

## CONFIANCE ET COMPLEXITE

Jean-Louis LE MOIGNE

*Cette note reprend le script d'une conférence donnée sous ce titre au COLLOQUE « Du Mépris à la Confiance, de nouveaux comportements pour faire face à la complexité », script publié initialement dans les actes de ce colloque organisé par l'Université de Technologie de Compiègne (TSH/IDTH) ; Actes publiés en 1991 par l'UTC sous la direction de G. Le Cardinal et de J.F. Guyonnet.. Je le reprends quinze ans après en apportant quelques compléments et précisions de forme, sans toutefois atténuer le caractère 'oral' de son style, de façon à suggérer au lecteur le contexte dans lequel cette discussion fut introduite. Les travaux et études sur la confiance se sont développés ces dernières années, et il m'a semblé qu'il apportait un éclairage original susceptible de contribuer modestement à notre intelligence collective de cet étrange phénomène humain : la Confiance*

C'est avec beaucoup de plaisir que j'ai reçu cette invitation de nos amis de l'Université de Compiègne me suggérant de développer une réflexion sur un sujet auquel, j'en conviens, je n'avais pas beaucoup réfléchi : La conjonction de deux concepts jusqu'ici rarement associés : la confiance et la complexité.

Après tout, ce concept de confiance n'est pas un concept très universitaire. Ceux d'entre vous qui sont familiers avec ce milieu savent que la confiance n'est pas une de ses vertus favorites. Je crois que je m'étais un peu résigné à ce que cela reste un concept moral mais pas très scientifique. Pourtant en voyant l'acharnement de nos collègues de l'UTC, en voyant qu'ils avaient réussi à mobiliser des matières grises de telle qualité, je me suis dit qu'après tout ils avaient peut être raison de me faire réfléchir.

Je vous sou mets bien modestement mes réflexions en m'excusant d'avance du caractère académique de mon propos. "Mais c'est le contrat". Je suis là dans la situation confortable de l'universitaire qui n'a pas à être concret, à avoir les mains dans la boue. J'ai le droit de me promener dans l'ordre des concepts : Il est vrai que de temps en temps, il n'est pas désagréable de faire cela aussi pour ne pas mourir idiot : Privilège des universitaires ?

### **La complexité du concept de confiance: multidimensionnel, récursif et téléologique.**

Merci donc de votre indulgence. Laissez-moi commencer par une boutade qui annonce ma conclusion un peu paradoxale : En réfléchissant sur la complexité de la confiance, je vais vous proposer d'avoir confiance dans la complexité. Ce qui peut-être vous paraîtra quelque peu provocant.

Partons au ras du sol: la confiance qu'est-ce que c'est? Pour l'instant c'est un concept qui, s'il est merveilleux dans son usage courant, "*J'ai confiance*". "*Tu n'as pas confiance*", nous échappe dès qu'on veut chercher à le cerner et le définir. D'une façon très étonnante. Il part dans toutes les directions. Je n'ai pas eu le temps de reprendre un dictionnaire étymologique pour fouiller, mais j'ai rassemblé quelques mots qui me passaient par la tête à partir de sa traduction anglo-saxonne qui nous emmène vers la confidence. Jusqu'à son autre traduction anglo-saxonne qui nous emmène vers la fiabilité en passant par les fiançailles, voire la croyance.

### ***Un concept multidimensionnel***

Je vois déjà apparaître bien des connotations des dimensions que nous associons volontiers à ce concept de confiance et ceci m'amène tout de suite à prendre conscience de sa première caractéristique qui est d'être ce que nous appelons un concept multidimensionnel : Cela constitue à la fois une richesse et une difficulté car il ne sera pas réductible à une bonne composition. Lorsque je lisais les travaux de nos amis et que je les voyais introduire un concept potentiellement mesurable de « degré de confiance » je m'apercevais tout de suite qu'on ne peut pas additionner des degrés de confiance pour avoir la confiance résultante et qu'on ne peut pas non plus multiplier : Quand on les multiplie, on ne sait pas ce que ça donne !

### ***Un concept récursif***

Un concept donc qui va dans tous les sens, qui n'est pas linéaire, qui n'est pas aisément combinable : on n'est pas très à l'aise pour s'en servir. En plus, c'est peut-être plus grave, c'est un concept récursif, c'est-à-dire un genre de concept que les scientifiques occidentaux et français en particulier, n'aiment pas du tout parce qu'il désigne deux choses à la fois : Il désigne à la fois le résultat de l'action et l'action elle-même. C'est à la fois, en jargon un peu mathématique, un opérande et un opérateur. 'Désolé. - vous dira t-on : si c'est un opérande, c'est un opérande et ce n'est pas un opérateur et réciproquement'. Or là, on est en présence d'un quelque chose qui est à la fois une action (On '*fait*' confiance à une personne et on agit en conséquence) et son résultat (La confiance, c'est le résultat d'une interaction : On '*a*' confiance). Enfin bref, on est dans une situation à nouveau bien désespérante pour les 'bons' raisonnements du bon logicien. Nous sommes tellement accoutumés à sans cesse disjoindre pour bien raisonner, à diviser "*en autant de parcelles qu'il se pourrait*" comme nous l'enseignait Descartes. Mais avec cette fichue confiance, dès que je veux la diviser, elle m'éclate dans les mains, ou plutôt elle ne se laisse pas découper en morceaux. Elle est donc délicate à manipuler.

