

Pourquoi et comment motiver les acteurs à coopérer aux changements qui les attendent?

Construire ensemble des représentations pour l'action et des représentations issues de l'action

Gilles le Cardinal ¹ (COSTECH-UTC)

L'incertitude, la complexité, le risque et le besoin de vivre des valeurs constituent le contexte de toute action, de toute responsabilité et de tout changement qui s'impose pour s'adapter en permanence aux réalités évolutives du monde. Conduire le changement devient une tâche essentielle de tout responsable qui doit mobiliser son intelligence pour motiver ceux dont il a la charge, à participer au mouvement, sous peine de les voir devenir des freins. (Ref.1)

Les modélisations que nous présentons ici voudraient aider le responsable à anticiper les difficultés et lui donner des moyens de construire la coopération active de toutes les parties prenantes du changement à opérer.

Nous envisagerons successivement les raisons du changement, les fonctions cognitives à l'œuvre au sein d'une personne et une modélisation de l'interaction, les fondements de la motivation qui découlent des modèles précédents, les moyens d'identifier les dilemmes ressentis par les acteurs et enfin une méthode pour faciliter la participation de toutes les parties prenantes au changement surtout lorsque celui-ci est inéluctable.

1- Le changement et ses raisons

1-1-Le changement

Personne ne change pour le plaisir, encore faut-il élucider et expliquer les raisons du changement et répondre aux questions que tout le monde se pose à son sujet :

- Comment passer d'un monde perçu à un monde désiré ?
- Comment construire un projet et un système porteur du changement ?
- Comment rassembler des parties, des moyens, les faire interagir et organiser leurs interactions pour atteindre des objectifs ?

¹ Intervention au Séminaire Costech « Cognition, Motivation, Action », Erasmus project, 20-30 janvier 2006 Ce texte a été présenté oralement au colloque annuel de l'équipe de recherche en Sciences de l'Homme de l'Université de Technologie de Compiègne (COSTECH), dont le thème était cette année : « **Nouvelles perspectives en cognition : Cognition, Motivation, Action** » qui a eu lieu du 20 au 30 Janvier 2006.

La modélisation présentée par l'équipe Communication et Sécurité fait la synthèse d'un modèle de la communication interpersonnelle présenté en 1989 dans le cadre de l'habilitation à diriger des recherches de Gilles Le Cardinal et d'un modèle de la cognition humaine issu des travaux de recherche en conduite et sécurité des systèmes. Ce modèle des macro-fonctions interactives de la cognition humaine s'est progressivement construit dans le cadre du retour d'expérience du projet ETHOS visant à la réhabilitation et l'amélioration des conditions de vie dans les territoires contaminés par la catastrophe de Tchernobyl, complété par un travail en cours sur la sécurité humaine et organisationnelle des sites porteurs de risques majeurs en Picardie.

Ce modèle permet de distinguer les motivations superficielles liées au besoin de chacune des fonctions cognitives de la personne, des motivations profondes qui seraient liées à son identité, au sens de sa vie, à son projet personnel et à la confiance qui le lie avec son environnement relationnel.

- Qui désire ? Qui construit le projet ? Qui porte le projet ? Comment manager le changement ? Comment prévenir ou faire face aux blocages et aux conflits ?
- Comment motiver tous les acteurs ?

1.2 – Les Raisons d’agir

Si on admet les deux postulats complémentaires et antagonistes suivants :

- « *Toute personne se comporte de la façon la plus satisfaisante à ses yeux, compte-tenu de sa représentation du monde.* »
- « *Toute personne construit la représentation du monde qui, à ses yeux, explique de la façon la plus satisfaisante sa façon d’agir.* »

Les deux questions centrales qu’il nous faut résoudre ou au moins comprendre sont :

- « Comment s’élabore l’idée d’un monde désiré ? »
- « Quels sont les autres processus qui conduisent à construire représentation du monde et action ? »

En effet, c’est la comparaison du monde perçu et du monde désiré qui engendre des différences qui vont générer un projet pour lequel il va falloir s’organiser.

