

# Le pour et le contre

## *La complexité de nos comportements humains*

**Alain Coulon**

« Je ne suis ni pour ni contre un referendum sur des questions sociales, bien au contraire ! ».  
Lorsque l'on entend cette boutade, notre culture cartésienne, nourrie de logique mathématique, nous arrache un cri « M'enfin comment peut-on être à la fois pour et contre une certaine initiative ? ».

*Nos expériences infirment ce modèle binaire.*

*L'homme n'est pas un automate programmé ; c'est un système complexe qui réagit, face à tout événement, en combinant les influx souvent contradictoires de son cœur, de son cerveau, pour se limiter à ces deux organes.*

*Cet article s'appuie sur un modèle socio-dynamique élaboré par Jean-Christian Fauvet (qui nous a quittés le 24 juin 2010 à l'âge de 82 ans).*

## La conduite de projets

Un projet est l'œuvre d'un groupe humain hétérogène (maîtrises d'ouvrage et d'œuvre, utilisateurs, contributeurs, consultants, sous-traitants).

Au sein de ce groupe, chaque acteur espère une récompense (matérielle ou morale) en cas de succès et craint de subir un préjudice (matériel ou moral) en cas d'échec.

Sollicité par une initiative, chacun réagit, intimement, selon la résultante de deux forces opposées :

- une synergie (par complicité intellectuelle ou par convergence d'intérêt) favorable aux orientations du projet, synergie qui se mesure par l'intensité de son adhésion ;
- un antagonisme (par esprit de conservatisme ou par méfiance du changement) opposé aux orientations du projet, antagonisme qui se manifeste par des réticences individuelles plus ou moins affirmées.

Un Chef de projet qui n'aurait que des interlocuteurs synergiques s'enfermerait dans un pouvoir autoritaire et solitaire.

Un Chef de projet qui n'aurait que des interlocuteurs antagonistes serait condamné au conflit, à l'inaction, voire à la rupture.

La réalité de l'environnement humain d'un projet est plus complexe, donc plus intéressante ; elle permet de jouer subtilement avec les comportements de chacun des acteurs du projet.

On peut représenter le comportement d'un acteur par une plage sur un diagramme deux dimensions :

- l'axe horizontal indique son degré de synergie vis-à-vis du projet ;
- l'axe vertical indique son degré d'antagonisme vis-à-vis du projet.

Au premier degré de la synergie, on se contente de suivre le projet ; aux degrés suivants, on commence à s'y intéresser, puis on coopère avant de s'y impliquer<sup>1</sup>.

- au premier degré de l'antagonisme, on se contente d'obtempérer en exécutant mollement les instructions ;
- aux degrés suivants, on commence à se plaindre ;
- puis, on objecte systématiquement avant de mettre des bâtons dans les roues.

Contrairement à ce que l'on pourrait croire, ces deux attitudes, synergie et antagonisme, ne sont pas exclusives ; un acteur peut très bien coopérer tout en formulant des objections.

<sup>1</sup> La poule coopère à l'omelette au lard alors que le porc s'y implique !

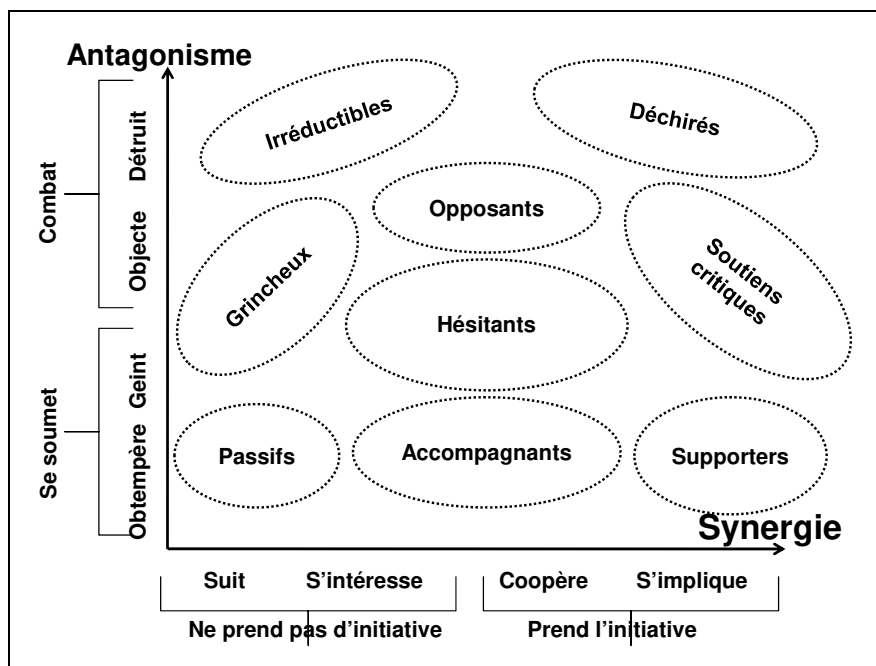


fig. 1 Comportements des acteurs d'un projet

## Les extrémistes

Éliminons les quatre sommets du diagramme. Ces cas, proches de la pathologie, ne se rencontrent que très rarement dans nos projets de systèmes d'information.

### L'apathique indifférent

Aucune synergie, aucun antagonisme, il n'éprouve rien, il ne réagit pas, il ne fait rien. C'est l'encéphalogramme plat.