### ***Un concept téléologique***

Enfin c'est un concept qui s'entend dans le temps. Ce n'est pas un concept qui a l'éternité pour lui, si vous m'autorisez l'expression. Il n'est pas comme Dieu. Il n'est pas le même hier et demain. Il se transforme minute après minute. Il n'est intelligible que dans un temps historique. Il est irréversible. Si je définis aujourd'hui la confiance d'une relation, la définition que je devrais en donner dans une heure, dans un jour, ne sera pas tout à fait la même. Je pense en plus que ce concept n'est intelligible compte tenu de son irréversibilité, non pas dans une théologie mais dans une ou des 'téléologies'. Autrement dit, c'est un concept qui a bien peu de chance de se laisser inscrire dans un quelconque déterminisme ou dans un quelconque causalisme.

Il n'est intelligible que pour des systèmes qui se veulent non seulement finalisés mais finalisant, qui se produisant eux-mêmes leur irréversible intention de devenir. Voilà une troisième richesse certes, mais aussi troisième difficulté pour le bon logicien, pour de bons raisonnements, pour la bonne présentation académique, pour le bon règlement intérieur d'entreprise.

La confiance appartient à ces concepts qui postulent une telle richesse, un tel foisonnement, qu'ils échappent au code usuel volontiers pratiqué en Occident et particulièrement en France depuis deux siècles. Tout cela contribue à faire de la confiance un concept passablement complexe et qu'on ne manipule pas très aisément.

**La confiance: un objet ou un projet ?**

Voyons des typologies classiques pour entrer en la matière. La confiance a-t-elle réalité en soi? A-t-elle statut ontologique? Est-ce que cela existe? Est-ce que, quand je passe un coup de couteau au travers de la confiance, il y a du sang qui coule, ou est-ce que c'est simplement un concept, une représentation, une des créations de l'esprit? Je peux les transpercer, les tronçonner dans tous les sens, cela ne fera de mal à personne. Autrement dit : Est-ce que la confiance existe en soi ou est-ce qu'elle n'existe que par moi qui en parle ou par vous qui en parlez? Autrement dit encore, n'est-elle n'est pas propriété du sujet, tout à fait exclusivement du sujet qui en parle. A la limite, n'est-elle n'est pas partie prenante du projet du sujet qui s'entretient de cette confiance? Est-ce qu'elle a réalité objective?

Je serais tenté de répondre non, mais si je réponds non, ce que je vais faire d'ailleurs, vous voyez que je m'embarque dans une difficile aventure. Cela pose la question suivante en termes universitaires: « Qu'est-ce que je vais pouvoir enseigner sur cet objet qui n'a aucune réalité? » Et qu'est-ce que le chef d'entreprise ici, le directeur d'hôpital ou de clinique là, va bien pouvoir postuler sur cette chose qui n'existe que dans sa tête et que chacun va traiter en lui-même.

Il reste que malgré tout, 'degré de confiance' ici, 'intervalle de confiance' là, on a tenté vaille que vaille de se fabriquer une représentation de la confiance comme quelque chose qui existerait en soi, qu'on pourrait diagnostiquer, mesurer, qu'on pourrait aborder au moins en le simplifiant. C'est l'attitude habituelle de l'exercice cognitif appréhendant un phénomène qu'on saisit mal. « Commençons par simplifier »! Edgar Morin dirait: "Commençons par mutiler !" Comme cela, on espère trouver scientifiquement ce que l'on cherche.

### ***Raisonnement logiquement sur la confiance ?***

Voyons alors ce que cela donne à peu près:

Soit deux acteurs : Appelons les L et C comme tout à l'heure. Considérons leur relation. Je reste ainsi dans le schéma que nos amis nous ont proposé ce matin. :

- Zéro. C'est simple. c'est clair. c'est net. il y a confiance.
- Un. Il n'y a pas confiance.

Et si vous me dites : Eh bien, c'est un peu simpliste, je vous répondrais que je dois raisonner. je dois raisonner sur du simple, sur du clair, sur du net. : Il y a confiance. il n'y a pas confiance.

Dans ce cas là, je vais pouvoir exercer quelques raisonnements. Je dispose en effet d'un appareil intellectuel qui s'appelle en gros la logique formelle avec ses nombreux développements, qui va me permettre de manipuler le concept sur des modèles dont je sais qu'ils sont simplifiés, mais sur lesquels je raisonne faute de mieux. Cela va me conduire sans arrêt à voir le monde, à voir les relations entre les acteurs, entre les entreprises, entre les hommes, ou en situation de compétition, ou en situation de coopération. : Et je vais m'interdire toute autre situation que d'être dans l'état zéro ou dans l'état un, dans l'état 'confiance' ou dans l'état 'méfiance' ; Dans l'état 'compétition' ou dans l'état 'coopération'.

Et cela va très loin. J'ai pris conscience que dans les facultés d'économie où j'enseigne, les économistes depuis longtemps ne savent présenter un discours sur les phénomènes économiques qu'en termes de compétition. Il y a, je crois, beaucoup de responsables d'entreprise dans la salle. Ils savent comment on nous fait marcher avec le critère de la compétitivité, au fouet même ! "Regardez-moi un peu cette compétitivité française qui se dégrade ! Regardez les Japonais et faites comme eux. A nous la compétitivité !" .

