

Construire la confiance, une utopie ou une réalité ?

par

■ **Gilles Le Cardinal** ■

Professeur émérite à l'université de technologie de Compiègne,
directeur scientifique de Cooprex International

■ **Thomas de La Bigne** ■

Responsable entreprises de Cooprex International

■ **Éric Gobert** ■

Ancien directeur général adjoint d'Air France, en charge de la sécurité des vols

En bref

Gilles Le Cardinal a élaboré, à l'issue de vingt-cinq années de recherche, une démarche qui constitue pour lui une innovation de rupture en sciences humaines : la méthode PAT-Miroir. Après avoir centré ses travaux sur la conduite des procédés industriels, il s'est intéressé à la conduite des organisations humaines. Il bénéficie, en effet, d'une longue expérience d'accompagnement de personnes fragiles, durant laquelle une question s'est imposée à lui : comment se construit et se détruit la confiance en soi et dans les autres ? S'inspirant du dilemme du prisonnier de la théorie des jeux et caractérisant les relations entre des personnes par des peurs, des attraites et des tentations, il a élaboré une méthode de délibération collective dont les résultats étonnent souvent ceux qui l'utilisent. Le cas d'une intervention au sein d'Air France, menée en 2019 par Thomas de La Bigne, illustre la démarche et les effets de cette méthode.

Compte rendu rédigé par Pascal Lefebvre

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire Futurs de l'industrie et du travail • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • EDF • ENGIE • Executive Master – École polytechnique • Fabernovel • Groupe BPCE • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Syndicat des entreprises de l'économie numérique et des technologies nouvelles³ • Université Mohammed VI Polytechnique • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation / 3. pour le séminaire Transformations numériques

Gilles Le Cardinal : Je suis ingénieur en automatique et professeur émérite en sciences de l'information et de la communication, domaine dans lequel j'ai mené durant vingt-cinq ans des recherches-actions à l'université de technologie de Compiègne (UTC), au sein d'une équipe associant étroitement théories et pratiques, fondement de notre approche méthodologique. En 1983, à la suite d'une rencontre avec le monde du handicap, nous nous sommes demandé comment se construit et se détruit la confiance, objet longtemps considéré comme non scientifique par beaucoup de chercheurs. Nous avons persévéré et nos réflexions ont progressivement abouti à une innovation de rupture, qui nous a amenés à appréhender la conduite des organisations en situation complexe de façon radicalement innovante.

Comment évolue une organisation face à un problème stratégique à fort enjeu? Généralement, un tel changement est imposé par la hiérarchie, souvent dans l'urgence face à une situation se dégradant rapidement. Alors qu'une telle situation nécessiterait motivation et engagement de la part des collaborateurs, elle se heurte fréquemment à un climat social fragilisé du fait de la résistance au changement des employés et des syndicats. En effet, face à la pression hiérarchique, les employés se sentent frustrés, se plaignent de n'être ni consultés ni informés, voire d'être manipulés, et tous craignent de possibles licenciements. Dirigeants comme salariés sont pourtant tous en attente, les uns de reconnaissance de leur travail ou de clarification de leurs responsabilités, les autres d'une meilleure compréhension des enjeux et de plus de cohérence des équipes, et tous se refusent à perdre du temps pour des changements sans lendemains.

La PAT-Miroir attitude

La première considération théorique importante sur laquelle s'appuie notre méthode repose sur la notion d'unité d'interdépendance ou unité de complexité. En théorie de l'information, l'unité d'information, ou bit¹, telle que définie par Claude E. Shannon, permet de sortir d'une situation d'incertitude entre deux événements équiprobables.

De façon analogue, nous nous sommes demandé, dès 1991, comment quantifier la plus petite situation d'interdépendance. Pour définir ce système minimal, nous avons considéré qu'il fallait au minimum deux personnes et qu'elles soient libres de choisir entre deux possibilités, soit 0 et 1. Leurs quatre possibilités de choix s'inscrivent alors dans une matrice de 2 lignes et de 2 colonnes, chaque acteur n'influant que sur la moitié de la décision, soit 0-0 ou 0-1 pour celui qui fait le choix 0, soit 1-0 ou 1-1 pour celui qui fait le choix 1. Ni l'un ni l'autre ne maîtrisant le résultat final, celui-ci ne découle donc pas de l'addition de 2 bits, mais de leur élévation au carré, soit 1 bit² que nous définissons comme l'unité d'interdépendance. Dès lors, mesurer une situation complexe reviendra à la comparer à cette unité.