Distinguons deux raisons fondamentalement différentes d’agir :

a- maintenir le monde perçu tel qu’il est, malgré les aléas qui tendent à le perturber : c’est la fonction régulatrice, conservatrice, du retour à un état antérieur jugé satisfaisant.

b- changer le monde perçu vers un monde meilleur que celui perçu : c’est la fonction de changement. Elle implique d’élaborer le monde désiré en tenant compte du monde perçu et des contraintes connues, à partir :

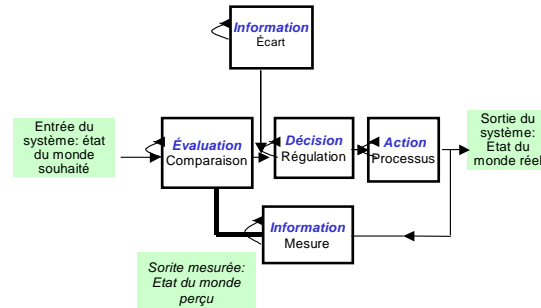
- des manques
- des avantages nouveaux possibles
- de l’existence de moyens pour obtenir ces avantages
- et en tenant compte à l’avance des effets pervers possibles du changement envisagé
- du contexte et de l’environnement.

2- Les macro-fonctions cognitives

En s’appuyant sur la fameuse boucle de retour de l’automatique, on peut associer au modèle : « mesurer, comparer, réguler, agir » les processus cognitifs généraux suivants :

- **s’informer** sur le monde réel pour construire un monde perçu
- **évaluer** l’écart, le changement à opérer pour rapprocher le monde perçu du monde désiré
- **décider** (choisir) la nature de l’action à entreprendre pour générer le changement, compte-tenu des moyens disponibles et des stratégies possibles
- **agir** (passer à l’acte) conformément à la décision prise
- **s’informer** sur le changement du monde réel (perception du changement)
- **évaluer** le résultat obtenu

Modélisation de la cognition d'un acteur



L'information est une différence qui fait une différence: *Gregory Bateson*

G.le Cardinal UTC-Costech

Le fonctionnement de cette boucle s'accompagne toujours chez l'être humain de deux autres macro processus:

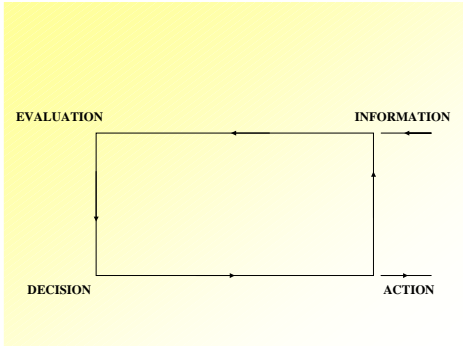
- **La construction de fragments de représentation du monde** qui permettent :
 - de raisonner sur le monde perçu
 - d'aller chercher les informations manquantes ou évolutives
 - d'élaborer un monde désiré en en fixant les caractéristiques souhaitées
 - de passer en revue les possibilités d'actions et leurs effets
 - de choisir les objectifs atteignables
 - d'anticiper les résultats avant de mettre en œuvre les actions
 - de préparer les décisions

 - **Le ressenti d'émotions** qui apparaissent :
 - lors de la construction de représentation du monde et de l'élaboration du monde désiré
 - lors de la perception
 - lors de l'évaluation
 - lors de la décision
 - lors de l'action
- ou qu'on cherche à faire apparaître (désir d'émotion) générant :
- un désir d'action à entreprendre
 - un désir d'information à rechercher
 - un désir d'évaluation
 - un désir de décision à prendre
 - un désir de représentation à actualiser ou à reconstruire

