Cours N 06
Affirmation de soi et conviction face aux parties prenantes en management de projet de construction

PR. SOUMIA BOUZAHER

COURS DU 3IÈME SEMESTRE PRÉSENTÉ AUX ÉTUDIANTS DE LA 2IÈME ANNÉE LICENCE MANAGEMENT DU PROJET DE CONSTRUCTION.

Objectifs pédagogiques

- • **Distinguer les trois styles de communicati**on (passif, assertif, agressif)
- • **Appliquer la méthode** DESC pour structurer une défense d'idée en quatre temps (Décrire, Exprimer, Spécifier, Conséquences) sur une situation de chantier.
- • **Préparer un argumentaire** de défense face à un maître d'ouvrage ou à un BET, en mobilisant la grille Claim-Data-Warrant adaptée du modèle de Toulmin.
- • **Reconnaître les pièges les plus fréquents** (excès de confiance, capitulation, sur-préparation) et nommer au moins une stratégie correctrice pour chacun

Introduction :

- Le management de projet de construction se distingue des autres domaines d'ingénierie **par la densité exceptionnelle de ses parties prenantes.**
- Sur un chantier de taille moyenne, un chef de projet interagit quotidiennement avec le maître d'ouvrage (MOA), le maître d'œuvre, le bureau d'études techniques (BET), l'économiste de la construction, l'OPC, le coordinateur SPS, plusieurs entreprises de gros œuvre et de second œuvre, les fournisseurs, et parfois les autorités administratives.
- Chacun de ces acteurs défend des logiques propres :
  - rentabilité pour le MOA,
  - conformité pour le BET,
  - productivité pour l'entreprise,
  - sécurité pour le SPS.

  - Le chef de projet se trouve au centre de ce réseau et doit, plusieurs fois par jour, défendre des arbitrages techniques, financiers ou de planning devant des interlocuteurs dont l'expérience est souvent supérieure à la sienne.

- Pour MPC, ce contexte est encore abstrait. La majorité d'entre eux n'a jamais assisté:

  à une réunion de chantier,

  à une réunion de coordination ou à une negotiation de dédit.

- Pourtant, dès le premier stage ou la première alternance, ils seront confrontés à des situations où ils devront prendre la parole en réunion, justifier un chiffre, défendre une hypothèse de calcul ou proposer une variante.
- Sans préparation, le risque est double :
  - soit se taire par crainte du jugement,
  - soit parler avec une assurance qui ne repose pas sur des arguments solides.
  - Les deux extrêmes sont pénalisants dans une profession où la confiance se construit sur la cohérence entre ce que l'on dit et ce que l'on peut prouver.

La Posture professionnelle attendue

- L'affirmation de soi en management de projet de construction n'est pas une posture de dominant.
- C'est, au contraire, **la capacité à défendre fermement une position technique ou contractuelle tout en laissant à l'interlocuteur la place de répondre, de questionner, voire de contredire**.

- Cette posture repose sur trois piliers :
  - la préparation (avoir des données, des références, un plan B),
  - la clarté (formuler une demande ou une objection en termes mesurables),
  - et l'écoute (intégrer la réaction de l'autre avant de répliquer).

2. Cadre théorique : assertivité, passivité, agressivité

- Dans le champ du management, **L'assertivité, ou affirmation de soi**, est un concept issu de la psychologie comportementale a été reformulée par Ames et Flynn (2007) **comme la capacité à exprimer ses intérêts, ses idées et ses préférences de manière directe, honnête et respectueuse des droits d'autrui**.