Toute situation d'interdépendance génère, chez ceux qui la vivent, trois types d'émotions : des peurs (P) liées à une possible perte de contrôle; des attraites (A) liés aux bénéfices résultant de l'atteinte d'objectifs communs; des tentations (T) de trois types – soit de privilégier un gain personnel au détriment de l'autre, soit de privilégier le court terme plutôt que le long terme, soit de transgresser l'éthique. Nous regroupons ces émotions sous l'acronyme PAT. Dans la matrice précédente, chacune des quatre situations d'interdépendance pourra être caractérisée par la part relative en son sein de chacune de ces trois émotions.

Ainsi, la description d'une interaction reposera sur trois interrogations qui portent, pour chacun des acteurs, sur les peurs, les attraites et les tentations possibles, ces possibilités s'entendant autant par rapport à soi-même que par rapport à l'autre.

1. Le bit désigne un chiffre binaire permettant de coder une quantité d'information, généralement 0 et 1. Deux bits permettent alors de coder quatre états (0-0, 0-1, 1-0, 1-1).

Le dilemme de la coopération

En partant du célèbre dilemme du prisonnier de la théorie des jeux, nous considérons que chacun des deux acteurs, A et B, peut choisir de coopérer ou pas. Si les deux coopèrent, ils en tirent chacun des bénéfices, situation qui peut pourtant devenir conflictuelle si l'un gagne plus que l'autre. La non-coopération, quant à elle, génère des pertes pour chacun, mais qui, là aussi, peuvent être moindres pour l'un des acteurs. Le problème surgit dès lors que l'un coopère et l'autre non, ce dernier touchant alors une prime à la trahison, tandis que son adversaire subit une perte supérieure à celle qui aurait été la sienne s'il n'avait pas coopéré.

Le dilemme de la coopération n'existe donc que si la prime à la trahison (T) est supérieure à la récompense (R), la récompense préférable aux pertes (P), elles-mêmes évidemment préférables aux sur-pertes (S) dues à la trahison de l'autre. Ces quatre inégalités font apparaître trois différences, toutes positives.

- Comme $T - R > 0$, si T n'est que faiblement supérieur à R, la tentation de trahir est très faible, ce qui ne sera plus le cas lorsque T est nettement supérieur à R et promet en trahissant un gain supérieur à celui obtenu en coopérant.
- Comme $R - P > 0$, la coopération séduit de deux façons : soit évidemment en gagnant R, soit en évitant de perdre P. Ce dernier cas est illustré par le principe de la dissuasion nucléaire où l'on ne gagne rien, mais où l'on s'épargne une perte massive en ne s'agressant pas.
- Enfin, comme $P - S > 0$, cette différence reflète la peur d'être trahi, coopérer entraînant alors plus de risques que si l'on ne coopère pas.

La caractérisation de ces peurs, attraites et tentations permet d'abord d'évaluer le degré de dangerosité d'une interaction, puis de construire, en fonction de la finalité recherchée, une représentation commune aux deux acteurs qui leur permette de s'engager en confiance dans cette interdépendance.

Chacun des acteurs se positionne donc en fonction de ses propres peurs, attraites et tentations, mais également en fonction de ceux qu'il attribue, consciemment ou non, à son ou ses partenaires. C'est la prise en compte de ces deux dimensions qui va permettre de construire une représentation plus complète de la situation.

Changer les comportements ?

Nous nous fondons sur deux postulats. Le premier, établi par le psychiatre Erol Franko, pose que toute personne développe des comportements qui apparaissent à ses yeux comme satisfaisants, compte tenu de ses représentations du monde. Il en résulte que, si je trouve inacceptable le comportement d'une personne, c'est que mes représentations du monde diffèrent radicalement des siennes.

Le second postulat, que notre équipe a développé, est symétrique au premier : toute personne construit des représentations du monde qui, à ses yeux, rendent ses comportements satisfaisants. Une observation attentive montre que les individus travaillent souvent plus à justifier leurs comportements qu'à les ajuster à la réalité du monde.

Ceci a deux conséquences fondamentales.

Tout d'abord, il est inadéquat de vouloir imposer à autrui un changement de comportement par des obligations ou des interdits si ses représentations du monde ne changent pas. Le second postulat nous dit que pour initier un changement, il faut privilégier un travail préalable sur les représentations du sujet, de telle sorte que le changement s'impose ensuite à lui comme une solution satisfaisante.

Le grand enjeu de l'accompagnement du changement devient dès lors de comprendre comment s'élaborent les représentations du monde, de manière à pouvoir agir sur les processus cognitifs correspondants. Ne sachant pas comment l'élaborer, les personnes impliquées dans l'interaction ne sont cependant pas spontanément