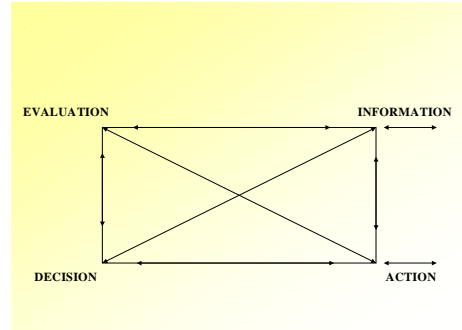
Les modèles suivant de complexité croissante montre comment on passe logiquement du schéma simpliste de la boucle de retour (ou *feedback loop*) à un modèle complexe combinant la cognition individuelle et la communication interpersonnelle qui fait apparaître :

-six macro-fonctions cognitives récursives (Information, Évaluation, Décision, Action, Représentation et Émotion) qui déterminent les quatre composantes de la personne (Identité, sens , projet, relation)

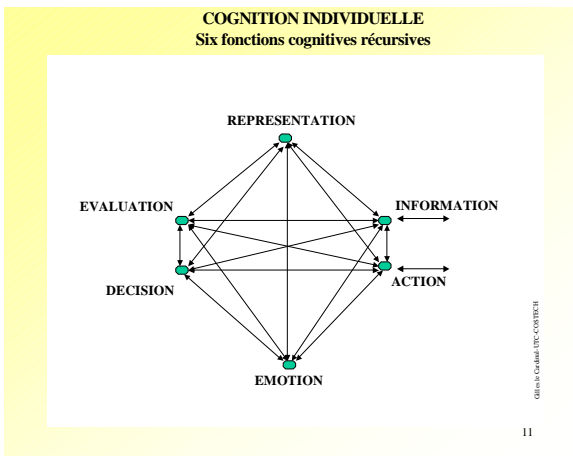
- quatre fonctions de la communication (TRansfert d'InforMation, Pilotage de l'ACtion, Construction de RElation et découverte d'IDenTité) comme suit :



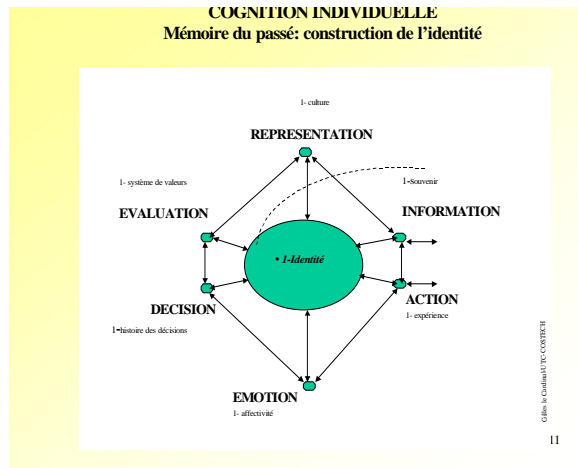
Boucle de retour en Sciences humaines



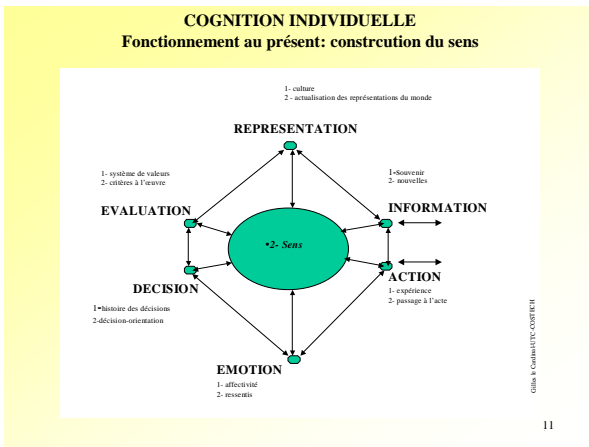
Apparition de le **récurSivité** (ref.3)
 les interactions sont réciproques
 chaque macro -fonction est productrice des autres et produit par les autres.