- **L'assertivité** se distingue radicalement de **la passivité** (renoncement à exprimer ses idées) et de **l'agressivité** (expression imposée au détriment d'autrui).
- Ces trois styles ne sont pas des traits de personnalité fixes : ils varient selon les contextes, les interlocuteurs et le niveau de stress

La compétence professionnelle consiste à calibrer son style en fonction de l'enjeu et de l'interlocuteur, sans tomber dans la systématisation

2.1. Tableau comparatif des trois styles

Critère	Passivité	Assertivité	Agressivité
Posture verbale	Phrase à la forme **passive, hésitations, sous-estimation** (« peut-être», « un peu »)	Phrase claire, assertions mesurées, formulation en « je »	Phrase tranchée, généralisations («toujours», « jamais »), accusations en « tu »
Posture non verbale	Évitement du regard, posture refermée, voix basse	Contact visuel stable, posture ouverte, voix posée	Regard insistant, gestes amples, voix forte et saccadée
Effet sur l'interlocuteur	Perte de confiance, idées non prises en compte	Respect, écoute, ouverture à la négociation	Crainte, riposte, fermeture défensive
Résultat à long terme	Frustration accumulée, réputation de « sans opinion »	Crédibilité technique, leadership reconnu	Conflits récurrents, isolement progressif

2.2 Le modèle de Thomas-Kilmann adapté au MPC

- Le modèle de Thomas-Kilmann (1974) propose **une grille de cinq modes de gestion** des conflits selon deux axes :
  - l'assertivité (défense de ses propres intérêts) et
  - la coopération (prise en compte des intérêts de l'autre).
- **Les cinq modes sont:**
  - la compétition (assertivité forte, coopération faible),
  - l'accommodation (assertivité faible, coopération forte),
  - l'évitement (les deux faibles),
  - le compromis (les deux moyens) et
  - la collaboration (les deux fortes)

- En management de projet de construction, aucun mode n'est universellement supérieur :
  - la compétition est légitime sur une question de sécurité,
  - l'accommodation peut être rationnelle sur un détail esthétique mineur,
  - et la collaboration est indispensable sur les arbitrages techniques complexes qui engagent le budget ou le planning.

- Votre travail consiste à diagnostiquer, avant chaque interaction, quel mode est approprié. Ce diagnostic suppose de répondre à trois questions :

- (1) quel est mon objectif principal dans cette interaction ?
- (2) Quelle est la marge de manœuvre de l'interlocuteur ?
- (3) Quelle est la durée de la relation au-delà de cet échange ?

- Un marchandage avec un fournisseur occasionnel n'appelle pas le même mode qu'une négociation avec le BET avec lequel le bureau d'études travaille sur dix ans

2.3 Le piège du « over-claiming » selon Ames et Flynn

- Dans une étude devenue classique, Ames et Flynn (2007) ont montré que l'assertivité perçue fonctionne comme une courbe en **U** inversé :
- trop peu d'assertivité est sanctionné par un manque de leadership, mais trop d'assertivité l'est également par une perception d'arrogance et une baisse de coopération.
- Le point d'équilibre est étroit et **dépend fortement du contexte culturel.**

- Ce résultat est important : il signifie que « devenir assertif » ne consiste pas à basculer dans l'excès inverse, mais à trouver un calibrage fin qui s'ajuste à chaque interlocuteur.
  - Sur un chantier, un junior qui pousse trop loin une revendication technique dès sa première réunion risque de se fermer des portes ; à l'inverse, celui qui ne dit rien perd la possibilité d'être consulté ensuite.

3 — Boîte à outils de l'affirmation : méthode DESC et techniques

3.1 La méthode DESC

- **La méthode DESC** est l'outil structurant le plus enseigné en formation à l'assertivité.
- Elle découpe une intervention de défense d'idée en quatre temps :
- **D**écrire, **E**xprimer, **S**pécifier, **C**onséquences. Son intérêt principal est d'imposer une discipline de pensée qui empêche le passage immédiat à l'attaque ou à la capitulation.

- Elle est particulièrement adaptée aux situations de chantier où un désaccord technique ou contractuel doit être traité sans dégradation de la relation de travail.