### L'adversaire inflexible

Aucune synergie, mais un antagonisme maximal ; il s'oppose avec acharnement en bloquant toute action motrice. C'est l'âne buté qui s'arc-boute sous les coups reçus.

### Le chauvin fanatique

Une synergie absolue, sans aucun antagonisme ; il adhère aveuglément et exécute tout ordre, quel qu'il soit, sans aucun sens critique ni aucun état d'âme.

### Le passionné schizophrène

Une synergie maximale associée à un antagonisme tout aussi fort ; il éprouve successivement, et, quelquefois simultanément, des pulsions contradictoires qui l'amènent à contribuer avec enthousiasme, tout en détruisant avec violence. C'est l'assassin qui avoue « je l'ai tué(e) parce que je l'aimais trop ! ».

## Les modérés

Les représentants des catégories plus nuancées sont plus fréquents et vous devinerez, sous les traits de ces caricatures, les visages de quelques-uns de vos collègues, anciens, présents et futurs.

### Le passif

Il privilégie la réflexion sur l'action. Imperméable à toute impulsion, il ne souhaite s'engager qu'à coup sûr, préférant l'inaction à l'échec.

En début de projet, c'est la population la plus nombreuse dont les membres évolueront vers des zones plus actives, en fonction des épisodes de la conduite du projet.

### L'accompagnant

Il s'engage loyalement mais discrètement. Il s'abstient de toute remarque et de toute proposition.

Il s'implique au minimum dans un projet qui lui apportera peu en cas de réussite, en raison de sa modeste contribution, mais qui ne pénalisera que très peu en cas d'échec.

### Le supporter

Individu généreux et dynamique, il défend, avec zèle, la cause à laquelle il adhère sans réserve.

Il fait corps avec la direction du projet, dans le malheur ou dans la gloire. Il monte au créneau pour écarter toute critique qui pourrait inhiber la planification du projet.

## L'hésitant

Il ne s'engage qu'à bon escient après avoir soupesé tous les tenants et aboutissants, tant collectifs qu'individuels. Il sait que sa position d'équilibre est instable et qu'il devra en fonction des événements migrer vers une attitude plus synergique ou plus antagoniste.

## Le grincheux

Il s'engage, de façon prudente dans le projet, il exprime, à chaque occasion, souvent avec animosité, ses réserves individuelles pour prendre date au cas où les choses tourneraient mal ; mais tout en préservant les retombées qui lui seraient favorables en cas de succès.

## L'opposant

Il a un sens critique très développé. Il a la hantise de passer pour un naïf. Face à toute sollicitation, sa réaction est défensive mais il éprouve le besoin de formaliser ses réticences. En cas d'échec du projet, il pourra se féliciter d'en avoir dénoncé préventivement les causes.

## L'irréductible

Doué d'une forte personnalité, se targuant d'une longue expérience, il prétend flairer les projets voués à l'échec. Il éprouve assez de certitude pour asséner son point de vue sans avoir besoin de construire rationnellement une argumentation.

## Le soutien critique

Individu rigoureux, il s'engage dans l'action en éprouvant le besoin de valider le bien-fondé de ses efforts pour le groupe et pour lui. Il n'hésite pas à argumenter ses inquiétudes auprès des maîtrises d'œuvre et d'ouvrage en proposant des solutions alternatives.

## Le déchiré

Passionné, il réagit intensément et immédiatement à toute sollicitation. Il recherche à la fois un accomplissement sur le plan individuel et une reconnaissance sociale par le succès du groupe. Il se manifeste, de façon imprévisible, lorsqu'il décèle une divergence entre ces deux objectifs.

## Conclusions

### Premiers enseignements

La réalité des comportements humains échappe à la logique binaire, elle exclut tout manichéisme simpliste.

La gestion de cette complexité, inhérente à la nature humaine, exige beaucoup de doigté dans la pratique de la dynamique sociale.

Pour maîtriser cet environnement comportemental, il convient de :

- comprendre par écoute active, la position individuelle de chaque interlocuteur, face à une initiative ;
- gérer les acteurs selon les comportements forts : encourager les soutiens critiques, fixer les supporters, neutraliser les irréductibles ;
- influencer les comportements malléables, convaincre les hésitants, mobiliser les passifs, contrer les opposants.

### Pour s'enfoncer un peu plus dans la complexité

#### *L'empathie*

L'approche primaire du comportement des acteurs d'un projet, telle qu'elle est esquissée ci-avant, ne prend pas formellement en compte les liens affectifs qui rapprochent ou éloignent, deux à deux, les membres de l'équipe.

Pour une étude plus poussée, on devrait compléter notre approche par un sociogramme des acteurs du projet.

#### *L'arroseur arrosé*

Mais—direz-vous — celui qui assure la maîtrise d'un projet est aussi un être humain ; soumis aux caractéristiques de son propre comportement.

Il peut tenter de maîtriser les leviers de la socio-dynamique pour motiver ses acteurs afin de les amener vers les plages les plus favorables au succès de son projet ; mais il lui sera bien difficile de s'appliquer, à lui-même, une discipline qui repose sur la connaissance du comportement des autres.

Ce qui rend une mission déjà difficile encore plus complexe, donc plus stimulante.

### Une recommandation posthume

Terminons par la boutade favorite de Jean-Christian Fauvet :

« Si vous n'aimez pas les hommes, faites-vous gardien de phare ! » ▲

[a\\_coulon@club-internet.fr](mailto:a_coulon@club-internet.fr)