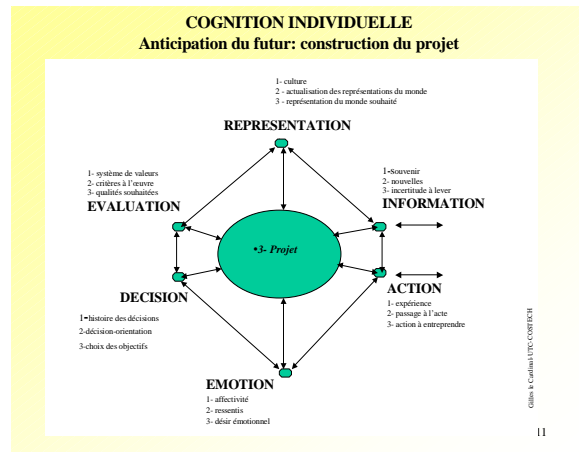
Apparition de la représentation et de l'émotion, Relations récursives entre les six macro-fonctions de la cognition individuelle .



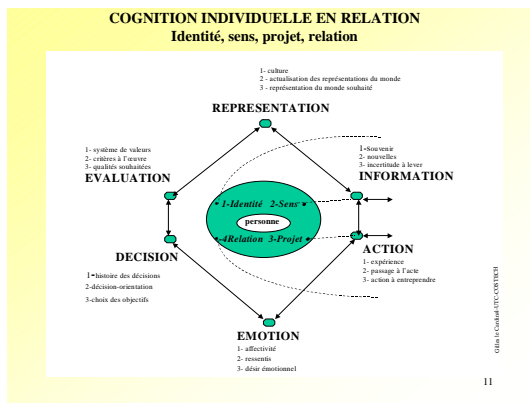
Chaque macro-fonction élabore une mémoire qui contribue à construire l'identité de l'individu.



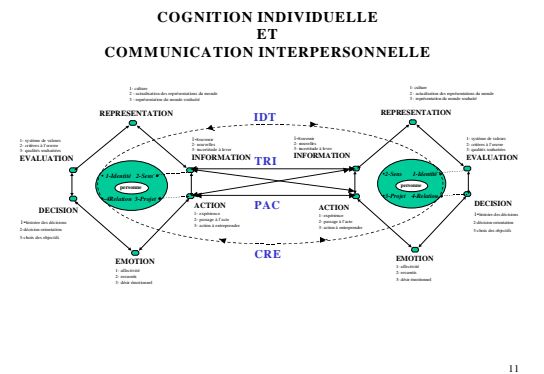
Chaque macro-fonction fonctionne au présent pour contribuer à générer du sens qui possède six composantes suivant ce modèle.



Chaque macro-fonction contribue aussi à préparer l'avenir en définissant les six composantes d'un projet.



La personne qui est le cœur de l'être humain introduit la dimension supplémentaire de la relation interpersonnelle et sociale.



La connexion de deux modèles de la personne fait alors apparaître quatre fonctions communicationnelles.

Ainsi selon ce modèle anthropologique, le passé à travers l'identité synthétisant l'histoire, le présent à travers le sens donné à la vie, et le futur à travers le projet, le tout dans un cadre relationnel construisent la personne. L'interdépendance qui lie les êtres humains et qui s'exprime au travers de la communication par le transfert d'information, le co-pilotage de l'action, la création de relation et la découverte d'identité, contribue à alimenter directement ou indirectement la conscience que la personne peut avoir d'elle-même et de l'autre.

