

Ethique, conditions et règles de la coopération durable

Gilles le Cardinal, Professeur SIC à l'UTC
Jean-François Guyonnet, Enseignant-chercheur à l'UTC
Bruno Pouzoullic, consultant, Professeur associé à l'UTC
Equipe COSTECH

Introduction :

Le titre « **La coopération durable** » fait évidemment allusion au concept de « développement durable », qui dépasse l'opportunisme, le court terme, pour viser l'actualisation des potentiels sur le long terme en prenant en compte une transmission intergénérationnelle du patrimoine.

Or, la théorie des jeux (« dilemme du prisonnier ») a montré que la coopération à deux acteurs est intrinsèquement instable, la stratégie prudente et dominante conduisant les deux acteurs à choisir la non-coopération sur une partie à un coup. Pour les jeux répétés à horizon fini, différentes stratégies peuvent stabiliser la coopération :

- la stratégie « donnant-donnant » : je coopère au premier coup, puis j'adopte la même attitude que l'autre au coup précédent. Cette stratégie performante ne résiste pas, malheureusement, à l'alea ou à l'erreur d'interprétation.
- La stratégie de Pavlov (je gagne je continue, je perds je change) est robuste aux aléas et erreurs d'interprétation, mais pas à un environnement non coopératif
- La stratégie de la confiance consiste à accepter un couplage virtuel avec les revenus de l'autre. Ce couplage librement accepté par les acteurs reflète la confiance d'un acteur dans l'autre. Ils acceptent de lier leurs revenus comme les alpinistes s'encordent pour une ascension difficile.

Savoir, pouvoir, vouloir stabiliser la coopération au-delà d'une période favorable où il y avait beaucoup à gagner ensemble sans grand risque, c'est ouvrir de nouvelles perspectives sur la durée et la profondeur de la coopération.

1- Pourquoi penser « coopération durable » ?

Quatre caractéristiques de notre monde renforcent l'intérêt et l'urgence de comprendre les conditions d'une coopération durable, non plus dans le cadre de la théorie des jeux, mais dans le monde réel :

1-1- la croissance de l'incertitude semble aller de paire avec la croissance des échanges d'informations, ce qui constitue un vrai paradoxe que ne prévoyait pas Claude Shannon qui définissait l'information comme sortie de l'incertitude. De fait, elle y contribue pour une part, mais semble également révéler et augmenter symétriquement nos ignorances.

1-2- Ce paradoxe explique l'émergence de la complexité issue de la croissance des interactions entre des phénomènes autrefois étudiés comme indépendants (« toutes choses égales par ailleurs »). La complexité nous envahit, ce tissage des dimensions verticales (disciplines, métiers, technologies) et des dimensions horizontales (projets, territoires, systèmes économiques), nous devons abandonner comme illusoire des hypothèses pourtant bien pratiques :

- La possibilité de découper un projet en sous-projets indépendants, un problème interdisciplinaire réel en sous-problèmes qui ne relèvent plus que d'une discipline ; La possibilité de simplement ajouter des solutions partielles concoctées par des experts qui ne se rencontrent pas. L'exemple de la bourse montre que la gestion des actions sur ordinateurs qui déclenche automatiquement les ventes lorsque certains seuils sont atteints, peut provoquer un crash détestable pour tous. La complexité appelle la coopération ; celle des experts n'est-elle pas la plus difficile à obtenir ?

1-3- Or, la coopération durable des experts de disciplines différentes est devenue indispensable pour faire face aux risques majeurs et nouveaux que génèrent nos technologies et leurs interconnexions. La complexité implique l'émergence de nouvelles propriétés qui ne se retrouvent pas dans les parties du système. Cette émergence, souvent imprévisible, peut générer le meilleur comme le pire :

- ♦ les innovations techniques et organisationnelles comme par exemple, interconnexion des ordinateurs générant le Web, changeant radicalement la recherche d'informations
- ♦ les défauts de composants, les défaillances des sous-systèmes se propageant au système entier, peuvent entraîner l'accident, voire la catastrophe, comme par exemple en Italie, la foudre sur une ligne haute tension qui conduit au décrochage de tout le système de distribution électrique, mais aussi les conflits humains face à l'antagonisme des intérêts, des objectifs, des stratégies.

1-4- Mais les accidents et les conflits peuvent venir de plus loin encore. C'est au niveau des valeurs et du sens du travail et la façon dont cela s'incarne dans le quotidien d'un acteur que peuvent venir les difficultés les plus sérieuses. Coopérer durablement ne peut se faire sans un débat sur les valeurs partagées, le sens du projet que chacun doit se réapproprier, pour en faire un aliment du sens de sa propre vie, sous peine de démotivation, source d'inefficacité et parfois de dépression.