3.2 Les quatre temps détaillés

D — Décrire les faits.	Le premier temps consiste à exposer la situation de manière purement factuelle, **sans jugement ni interprétation**. La description doit être vérifiable par un tiers absent. Exemple appliqué au BTP : « Le planning initial prévoit la livraison du gros œuvre pour le 15 mars ; à ce jour, le retard accumulé sur la phase de fondations spéciales est de 12 jours ouvrés. » On évite systématiquement les formulations comme « le sous-traitant traîne » ou « c'est la cata », qui relèvent de l'interprétation et donnent prise à la contestation
E—Exprimer son émotion ou son ressenti.	Le deuxième temps prend en compte **la dimension subjective**, en utilisant la première personne. Il s'agit de dire comment **la situation affecte le projet, l'équipe ou soi-même,** sans accuser l'interlocuteur. Exemple : « Je suis préoccupé par l'effet de ce retard sur la livraison du second œuvre, qui démarre en cascade et dont les entreprises attendent le chantier libéré.» Ce temps est souvent le plus difficile pour des juniors qui craignent de « montrer leurs émotions » ; il est pourtant indispensable car il humanise l'échange et désamorce la mécanique purement technique

S — Spécifier la solution ou la demande	Le troisième temps formule **une proposition concrète et chiffrée**, exprimée en termes positifs. Exemple : « Je propose que nous tenions une réunion de coordination tripartite ce vendredi pour examiner trois scénarios : (a) maintien du planning avec heures supplémentaires, (b) rephasage du second œuvre avec notification de délai au MOA, (c) recours à une entreprise en renfort sur les fondations. » La spécification doit rester mesurée : exiger une solution immédiate que l'interlocuteur ne peut pas fournir est contre-productif
C — Conséquences	Le quatrième et dernier temps expose les conséquences de la proposition, tant positives qu'éventuellement négatives. Cette honnêteté sur les conséquences est ce qui distingue l'assertivité de la simple persuasion. Exemple : « Le scénario (a) implique un surcoût estimé à 8 200 dz, absorbable sur les aléas ; le scénario (b) entraîne une notification de délai au MOA et une pénalité contractuelle potentielle ; le scénario (c) nécessite une avenant et un délai de mobilisation de dix jours. » Présenter les conséquences crée les conditions d'une décision partagée plutôt que d'un rapport de force.

3.3 Le disque rayé (broken record)

- La technique du disque rayé, popularisée par Manuel Smith dans son ouvrage « When I Say No, I Feel Guilty » (1975),
- consiste à **répéter calmement la même phrase-clé**, sans variations, face à un interlocuteur qui cherche à détourner la conversation.
- Elle est particulièrement utile face à un BET ou un économiste qui multiplie les objections périphériques pour éviter de répondre à une question directe.
- La **phrase-clé doit être courte, factuelle et non agressive.**
- Exemple appliqué : « Ma question porte sur la justification de la majoration de 15 % du devis quantitatif. » Répétée trois fois avec calme, elle finit par contraindre la réponse.

3.4 Le brouillard (fogging)

- La technique du brouillard consiste à reconnaître partiellement la critique de l'interlocuteur sans pour autant céder sur le fond.
- Elle est efficace face à un MOA qui critique de manière globale (« vos devis sont toujours trop chers ») sans étayage précis.
- La réponse type est : « Il est possible que certains postes paraissent élevés au premier regard ; c'est précisément pour cela que je propose que nous les parcourions ensemble, ligne par ligne. »
- Cette technique désamorce la posture d'opposition sans capitulation, et replace l'échange sur un terrain factuel où le chef de projet retrouve une position de proposition.

3.5 Le questionnement (inquiry)

- Le questionnement est sans doute l'outil le plus puissant pour un junior en management de projet de construction. Face à un interlocuteur plus expérimenté qui avance une objection, la posture consistant à demander des précisions plutôt qu'à contredire directement est à la fois respectueuse et stratégiquement redoutable.
- Trois types de questions sont particulièrement utiles :
  - les questions de clarification (« pouvez-vous m'indiquer sur quelle valeur de référence vous vous appuyez ? »),
  - les questions d'exploration (« quelles alternatives avez-vous envisagées ? »), et
  - les questions d'engagement (« si je vous apporte les éléments demandés, êtes-vous prêt à valider la proposition ? »).
  - Ces dernières sont essentielles pour transformer une discussion en décision.