On ne nous dit plus jamais "coopération" : Coopérez, coopérez, coopérez avec les Japonais au lieu de lutter contre. Je ne dis pas que c'est bien ou que c'est mal. J'observe les conséquences enchaînées de ce modèle. Nous nous sommes habitués à nous fabriquer ces

représentations binaires parfaitement bien argumentées (par un axiome bien formulé par Aristote qui ne s'en servait au demeurant que dans quelques cas très particuliers, très spécifiques) ; représentations binaires qui ont envahi la pensée et le raisonnement occidental depuis un siècle et demi surtout. (L'inventeur de l'algèbre booléenne intitulait son Traité « *les lois de la pensée* », 1854) On vous a appris que vous raisonnez bien lorsque vous raisonnez de la façon suivante: Si A est B et si B est C alors A est C... Vous vous souvenez: "Socrate est un homme" ; les hommes sont mortels: donc Socrate est mortel". Vous avez bien appris cela. ?

### ***Qui connaît les trois axiomes du syllogisme parfait ?***

Mais ce que l'on ne vous a pas dit, c'est que pour que cet énoncé soit acceptable, il fallait que vous postuliez que A soit ou vrai ou faux. A est ou vrai ou non vrai, mais il ne peut pas être autre chose que vrai ou non vrai. Il ne peut pas être autre chose que ou vrai ou faux. Donc, ou vous êtes en compétition, ou vous êtes en coopération ; Ou vous êtes en confiance ou vous n'y êtes pas. Voilà un 'Modèle', une 'Vision du monde', une 'Logique Infernale' ! Je vais jusqu'à prétendre avec perversion que cet axiome est caché. Je ne vois pas un enseignant depuis cinquante ans qui enseigne dans aucune école française les trois axiomes du syllogisme effectivement formulés par Aristote, axiomes sur lesquels repose la logique formelle; J'ai envie de dire que c'est pourtant la seule logique enseignable, en tout cas enseignée. Ses conséquences se développent dans tous les enseignements occidentaux et français en particulier. Mais on ne nous apprend plus les axiomes fondateurs, on est supposé les savoir: Ils sont câblés dans notre patrimoine génétique !

### ***L'axiome du Tiers Exclu exclut la confiance***

Ma thèse est qu'on les apprenait avant. Quand on fait l'histoire de l'enseignement, on voit bien qu'au 18<sup>e</sup> et au 19<sup>e</sup> siècle, on insistait sur ces axiomes: Ceux d'entre vous qui ont lu '*la Logique de Port Royal*', savent le gros effort qui était fait alors pour voir sur quoi on pose les pieds avant de commencer à raisonner. Nous, le savons-nous ? Cette logique a comme conséquence que l'on ne sait pas qu'on s'appuie sur "l'axiome du tiers exclu", mais on raisonne tout le temps en s'y référant implicitement. Si vous me permettez une incidente (mais cela m'a beaucoup frappé en réfléchissant avec quelques collègues sur les dramatiques phénomènes d'exclusion que nous passons notre temps à vivre dans- nos sociétés occidentales et développées), je m'apercevais que si ce concept d'exclusion. (que j'entends sous le sens de l'exclusion sociale, immigrés, pauvres. etc. ..) se développe si spontanément, c'est parce que on trouve normal qu'un énoncé soit ou vrai ou faux, qu'il soit débile ou qu'il ne le soit pas. Ce mode de raisonnement existe, ce n'est pas un péché, c'est du 'bien raisonné'. Et tout s'enchevêtre à partir de là. On a un peu oublié cet axiome. A ma connaissance. il n'est pas écrit au livre un de la genèse; "*Au commencement Dieu créa la vérité et le mensonge. Point final. Avec la forme simple pour tout énoncé d'être ou vrai ou faux*". C'est peut-être nous qui nous l'avons rajouté : Et finalement quand on regarde bien, il n'y a pas tellement longtemps : Deux ou trois siècles. Et ne chargeons pas Aristote du péché, car il ne se servait pas tellement de cet axiome du syllogisme parfait qui l'embarrassait plutôt. Il lui permettait d'aller vite dans quelques cas.

Alors basculons de l'autre côté. Si au lieu d'entendre la confiance comme un phénomène en soi, je l'entends comme un phénomène intelligible par le sujet qui en parle ou qui la considère ou qui réfléchit sur elle ou qui cherche à l'évaluer, alors nous sommes en présence d'une nouvelle représentation, d'un médium et d'un média. On se représente quelque chose qui n'a peut-être pas de réalité, mais dont on se fait une image, un dessin, un schéma, une symbolisation, prenez le mot que vous voudrez. A priori restons simplement sur le petit

modèle introduit par nos amis, la représentation minimum que je peux me faire de la relation entre L et C.

C'est L qui cause à C pendant que C cause à L et que L et C se causent à eux-mêmes. Je reprends métaphoriquement ce schéma (qui est le logo du colloque). Mais du coup, vous le voyez, il est indébrouillable. Pourtant il est à peu près intelligible. Je veux dire que quand nos amis nous ont présenté ce schéma ce matin, on n'a pas eu le sentiment qu'on ne comprenait pas. Cela nous est apparu à peu près intelligible. Certes les matheux parmi vous se disaient: "Pour mettre cela sur un système d'équations un peu manipulable, j'aurai du mal" . Mais pour les autres, ceux qui ne sont pas matheux, eux avaient le sentiment de pouvoir comprendre. Ce que ne disait pas beaucoup le schéma, c'est quelque chose de très important qui est rajouté en dessous: Cette confiance dans la relation entre deux acteurs. C'est nous qui nous la représentons comme un phénomène avec mémoire, comme un phénomène mémorisant. Il a lieu dans le temps, mais il n'est pas étranger à ce qui s'est fait avant. La façon dont Il s'est développé avant affecte la façon dont il va se développer demain.