3- fondements de la motivation :

Selon notre modèle, la personne construit, à partir de son vécu passé :

- **une identité**
 - représentation de soi, culture
 - souvenir
 - expériences
 - affectivité
 - histoire
 - système de valeurs

Elle se nourrit au présent avec:

- **le sens** :
 - la signification, interprétation d'une information dans une représentation
 - la sortie d'incertitude : la nouvelle
 - l'orientation : la décision prise oriente l'action
 - la valeur à l'œuvre
 - le ressenti
 - le passage à l'acte

Elle prépare l'avenir à travers :

- **Le projet** produit par le désir de changement :
 - représentation du monde désiré et des contraintes à respecter
 - l'information à trouver, l'apprentissage à réaliser
 - les décisions à prendre
 - la valeur à atteindre et les critères à évaluer
 - l'émotion que l'on cherche à ressentir
 - l'action à entreprendre.

Dans le cadre de **la relation** :

• interpersonnelle caractérisée par des niveaux de confiance • inter-
 institutionnelle ou interprofessionnelle ou interculturelle
 dont la qualité peut être décrite par les confiance réciproques des acteurs.

Le changement est donc suivant ce modèle un projet motivant le fondement de la personne si :

- l'acteur ne risque pas de perdre son identité, mais peut au contraire mieux l'affirmer ou la faire évoluer dans un sens favorable (à ses yeux et aux yeux d'autrui)
- sa vie y trouve du sens. Il comprend ce qu'il fait et pourquoi il le fait, quel sens cela a.
- Il a participé à l'élaboration du projet de changement ; son désir est pris en compte, comme ses contraintes et ses critères d'évaluation
- Le cadre relationnel le met en confiance, il peut compter sur la confiance des autres et sur une attitude d'intercompréhension de leur part.

4- La participation active au changement

4.1 Modélisation de l'interaction : le désir de l'un se combine au désir de l'autre

Structure unité de complexité relationnelle

	C	$a_c = 0$	$a_c = 1$
L		$a_L = 0$	$a_L = 1$
		e_1	e_2
		e_3	e_4

Deux acteurs, deux choix, quatre événements
Deux liberté deux systèmes de préférence

Gilles K. Combès/LTC-COYTECH

La structure « unité de complexité » se caractérise par le fait qu'aucun des deux acteurs ne peut être sûr d'atteindre l'événement qu'il préfère, à cause de l'interdépendance qui les lie.

L'événement e_4 peut advenir alors qu'aucun des acteurs ne le souhaite personnellement, si par exemple l'un choisit l'action 1 pour obtenir e_3 et l'autre l'action 1 pour atteindre e_2 . Cette situation génère naturellement et systématiquement des Peurs, des Attraites et des Tentations chez les deux acteurs.

Si donc cette situation est intrinsèquement porteuse du risque de vivre un événement redouté, La question qui se pose alors est la suivante :

Pourquoi alors s'engager dans l'interaction puisqu'elle recèle des dangers potentiels ?
Nous pouvons proposer cinq catégorie de réponses.

- la Nécessité : « un tout seul, pas capable »
- la Sécurité : « un tout seul, risqué »
- la Facilité : « un tout seul, difficile »
- la Qualité : « un tout seul, pas satisfaisant »
- le Plaisir : « un tout seul, pas agréable ».

4.2 Source et description des dilemmes de la relation

L'interaction semble donc nous introduire inmanquablement dans un monde paradoxal (*ref.2*), d'où proviennent les problèmes éthiques auxquels sont confrontés les acteurs de toute interaction.

Les objets ne sont pas sujets à des dilemmes. Les humains vivent des dilemmes parce que ce sont des animaux éthiques.

Les objets matériels subissent des forces qui les font changer, selon la loi de Newton :