2- Conditions nécessaires pour une coopération durable

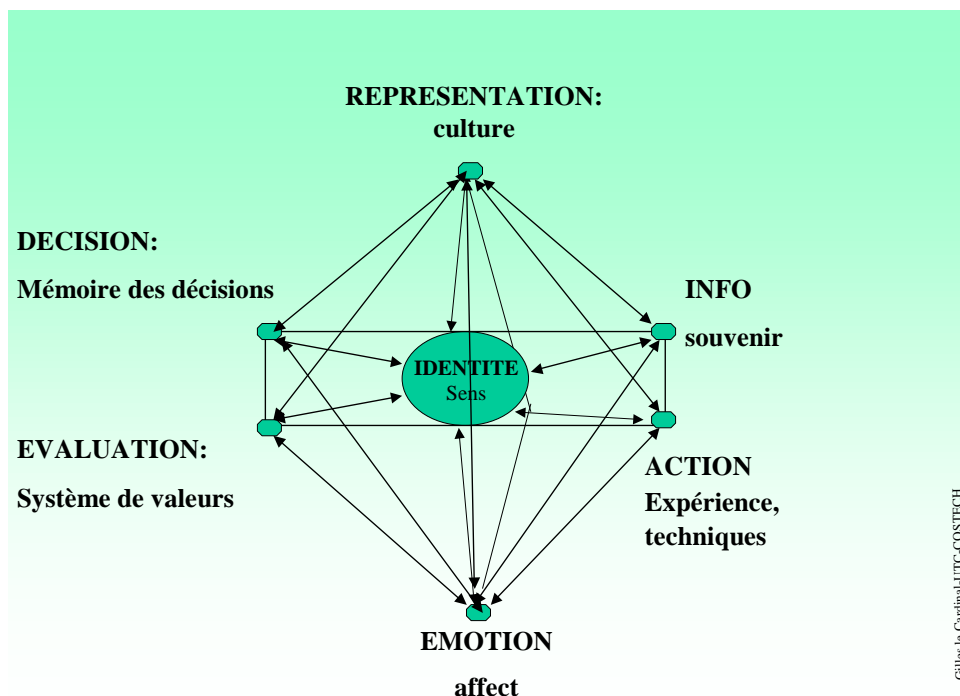
Mettre en place une coopération durable est une œuvre difficile et nécessite des investissements importants en argent et en énergie, mais surtout en temps passé. Or le temps devient une ressource de plus en plus rare. Cela entraîne aussi à consentir à des changements de comportements individuels et collectifs difficiles. Le succès n'est jamais définitif, la vigilance ne doit jamais être relâchée. Cela signifie que les motivations doivent être fortes et sans cesse renouvelées.

L'être humain est un être de désir, la possibilité d'un grand avantage à court terme est une tentation, certes résistible, mais forte, comparée au bénéfice plus faible mais régulier de la coopération à moyen et à long terme.

Quelles autres forces peuvent nous aider à résister à cette pulsion opportuniste permanente ? Certaines prises de consciences issues de réflexions sur nos expériences, nos échecs, les conséquences de trahison que nous avons subies et que nous avons fait subir aux autres, nous paraissent être des conditions nécessaires pour mettre en place une coopération durable :

2-1- la découverte que l'individualisme poussé à l'extrême n'est pas une attitude intelligente ni efficace, ne serait-ce que pour optimiser son propre revenu, à long terme. « Moi tout seul pas capable » est le cri brut de celui qui découvre, souvent à ses dépens, que pour définir et réaliser ses projets, il a besoin des autres. La vérité de cette proposition nous incite à créer autour de nous un réseau de personnes avec lesquelles nous avons des relations coopératives stabilisées par la confiance.

2-2 La deuxième condition part de la nécessité de comprendre que, chaque acteur étant unique mais aussi défaillant, toute rencontre fait naturellement apparaître des différences. Or, les différences sont des réalités à double face : elles sont sources à la fois de richesses et de difficultés. Les différences d'objectifs, de contraintes, de critères, de compétences, de logiques et de stratégies peuvent facilement générer compétition, antagonisme, dilemme, paradoxe et conflit. Les différences de comportement proviennent de différences de représentations, de valeurs, d'histoire personnelle d'affectivité, d'expériences, de culture.



-Diamant de la cognition-

Gilles le Carvalhal-UTC-COSTECH

Si on admet le postulat d'Erol Franko stipulant que « *toute personne, au moment où elle agit, adopte le comportement qui lui semble le plus satisfaisant, compte-tenu de sa représentation du monde* », les différences constatées dans l'action proviennent donc logiquement des différences de représentations. Le schéma précédent montre que ces représentations sont construites à partir de tout notre passé d'action, d'information, d'évaluation, d'émotion, de décision.