### **Confiance: communication ET cognition. Le symbole qui se produit lui-même**

Communiquer c'est nécessairement co-mémoriser et ce processus de construction de mémoire échappe, j'en conviens à la quasi totalité des formalisations que nous construisons de l'organisation, de l'homme, de la société, etc. .. qui sont en effet fort durs à manipuler aisément avec une schématique simplette. Pourquoi nous interdirions-nous de les considérer puisque après tout, nous les comprenons. Autrement dit nous venons de nous apercevoir que si nous parlons de confiance, nous parlons d'un quelque chose que nous ayons, nous délibérément produit à l'aide de l'artifice le plus fascinant que l'esprit humain ait produit depuis pas mal de milliers d'années, à savoir: le symbole.

Ces représentations, les mots par lesquels on les dit, les dessins par lesquels on les dessine, le petit schéma de nos amis, cette symbolique que vous n'interprétez pas tous exactement de la même façon, va avoir mille allures différentes, que nos amis évoquaient tout à l'heure. Lorsque nous entendons : « *J'ai senti dans le regard...* », il a un '*presque rien*' ou un '*je ne sais quoi*' qui appartenait à la communication, mais pas à son modèle formel, qui n'était pas peut-être pas la réalité elle-même. C'était l'ineffable 'éclat dans le regard', ou mille autres détails, mille autres perceptions, représentations symbolisations, que nous fabriquons et qui n'existent, fugacement que pour nous.

### ***Confiance, de la Logique à la Pragmatique.***

Autrement dit, la confiance n'est pas un concept froid qu'on peut manipuler comme ça. C'est à la fois de la forme et du fond. C'est à la fois du signe et de la signification. Lorsque Le Cardinal disait en présentant ce modèle tout à l'heure: 'Pour l'instant. il est sans sémantique' il ajoutait : "Aussi longtemps qu'il reste sans sémantique, on ne peut rien en faire". Il n'a d'intérêt, il ne nous est appréhendable, que chargé de sens, même si ce sens est ambigu, confus, brouillon, enchevêtré. On ne peut pas l'appréhender autrement. Eh bien acceptons-le ! Ce qui veut dire, en effet : Ce n'est plus de la bonne logique classique du zéro et du un. Nous savons après tout que nous pouvons fort raisonnablement aujourd'hui associer pragmatique et sémiotique:

Je ne vais pas me lancer dans un cours sur les sciences de la communication. Mais Je tiens pour un des péchés de notre communauté francophone le fait que nous ayons traduit l'ouvrage anglais intitulé "*Pragmatique de la communication*" par le titre "*Logique de la communication*". En faisant ce malheureux petit geste, l'éditeur et ses traducteurs ont induit des centaines et des centaines d'erreurs dans leur communication. Tout simplement parce qu'on ne sait pas fabriquer les mots pour le dire, parce que "logique" ça faisait plus

scientifique, alors que "pragmatique" on ne sait pas bien encore ce que c'est ! Et pourtant c'est bien cela qui était en jeu. Alors au lieu de manipuler des logiques qui ne savent se servir que du "ou", apprenons donc à fabriquer des raisonnements qui nous apprennent à nous servir aussi du "et".

Restaurons notre capacité à relier. à associer. à conjoindre. à considérer "à la fois". Bref. si vous m'y autorisez, tâchons de nous inventer quelques modes de raisonnements construits sur 'un axiome du tiers inclus' (ou plutôt 'à chercher à inclure'), si nous voulons pouvoir réfléchir en raison gardant, j'insiste, en raison gardant, réfléchir sur la confiance.

### ***Les représentations de la confiance : Diplomatiques ou Théâtrales***

Je vais commenter ceci par un schéma de plus. Si nous convenons du fait que lorsque nous allons réfléchir, considérer, travailler, élaborer sur la confiance, nous n'allons pas travailler sur quelque chose qui existe indépendamment de nous. Nous allons travailler sur des constructions, sur des constructions symboliques, sur des représentations. Je dirais tout à l'heure - la moitié d'entre vous aura peur du mot - sur des "modèles". (C'est affreux "modèle" parce que ça détruit toute la poésie, tout le charme, toute l'affectivité de la relation). Mais gardez médiation, gardez symbolisation, tous les mots que vous voudrez. : Un artifice hors de nous, qui n'est pas nous et qui est pourtant produit par nous, qui est manipulable, qui est intelligible", qui est complexe, qui est irréductible à vue simple et qui pourtant témoigne de notre bonheur d'un vers ou d'une phrase, notre émoi d'une touche picturale ou d'une harmonie musicale.

Nous savons que nous pouvons représenter même l'ineffable. Pensez à ce paradoxe étonnant. On représente bien un concerto de Mozart avec simplement cinq lignes, des blanches, des rondes et des croches et ça marche très bien. Après tout on peut représenter quelque chose d'aussi ineffable que la confiance avec quelque chose qui peut être du genre des blanches, des croches et une portée de solfège. Je ne vais pas vous conseiller de faire cela. Mais ce que je voulais mettre en valeur, c'est que ce sur quoi nous allons réfléchir, c'est un 'tiers'. Quelque chose qui n'est pas nous, qui est entre l'hypothétique confiance et nous, entre lui et moi, entre la perception et la conceptualisation, entre le faire et le comprendre, entre l'expérience et la conscience.