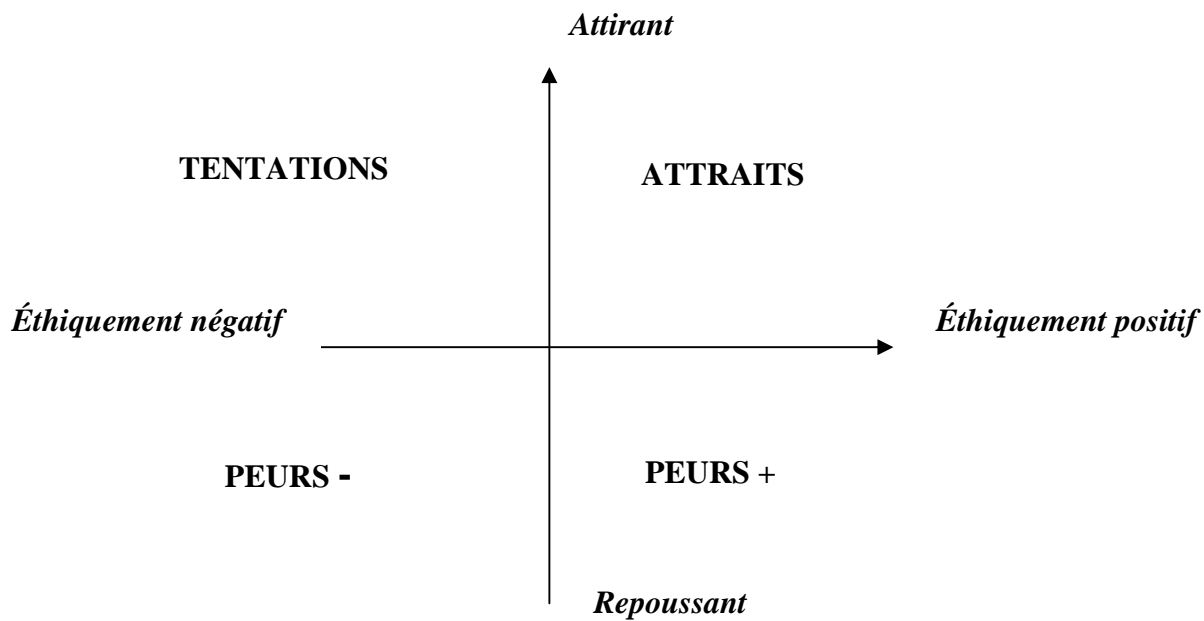
$$\begin{array}{ccc} \rightarrow & \rightarrow & \rightarrow \\ \Sigma F_M - \Sigma F_R = M\gamma & & \end{array}$$

On peut anticiper le mouvement d'un solide en faisant l'inventaire des forces motrices et résistantes qui s'appliquent sur lui. Il n'en est pas de même pour les êtres humains !

Hypothèse : « On peut anticiper le comportement coopératif ou non de l'être humain si on peut faire l'inventaire des Peurs, Attraites, Tentations qu'il ressent dans une situation donnée. »

Nous tentons ainsi de faire le lien avec ce qui attire et ce qui repousse les objets matériels.

Mais chez l'être humain, à l'axe « Attirant-Repoussant », il faut ajouter l'axe perpendiculaire « Éthiquement positif -Éthiquement négatif »



Ce qui est attirant génère du gain, ce qui est repoussant l'est à cause de la perte qu'il engendre. Or il y a un gain que nous appellerons virtuel à faire un acte éthique, un gain d'image par rapport à soi-même ou de l'autre, et une perte virtuelle à ne pas agir éthiquement, même si cela rapporte réellement.

La peur est pré-éthique mais elle peut conduire à des comportements éthiques (peur +) ou non (peur -)

- Attrait :** Gain réel et gain virtuel (objectif et moyens sont éthiques) .
- Tentation :** Gain réel et perte virtuelle. (à cause de la transgression d'une règle éthique dans les moyens) .
- Peur(+):** Perte réelle et gain virtuel. (on adopte une attitude éthique qui accepte la perte réelle) .
- Peur(-)** Perte réelle et perte virtuelle (on adopte une attitude non-éthique qui conduit également à la perte réelle) .

