspects de la confiance risquée décrits ci-dessous permettent de maintenir le rythme d'exécution et la qualité du projet, ce qui contribue à sa réussite.

1. LA PRESSON AUTORISÉE DES PAIRS

À plusieurs reprises, lorsque des membres de l'équipe ne respectaient pas les échéances, ceux qui en subissaient les conséquences n'ont pas hésité à exercer une pression sur leurs

coéquipiers. Par exemple, durant la phase de conception, le chef de projet de l'entreprise de construction a demandé à son homologue du cabinet d'architectes de faire pression sur les ingénieurs afin qu'ils terminent au plus vite les spécifications de conception. L'architecte en question a indiqué: «Après l'appel du directeur de travaux, je savais que nous devions rattraper notre retard. Nous courions tous deux des risques importants, et son travail dépendait du nôtre. Heureusement qu'il a fait pression, sinon nous n'aurions pas terminé à temps».

2. LA COVALIDATION CONTINUE

Cette pratique consiste à vérifier régulièrement les solutions aux nouveaux ou aux anciens problèmes mises en œuvre en fonction des contraintes générales du projet. Ainsi, le personnel du cabinet d'architectes recevait souvent des commentaires sur les plans de la part des professionnels de la construction, dont le savoir-faire permettait parfois de réduire les coûts sans toutefois nuire à la conception.

3. DES MESURES CORRECTIVES RAPIDES

Dans un projet qui présente un degré élevé de complexité et d'interdépendance, la moindre négligence peut avoir de lourdes conséquences. Comme l'a fait remarquer un membre de l'équipe, «dans un tel projet, les petits défauts camouflés peuvent causer des défaillances majeures». Les membres de l'équipe ont fréquemment évoqué les avantages de signaler les problèmes, d'apprendre de ses erreurs et de prendre rapidement les mesures correctives nécessaires. L'un d'eux explique: «Nous devons constamment apprendre, même si nos constatations mènent à des décisions difficiles, par exemple licencier une personne qui n'a pas les aptitudes voulues ou qui ne peut admettre ses propres erreurs».

4. LA RÉOLUTION DE PROBLÈMES ADAPTATIVE

Dès le départ, les directeurs de projet ont encouragé les membres de l'équipe à se faire confiance, à collaborer et à dépasser les limites de leur organisation et de leur domaine de spécialité. La transparence des procédures a incité les membres de l'équipe à se fier à l'information communiquée par leurs pairs et à unir leurs forces pour trouver des solutions réalistes. De plus, la technologie a fourni l'assurance de la cohérence du travail collectif et favorisé l'expérimentation virtuelle.

Les membres de l'équipe ont collaboré à la recherche de solutions et ont exploité la technologie pour s'adapter et pour remédier aux problèmes qui se dressaient devant eux.

Dans le contexte de la prolifération des projets à haut risque dans divers secteurs d'activité, la «confiance risquée» revêt une importance capitale. La formation de liens de confiance dans le cadre d'initiatives à haut risque ne saurait se résumer à la confiance envers les intentions et les compétences des autres; la fiabilité des processus joue elle aussi un rôle primordial. ❶

Amy Edmondson est professeure titulaire de la chaire Novartis en leadership et en gestion à la Harvard Business School. Son nom figure au palmarès 2011 des 50 penseurs les plus éminents du monde dans le domaine de la gestion.

Faiza Rashid est doctorante en comportement organisationnel, un programme commun de la Harvard Business School et du Department of Sociology de la Harvard University.

ADAPTÉ DE:

Rotman

Cette publication de la Rotman School of Management de l'Université de Toronto paraît trois fois par an. Son ambition: «Apprendre aux gestionnaires à façonner le monde à leur manière».



L'avis de
Pierre Touchette

Je suis en accord avec la stratégie d'encadrement proactif. Pour établir un climat de confiance soutenu et pour mobiliser les équipes, les dirigeants doivent s'engager personnellement et adopter des comportements de coaching tout au long de la réalisation du projet. Faire preuve d'autorité n'est pas un problème. C'est plutôt la mauvaise utilisation de l'autorité qui est à proscrire. L'exercice d'une influence positive est nécessaire pour aider les individus à collaborer et à s'investir dans le projet.