### ***Un axiome du tiers cherché***

Il y a cet artifice sur lequel nous pouvons raisonner : la confiance. Et l'idée que je vais argumenter et illustrer va être la suivante : Si nous la voulons complexe, n'enfermons pas notre intelligence de la confiance ou de la méfiance dans les relations entre les acteurs autour du seul concept de communication. Il existe, c'est vrai, une section du Conseil Supérieur des Universités qui rassemble les chercheurs et les enseignants en sciences de la communication. Il n'en existe pas encore qui rassemble les mêmes dans une section qui serait les sciences de la cognition. Je ne crois pas qu'il faille souhaiter deux sections rivales. Ce que je vais vous inviter à faire, c'est à réfléchir au fait que nous pouvons décider de ne pas les disjoindre, de ne pas oublier le fait qu'il n'est pas de communication sans cognition. (Bien sûr, c'est horrible ce mot cognition, cela fait froidement scientifique : Vous, vous pensez "Amour », vous pensez 'Tendresse', vous pensez 'Affectivité', et moi je vous réponds 'manipulation de symboles et computation, feed back et autres concepts bien desséchés, bien aigris).

Il reste que c'est cette capacité que nous connaissons tous de nous construire des images, des représentations, et à les manipuler pour en produire d'autres images dont nous déclarons qu'elles nous rendent intelligents, qu'elles nous permettent d'inventer des actions auxquelles nous n'avions pas pensé, qu'elles nous permettent de comprendre les exposés de Monsieur Vanier ou de Monsieur De Bourbon Busset, de nous représenter la main qui ne se tendait pas tout à fait, et qui nous permet de fabriquer d'autres images, d'autres

représentations. Assumons la cognition dans sa fantastique diversité. Intégrons la complètement, associons-la, conjoignons-la, dans l'interaction de la communication. Et cessons d'avoir dans nos entreprises, ces responsables de la communication qui ne sont pas co-responsables de la cognition dans l'entreprise, ou bien sûr réciproquement.

### ***Concevoir la confiance, plutôt que l'analyser***

Je ne vais pas me lancer dans un long développement. Mais c'est cette interaction., cette interdépendance "communication-cognition" qui va nous permettre d'entendre la richesse de la confiance. Connaître, c'est quoi? C'est construire des représentations, des représentations de notre communication. La confiance n'est intelligible que dans le faire, que dans l'action, que se faire soit de type '*praxis*' ou qu'il soit de type '*poiésis*'.

Nous pouvons réfléchir la confiance dans la communication en cessant de disjoindre la façon dont l'acteur réfléchit et la façon dont l'acteur communique. Ce ne sont pas deux moments différents de son action. Ce ne sont pas deux critères d'évaluation différents. Nous pouvons les manipuler l'un et l'autre même si cela rend la chose un peu plus difficile. Alors pour comprendre cette confiance complexe, ne pouvons nous nous lancer dans cet exercice de représentation, de symbolisation, dans cet exercice de conception de ce qui n'existe pas encore, et que pourtant nous trouvons. Est-ce que vous ne trouvez que ce serait une très belle définition pour la science? "*Concevoir ce qui n'existe pas encore et pourtant le trouver*", au lieu de nous acharner à analyser ce qui existe et banalement le décrire.

Quand vous pensez à la communication, et cela passionne la plupart d'entre vous ici, cela n'existe pas. Encore une fois quand vous passez un coup de couteau au travers, il n'y a pas de sang qui coule. En revanche, vous la concevez et à force de la concevoir, vous finissez effectivement par la construire. Bien ou mal, mais c'est une autre histoire. Acceptons ce jeu: notre capacité à symboliser va peut-être nous y aider.

### **La Parole de la gestion intelligente des carrefours.**

Je vais, dans un deuxième temps, essayer d'illustrer maladroitement mon argument avec une petite parabole que mes collègues et moi avons élaborée, il n'y a pas longtemps, pour réfléchir à l'organisation des entreprises complexes et qui m'a semblée pertinente pour rendre compte de la confiance dans la communication entre les acteurs. Il s'agit de la parabole classique de la gestion des carrefour.

Voici un carrefour routier et voici la situation que prévoyait le code de la route lorsque quatre voitures, quatre acteurs dans cette organisation, se présentent simultanément au carrefour. On est dans la situation type où la confiance va être en jeu et le code de la route avait d'ailleurs tout à fait prévu ce qu'il fallait faire. Il avait prévu une organisation simple qui postule la confiance entre les acteurs et qui est relativement onéreuse: Il faut le temps pour chaque acteur de sortir, de faire la causette avec les trois autres (cela s'appelle '*délibérer*') et de revenir à la voiture. C'est de plus risqué, parce qu'il y a toujours bien sûr la grande gueule qui ... Mais enfin c'est cela qui était prévu et, mon Dieu, tant qu'il n'y a que quatre voitures par jour sur ce carrefour, c'est tolérable.