Exemple : attitude face la nécessité de réduire les erreurs pour augmenter la sécurité

L'objectif : faire moins d'erreurs

Le moyen : formation

La valeur : vertu de la formation : faire moins d'erreurs, sécurité augmentée

- Attrait : apprendre grâce à une formation à faire moins d'erreurs
(Gain réel = moins d'erreurs, gain virtuel = apprendre est une attitude éthique dans ce cas).
- Tentation : faire faire la formation aux autres pour diminuer les erreurs et refuser de la suivre soi-même (gain réel = moins d'erreurs + pas de travail supplémentaire, perte virtuelle = comportement non-responsable)
- Peur (+) de faire l'effort nécessaire pour suivre la formation et de ne pas bénéficier d'une diminution d'erreurs après formation (hypothèse d'une perte réelle, pas d'amélioration de la sécurité + des efforts supplémentaires, et un gain virtuel = avoir essayé, comportement éthique méritoire)
Difficulté à accepter et à dépasser : motiver à suivre une formation qui risque de ne pas donner de résultat évident à court terme.

- Peur (-) d'une formation qui est préjugée totalement inutile (perte réelle = pas de diminution des erreurs, perte virtuelle = préjugés non éthiques sur la formation)

Danger qu'il faut éviter absolument par des précautions adaptées: une formation totalement inutile.

Comment tirer parti de ces trois ressentis de Peurs, d'Attraits et de Tentations ?

- L'attrait indique un objectif à atteindre pour lequel il faut trouver les moyens adaptés :
La bonne formation à l'efficacité prouvée.

- La tentation révèle une valeur qui est susceptible d'être transgressée, pour laquelle il est bon de définir une règle précise : si le taux d'erreurs dépasse un seuil, la formation sera obligatoire et les absences sanctionnées.

- La Peur (+) signale une difficulté : des efforts sont demandés et les résultats incertains. La motivation par le gain réel est insuffisant puisqu'il risque d'être négatif..

La solution passe par la démonstration convaincante de l'efficacité à long terme de la formation existante pour donner aux acteurs le courage (attitude éthique) de dépasser cette peur, c'est à dire de suivre la formation, même si ses résultats ne sont visibles qu'à long terme

- La peur (-) signale un danger : le refus collectif de participer à la formation (attitude non éthique).

La préconisation consiste à écouter et comprendre les raisons du refus et répondre aux arguments avancés, en allant jusqu'à modifier la formation pour tenir compte des remarques. Le danger signalé est à éviter absolument, et nécessite des précautions supplémentaires.

Les dilemmes viennent de la présence de l'axe éthique qui complique la situation avec les tentations qui attirent et les comportements éthiques difficiles à mettre en œuvre qui font peur.

Remarquons que le gain virtuel tend à produire du gain réel à long terme, c'est d'ailleurs pour cela que l'attitude correspondante est qualifiée d'éthique, tandis que la perte virtuelle, elle, risque de générer des pertes réelles à long terme. C'est toute la problématique du développement durable ! On voit ici de façon inattendue apparaître le temps dans un raisonnement qui ne le convoquait pas a priori.

La question de la bonne motivation devient alors :

Comment être motivé par ce qui est éthique et non pas ce qui est seulement attirant ?

Retenons de cette analyse, en la liant aux six macro-fonctions du modèle cognitif de la personne, que toute interaction s'accompagne et est composée de :

- **Peurs** : de se tromper de désir, d'objectif, de ne pas avoir les moyens d'agir, de ne pas prendre la bonne décision, de s'appuyer sur de fausses représentations, d'être trompé par ses émotions.
- **Attraits** : d'un gain de sens, de vivre ses valeurs, de prendre la bonne décision et de mieux décider, de se procurer de bonnes émotions, de construire de meilleures représentations du monde, d'agir en atteignant ses objectifs
- **Tentations** : d'un désir mimétique décevant en réalité, de ne pas prendre les bons moyens d'action, de trahir ses valeurs, de mal décider (trop vite, sans l'information nécessaire), d'une représentation du monde simpliste, de se mentir à soi-même, de céder à une émotion passagère.