4 — Construire la conviction : argumentation et préparation

4.1 Assertivité vs conviction

- **L'assertivité est un style de communication** : elle décrit comment on s'exprime. **La conviction est une substance :** elle décrit ce qu'on apporte.
- Les deux sont complémentaires mais non remplaçables.
  - Un intervenant assertif sans conviction donne l'impression de force mais ne convainc pas, parce que ses arguments sont faibles ou non étayés.
  - Un intervenant convaincant sans assertivité reste inaudible, parce que ses arguments solides ne franchissent pas le seuil d'attention.

4.2 La structure Claim-Data-Warrant (adaptée de Toulmin)

- Le modèle de Toulmin (1958), simplifié pour un usage opérationnel, propose de structurer tout argument en trois éléments :
  - la conclusion (claim),
  - les données (data) qui la soutiennent, et
  - le garant (warrant) qui relie les données à la conclusion.
- Sur un chantier, cette structure s'applique à chaque **proposition technique.**
- Exemple appliqué au choix d'une solution de fondations :
  - la conclusion est « Je propose de retenir la solution micropieux plutôt que la solution radier général » ;
  - les données sont « La reconnaissance géotechnique GT4 montre une couche de remblai hétérogène sur 4,5 m, un taux de refus à -6 m, et une nappe à -2,1 m » ;
  - le garant est « Un radier sur remblai hétérogène nécessite un traitement de sol dont le coût est supérieur à un réseau de micropieux ancrés dans le substratum ».
  - Cette structure force l'articulation de la proposition à des éléments vérifiables et à expliciter le raisonnement.

4.3 La cartographie des parties prenantes

- Avant toute défense d'idée, il est indispensable de cartographier les parties prenantes présentes dans la réunion ou l'échange. ***Cette cartographie s'effectue sur deux axes :***
  - le pouvoir (capacité de bloquer ou de valider la décision) et
  - l'intérêt (impact de la décision sur l'acteur).
- ***Quatre quadrants en résultent.***
  - Les acteurs à haut pouvoir et haut intérêt (typiquement le MOA sur une décision budgétaire) requièrent une préparation approfondie et un argumentaire complet.
  - Les acteurs à haut pouvoir et faible intérêt (par exemple un bureau de contrôle qui signe sans intervenir) nécessitent un argumentaire synthétique mais réglementairement irréprochable.
  - Les acteurs à faible pouvoir et haut intérêt (un sous-traitant impacté) doivent être informés tôt pour éviter qu'ils ne deviennent bloquants.
  - Les acteurs à faible pouvoir et faible intérêt peuvent être tenus à l'écart de l'arbitrage.

4.4 Identification des objections probables

- La préparation d'une défense d'idée suppose d'anticiper les objections les plus probables, et de préparer pour chacune une réponse argumentée. Cette anticipation repose sur deux méthodes complémentaires :
  - la revue des comptes-rendus antérieurs (qui révèlent les sensibilités récurrentes de chaque interlocuteur) et
  - la consultation des collègues ayant déjà défendu des positions similaires.
- L'objectif n'est pas de préparer un script figé, qui serait inadapté dès la première objection imprévue, mais de constituer une réserve d'arguments mobilisables rapidement. Cette réserve se présente idéalement sous forme d'un tableau à deux colonnes : objection / réponse argumentée. Pour les situations les plus engagentes, il est utile de préparer également un plan B, c'est-à-dire une position de repli acceptable si l'argumentaire principal est invalidé

4.5 Le plan B et la ligne rouge

- Toute défense d'idée doit être pensée avec:
  - une ligne rouge, c'est-à-dire un point au-delà duquel on ne cède pas,
  - et un plan B, c'est-à-dire une alternative acceptable si la position principale ne tient pas.
- Ces deux éléments doivent être définis avant la réunion, **jamais pendant**.
  - La ligne rouge peut être de nature technique (un seuil de sécurité, une marge réglementaire), financière (un budget non négociable), ou de planning (une date de livraison contractuelle).
  - Le plan B, lui, doit être réaliste et chiffré : ce n'est pas une vague option de repli, mais une proposition concrète mobilisable immédiatement. La capacité à présenter un plan B crédible est souvent ce qui distingue un junior préparé d'un junior improvisé.