Ainsi, on a un mode de relation qui est vraiment fondé sur la coopération confiante annoncée par le règlement. Mais cette solution s'est avérée si dramatique dans sa gestion quotidienne que les gens se sont dits : "Puisque ça ne peut pas marcher, ce n'est pas de la faute de la technologie, c'est parce que je ne peux pas avoir confiance dans les hommes. Les autres sont tous des méchants, des bêtes, des brutes. Il n'y a qu'un seul moyen de s'en tirer, c'est de mettre des chefs". Et on a mis un chef qu'on appelle une '*boîte de commande*', et depuis on

s'en trouve tous très bien, vous comme moi. Ca consiste à installer un boîtier de commandes qui régule la circulation en réglant les feux de signalisation, rouge – vert, et bien qu'aucune voiture ne passe dans ce sens là, eh bien vous êtes là à attendre, parce que le feu est au rouge. Quel gâchis économique global ! Pensez au million de voitures qui ne bougent pas alors qu'elles pourraient bouger parce qu'il n'y a pas de voitures dans l'autre sens. Quel formidable gâchis de par l'univers ! Mais, postulant une absolue méfiance vis à vis de ces êtres humains absolument incapables de s'auto réguler, on a donc inventé l'organisation hiérarchique. On a fabriqué un niveau du dessus auquel on a confié toutes les tâches cognitives. Cela oblige seulement le conducteur à observer le feu et à passer si c'est vert: il n'y a pas à réfléchir. Il ne faut pas se demander si c'est malin ou si ce n'est pas malin ! C'est une situation bête et méchante. Si j'applique cela aux entreprises, je vais être désagréable pour leurs chefs, je le crains.

Aussi je vais remplacer les entreprises par les universitaires, c'est moins risqué ! C'est la situation de la quasi-totalité des membres des systèmes universitaires français, il y a probablement quelque part, on ne sait même plus où d'ailleurs, quelques régulateurs super-puissants sensés nous dire "marche" ou "recule" ou "avance" ou "dépêche toi". Cette façon de faire repose sur l'hypothèse que je n'ai pas confiance. Non seulement je n'ai pas confiance dans les acteurs, mais je n'ai pas confiance dans leur intelligence. Je pars de l'hypothèse qu'ils vont sûrement nier le bénéfice de l'organisation ; Ils vont sûrement chercher à compliquer l'affaire ; Alors tant pis, ça va me coûter très cher, mais je vais créer un système qui pourra marcher quand même, fondé sur la méfiance, fondé sur l'autorité, fondé sur le "mépris". Le boîtier, même si c'est un ordinateur qui est dans la salle de commandes, est présumé mépriser les braves PDG qui sont au volant de leur voiture puisqu'il sait leur donner l'ordre et ils obéissent, de fonctionner et de ne pas fonctionner.

Ce mode de communication là est institutionnel, il nous est familier : Nous l'acceptons. Il est vrai pour les feux rouges. Il est probablement vrai ailleurs, dans les entreprises. Il est quand même d'une économie douteuse, il a tout de même la conséquence affreuse que surtout si vous roulez de nuit où il y a vraiment personne, vous allez mettre une heure pour faire ce que vous feriez habituellement en quarante minutes. Donc ce n'est pas si économique que ça.

Il est au moins aussi risqué que l'autre, car comme le dit le mauvais coucheur, qui veut griller les feux rouges, 'ce n'est pas le feu rouge qui l'empêchera de passer'.

### ***L'invention d'un tiers : le Giratoire***

Alors il s'est passé un curieux phénomène, il n'y a pas très longtemps: les uns disent que ça vient de l'Europe: les autres disent que ça vient de l'Angleterre ? On a inventé le carrefour avec rond-point qui s'appelle officiellement "le carrefour à l'européenne". Ceux d'entre vous qui ont roulé dans des carrefours aménagés à l'européenne, ont été frappés par sa relative efficacité économique. C'est vrai la fluidité globale du trafic ralentit. On est tous obligé de ralentir quand on aborde le carrefour. Il y a une fontaine ou des murailles au milieu qui nous force à ralentir tous. Nous forçant à ralentir tous, il nous oblige à faire marcher notre tête. On a le temps de regarder ce qui vient à droite, à gauche, à comparer, à estimer la distance du prochain, de celui qui vient, de celui qui va. On est en quelque sorte obligé d'être intelligent, obligé d'exercer nos fonctions cognitives. On peut les exercer' de façon perverse. Je ne fais pas de jugement moral. J'observe simplement que l'institution m'oblige à être intelligent. Je ne peux pas aller tout droit, et même si je voulais faire le tour des boulevards, pied au plancher, en ignorant les feux, je ne peux pas ici. Je suis obligé de ralentir: Il y a un mur devant moi. Ayant ralenti je vais avoir le temps de réfléchir: Cela vaut peut-être le coup que je pile parce que ça vient à droite ou que ça vient à gauche? A priori, on n'est pas tous ravi;. On a rajouté une règle morale, mais la règle n'est que morale. Elle n'a d'influence que

pour votre assureur. Elle n'influe pas tellement sur votre comportement effectif. La règle est donc d'instaurer la priorité à gauche. Mais intuitivement s'il n'y avait pas la règle, je pense qu'on se comporterait quand même intelligemment, parce que on se rend bien compte que il y a plutôt intérêt à laisser le rond point se désengorger si on veut que ça circule ailleurs.