Ces trois ressentis constituent les explications, les raisons, les déclencheurs de son comportement, mais les motivations profondes sont à rechercher dans la partie centrale, plus cachée, mais aussi plus fondamentale de la personne. Sa participation active au changement sera obtenue si :

- L'acteur a une place précise dans la conduite du changement, au lieu d'être disqualifié, il y est reconnu comme occupant une place légitime: **Identité**.
- ce qui arrive, ce qu'il fait, au lieu d'être imposé, a un sens : **Sens**.

- il a contribué à définir les objectifs, les contraintes et les critères d'évaluation du changement, et se sent ainsi porteur du **Projet** de changement.
- Il a confiance dans les **relations** avec ceux qui mettent en œuvre le changement.

Mais notre approche nous a permis de distinguer trois composantes dans le management du changement :

- À travers les peurs, les dangers : d'où on a pu déduire les précautions à prendre et donc un **Management de la sécurité** du changement
- À travers les attraits, les objectifs et les moyens adaptés : d'où un **Management opérationnel** et une distribution des responsabilités du changement
- À travers les tentations, les valeurs qui risquent d'être transgressées, d'où les règles à instaurer et un **Management de l'éthique** du changement.

5- Une méthode pour faciliter le changement par la participation de ceux qui le vivent :

Changer est un processus complexe que traversent des dialogiques qui s'incarnent dans des dilemmes susceptibles de créer des blocages et des conflits (*ref. 4 et 5*). Identifier le triplet des Peurs, Attraits et Tentations à l'œuvre dans une situation permet d'identifier les dilemmes et de mettre en place des solutions adaptées, remarque qui a conduit à la méthode PAT-Miroir.

Comment identifier les dialogiques et les dilemmes cachés ?

1. par une multi-observation et une multi-représentation de la situation
 - se mettre à la place de chaque acteur
 - identifier le fragment de représentation de la situation nécessaire pour comprendre et identifier les comportements futurs à travers les Peurs, les Attraits et les Tentations
2. par l'identification des thèmes incontournables sous forme des dialogiques présentes et en faire une connaissance partagée et un tableau de bord commun du changement : « Mieux vaut se savoir en danger que se croire en sécurité ».
3. construire ensemble des préconisations actionnables, dilemme par dilemme :
 - faire baisser les peurs conduit au management de la sécurité
 - se donner les moyens d'atteindre les objectifs définit un management des objectifs
 - construire les règles éthiques limitant les tentations, génère un management de l'éthique
4. Évaluer régulièrement l'état d'avancement du projet sur le référentiel des thèmes incontournables et des axes d'action.

Conclusion :

Pour motiver au changement, il convient de se poser les questions suivantes :

- A-t-on imposé le changement ou l'a-t-on construit ensemble après en avoir expliqué les raisons ?
- A-t-on confronté et complexifié ses représentations du monde ?

- A-t-on construit une représentation commune comme fondement de la participation coopérative de chacun au changement ?
- A-t-on donné, en connaissance de cause, une juste place à chacun ?
- A-t-on suivi et évalué le changement sur un tableau de bord élaboré en commun ?

Ainsi nous pensons avoir donné au responsable du changement des modèles et une méthode susceptibles de l'aider à conduire son action avec le maximum de chances de pouvoir compter sur la coopération de toutes les parties prenantes qu'il aura appris à motiver.

Bibliographie :

- 1- « *La dynamique de la confiance* », Dunod, Gilles le Cardinal, Jean-François Guyonnet, Bruno Pouzoullic
- 2- « *Le paradoxe et le système* », Presses Universitaires de Grenoble, Yves Barel
- 3- « *La méthode* », tomes 1, 2, 3, 4, 5, 6, Seuil, Edgar Morin
- 4- « *Théorie du système général* », PUF, Jean-Louis le Moigne
- 5- « *Intelligence de la complexité* », l'Harmattan, Jean-Louis le Moigne, Edgar Mo