### ***La mémorisation de la communication, condition de la confiance***

Donc au total. l'expérience le prouve abondamment, ça ne se passe vraiment pas mal. Il est vrai que l'institution s'est payé un dispositif qui postulant une confiance dans les acteurs, ceux-ci ne vont pas chercher systématiquement à boucher le carrefour: postulant leur intelligence, postulant leur capacité cognitive capable de s'exciter, capable de s'activer, pendant qu'ils entrent dans ce réseau complexe de communication non verbale à l'état pur. Je ne sais si vous n'avez pas été frappé par le fait qu'on n'a pas beaucoup de moyens de communication entre deux voitures, en dehors du bras d'honneur qu'on sort par la fenêtre. Ce serait peut-être une idée à donner aux constructeurs de voitures: mettre des clignotants lumineux avec des systèmes de codes comme: "je te dis merci pour m'avoir laissé passer". Par la présence de ce médium, de ce tiers, de cette injection forcée rajoutée au carrefour. Le carrefour est beaucoup plus compliqué, il est plus dur à construire, il est un peu plus cher. Son organisation est plus complexe. Lorsqu'il y a un acteur de plus. il ralentit tout le monde. C'est typiquement ce qu'il ne faut pas faire pour avoir de la bonne productivité. au sens traditionnel du mot: Or cet obstacle a été rajouté délibérément. Il incite chacun à faire un peu marcher sa tête.

Au total, vous me direz ça aurait pu ne pas marcher. Mais compte tenu des expériences accumulées en Europe, apparemment ça marche effectivement: Il y a sur ces carrefours sensiblement moins d'accidents d'une part, et les écoulements de trafic avec les formations de bouchons sont relativement diminués aux moments plus ou moins critiques. Alors méditons sur l'intervention de ce tiers dans la relation entre les acteurs. Ce tiers qui postule l'intelligence du comportement des acteurs. Il ne s'agit plus d'une intelligence en dehors qui est intelligente pour eux et à leur place, qui cogite pour eux la façon de conduire leur communication. La charge cognitive de la communication est renvoyée sur les acteurs de façon obligatoire. Il n'a pas le choix.

La métaphore du carrefour avec giratoire est intéressante mais dans la réalité Je ne vous propose pas d'installer une grosse pomme entre vous et moi pour qu'on se parle par-dessus, ou pour que je sois obligé d'en faire le tour. En revanche je peux dire: "Cette organisation va veiller à ce que la mémoire des communications des relations de ces acteurs entre eux et avec leur environnement soit une partie prenante essentielle". Pour se causer, on va être obligé de se souvenir qu'on s'est déjà causé, qu'on a déjà ensemble élaboré des projets. qu'on a déjà eu tel type d'incident. On va en effet ralentir. On ne prendra pas nos décisions à la Lucky Luke. Comme ces nouveaux managers américains, des supers stratèges qui prônent "La stratégie de la vitesse". Celle du manager qui tire plus vite que son ombre et qui a déjà racheté trois filiales et deux sociétés sans savoir pourquoi !

On voudrait tout de même qu'il réfléchisse un peu ! En plus ça ne lui ferait quand même pas de mal. Même si ses stratégies précipitées sont bonnes.

### ***L'intelligence de la confiance permet la confiance en l'intelligence***

Alors ne pouvons nous réfléchir aux conditions dans lesquelles dans la communication, nous pouvons introduire ces tiers symboliques, ces tiers symbolisant qui seront souvent en effet l'accumulation des représentations, éventuellement culturelles, que nous nous sommes créé dans nos relations.

Tiers qui vont viser à non plus disjoindre mais conjoindre "communication et cognition", qui vont faire que les acteurs communicants seront contraints, ou plutôt seront fortement incités à se servir de leurs capacités cognitives. Il y a peut être à partir de cette métaphore, une veine de réflexions que je vous propose de mobiliser et qui va me conduire à ma conclusion. D'abord paf une phrase d'un laïque que j'aime bien, un laïque un peu agressif. du début du siècle, un grand pédagogue quand même. Jean Guéhenno : "*Croire à l'intelligence de l'autre, c'est la faire naître et la développer ; La nier, c'est la détruire*".

Tous ceux d'entre vous qui sont professeurs, qui enseignent ou qui ont enseigné, voient assez bien ce que je veux dire. La tentation qu'on a de dire à l'autre. "*Mais ce que tu es bête*". est forte. Il faut se souvenir de ce petit bout de phrase de Jean Guéhenno. "... La nier c'est la détruire". Je ne peux pas vous faire la preuve que cet énoncé est vrai. Mais expérimentalement je crois qu'on peut assez légitimement l'argumenter. Autrement dit, paradoxalement, c'est de notre confiance en l'intelligence autant que de notre intelligence de la confiance, dont il va être question. Je m'en tire en m'en excusant auprès des animateurs. Ils me demandaient de parler de la confiance et je vous parle de l'intelligence. Mais je ne suis pas si sûr que ça que ce détour soit stérile. Intelligence, entendu en effet dans son sens le plus riche.

### **Une épistémologie de la confiance complexe**

Et ceci m'amène à conclure de façon plus épistémologique, voire philosophique. Il est vrai que nos modes de transmission, capitalisation, appréciation. Evaluation, de nos connaissances et donc de nos cultures en Occident au moins, et en France en particulier, méritent qu'on les reconsidère à partir de ce changement de paradigme. (Je dis en France en particulier parce que, pour m'être promené de l'Italie aux Etats-Unis en passant par la Suède, je ne sens pas cela ailleurs avec la même intensité), Ces mode de production de connaissances actionnables sont souvent encore marqués par le fait que nous considérons qu'il n'est pas bien de raisonner autrement qu'en distinguant le bien du mal, le vrai du faux, et en disant d'ailleurs que le bien c'est le vrai et que le faux c'est le mal, ce qui est incidemment une approximation sémantique passablement hasardeuse et hâtive.

Cette espèce de brutalité qui fait qu'au moyen-âge on avait inventé le purgatoire pour essayer de mélanger un peu les deux entre l'enfer et le paradis. Hélas, peu après. Descartes nous a proposé de diviser les problèmes en autant de parcelles qu'il se pourrait. Et ensuite on a eu Auguste Comte ! Auguste Comte pèse aujourd'hui beaucoup plus sur notre façon de raisonner à la fin du 20ème siècle que la quasi-totalité des philosophes occidentaux que vous pouvez me citer, en particulier en France. Il en est probablement au moins un parmi vous qui connaît quelqu'un qui a contribué a faire instituer par la République Française en 1977. un "Institut Auguste Comte pour les Sciences de l'Action ». Cet Institut a eu quelques heures de gloire et a mobillisé un bon paquet de millions. Comme par hasard on l'avait installé 1 Rue Descartes. Vous voyez ? (Connaissez-vous une des causes plausibles du miracle italien? Vous savez. ces italiens qui sont incapables de se gouverner, qui sont toujours en pagaille, toujours en grève, et qui pourtant ont une économie florissante et plein d'inventions: C'est peut-être parce que le Polytechnico di Milano a pour adresse « Piazza Leonardo da Vinci", alors que en France, l'Ecole Polytechnique de Paris a pour adresse « Rue Descartes »).

Nous vivons de l'oppression de ces épistémologies de la disjonction, du bien penser' qui consiste d'abord à découper et à séparer, qui consiste d'abord à exclure le tiers et à éliminer ce qu'il y a entre le vrai et le faux. Ce mode de pensée va renvoyer la confiance dans le champs de l'irrationnel. On vous dira là : Très bien, vous pouvez y aller, c'est l'affaire des ecclésiastiques et des bonnes âmes, ce n'est plus dans l'ordre du rationnel. C'est dans l'ordre du spirituel, de l'irrationnel de l'affectif. Mais nous, on n'est plus concerné par ça".

Ce n'est pas moi qui al dit cela. Je souligne seulement le fait que nous avons cette image qui s'est plus ou moins imposée à nous. Je pense que, s'il est vraiment important que le spirituel nous relance et nous ré interpelle, ça ne sera pas seulement dans le champ de l'affectif et du spirituel ou de l'irrationnel, mais aussi dans le champ du rationnel.

### ***La confiance et l'Invention:***

« Rien n'est donné. Tout est construit » Ce n'est pas parce que Descartes ou Auguste Comte et quelques autres l'ont écrit, ni parce que Frege et Russell ont fabriqué une logique des prédicats qui est très belle, qu'on est pour autant contraint. Après tout, dans notre histoire, de Vinci à Vico, il est bien d'autres façons de raisonner. Mais qui parmi nous lit Jean-Baptiste Vico qui écrivait en 1708 un "*discours de la méthode des études de notre temps*" qui était destiné à contrer le discours de la méthode de René Descartes, explicitement: "Ce cher René se trompe".

C'est Vico qui parle, que nous avons réussi à occulter à plusieurs reprises. Chaque fois on essaye de le ré exhumé. Relisons Vico, ça nous fera du bien; P. Valéry plus proche de nous, mais nous commençons à le lire. G. Bachelard, J. Piaget, H. A. Simon, E. Morin. Je vous cite un peu les auteurs qui nous aident beaucoup aujourd'hui et qui tous nous ramènent à la même idée; mais puisque nous pouvons, pour reprendre le mot de Vinci "*fonctionner dans ce deuxième univers naturel. celui de l'esprit, celui de la représentation, celui du 'disegno'* où nous pouvons inventer à l'infini, sans aucune limitation, pour conjoindre, pour imaginer. Nous pouvons imaginer par exemple cette solution qu'aucune logique n'aurait jamais permis d'inventer et qui me servira de métaphore finale, la façon dont à son honneur, je crois, le gouvernement de la République Française a, non pas résolu, mais a reposé dans des termes différents la situation dramatique de la Nouvelle Calédonie en 1988 . Car enfin, essayez de voir sur un problème de maintien de l'ordre la rationalité qui vous conduit à mettre un franc-maçon, un pasteur et un évêque dans un avion pour résoudre le problème. Vous pourrez le prendre par tous les bouts : je vous mets au défi de me démontrer le syllogisme qui vous conduira de l'énoncé A à l'énoncé B. Et pourtant ça marche. Et qu'est-ce que ça veut dire que ça marche? Ça voulait probablement dire que l'on avait postulé quelque chose qui était dans l'ordre de la confiance. La confiance des caldoches et des canaques dans les francs-maçons, les protestants et les curés.

Symboliser, inclure le tiers, pour nous aujourd'hui nous forcer mentalement à raisonner correctement. à "raison garder". En conjoignant d'abord au lieu de disjoindre d'abord. C'est peut-être la condition par laquelle nous apprendrons à re finaliser la communication en nous aidant, sans naïveté aucune, à la rendre à la comprendre à l'entendre, parfois confiante.

\* Tous droits de reproduction réservés. Ce texte est publié dans les actes du colloque "Du mépris à la confiance. Quels changements de comportement pour maîtriser la complexité?" organisé par l'Université de Technologie de Compiègne (TSH/IDTH) ; actes publiés en 1991 par l'UTC sous la direction de G. Le Cardinal et de J.F. Guyonnet.

\*\* Professeur émérite à l'Université d'Aix-Marseille III.