Une condition nécessaire à l'établissement de la coopération durable s'en déduit : que tous les acteurs participent à la construction d'une représentation commune des projets dans lesquels ils sont impliqués. Chacun pourra ainsi adopter, à partir de cette représentation commune, les comportements favorisant la réussite du projet élaboré en commun et comprendre les raisons des comportements adoptés par les autres participants. Cette représentation commune contribue à l'émergence de la prise de conscience de l'existence d'un patrimoine commun dont le groupe, dans son ensemble, devient titulaire et co-responsable dans la durée.

2-3 : L'étape suivante consiste à déduire un mode de gouvernance où chacun ait une place et une responsabilité reconnues, les modalités de prise de décision et d'évaluation des résultats étant objet de consensus. Ce n'est que par un partage approfondi où chacun peut exprimer ses propres objectifs, ses contraintes et ses critères d'évaluation, ses attentes en terme de responsabilités et de ressources que pourront s'élaborer une méthodologie de travail et de prise de décision, conduisant à une gouvernance négociée entre toutes les parties.

2-4 : Une telle attitude appelle une communication maîtrisée, ce qui sous-entend une formation à la complexité des interactions humaines, applicable au quotidien et la connaissance des principes éthiques universels et leur application sur le terrain.

3- Mise en œuvre d'une coopération durable :

Nous nous proposons d'examiner les ressources possibles qui nous permettent de réunir les quatre conditions précédemment citées. Nous commencerons par la dernière qui est en quelque sorte le fondement et nous nous appuyerons sur les travaux d'Ivan Borzomenyi-Nagy. Nous nous réapproprierons sa pensée en la combinant avec notre propre approche (éthique de la communication) pour une nouvelle formulation synthétique, en quatre niveaux, qualités ou instances : le respect, la légitimité, la loyauté et la confiance.

3-1 : Ethique relationnelle

3-1-1 : Le respect :

Chaque acteur ou sous groupe d'acteurs a une identité propre et unique dont la spécificité, loin de devoir être éliminée, diminuée ou oubliée a besoin d'être approfondie, définie, qualifiée et requalifiée si nécessaire, pour pouvoir enfin être reconnue et confirmée par le groupe tout entier. Un travail doit donc être réalisé par chacun pour mieux se définir à partir de son histoire, de ses talents et de sa culture, en veillant à ce qu'il ne se définisse pas contre les autres, mais bien « en soi ». Une conscience aiguisée de chaque sous-groupe, par rapport à son identité, ses appartenances ou affiliations, à ses valeurs, ses croyances, mythes et traditions doit être favorisée pour pouvoir s'ouvrir à une meilleure connaissance de l'identité des autres sous-groupes. L'organisation d'une présentation réciproque permet une meilleure connaissance des identités mutuelles et

instaure un climat de respect agissant, chacun étant capable de définir son identité, celle de son sous-groupe, et enfin, celle du groupe tout entier.

3-1-2 : La légitimité :

Il est alors nécessaire de mettre en évidence la place que chacun, que chaque sous-groupe peut tenir dans la gouvernance du patrimoine commun, les marges de manœuvre et les ressources dont ils peuvent disposer et de préciser ce qu'on attend de chacun et de chaque sous-groupe. Un document, contrat ou convention, précisant les droits et devoirs peut alors être rédigé et signé par tous les acteurs, ce qui constituera le socle de la coopération sur lequel on pourra s'appuyer en cas de conflit. Chacun, chaque groupe voit sa légitimité reconnue et confirmée par écrit, dans les limites d'un domaine d'action qui relève de sa compétence. Le document stipule une échéance à laquelle il pourra être remanié éventuellement et où les engagements mutuels pourront éventuellement être remis en cause ou non. La possibilité de désengagement favorise l'engagement volontaire et réfléchi.

3-1-3 : La loyauté :

Vient ensuite le poids et la valeur de la parole de chacun et de chaque sous-groupe qu'il est bon de garantir. C'est à chacun de respecter certaines conditions pour que sa parole soit écoutée, comprise et ait du poids ; c'est la crédibilité des propos tenus qui donne du poids à la parole; cette dernière va se juger dans la correspondance entre le dire et le faire : est-ce que ce que dit cette personne s'avère être vrai, est-ce qu'elle tient ses promesses, respecte ses engagements, exerce de façon satisfaisante ses responsabilités ? Chacun est juge de la loyauté de chaque personne, la parole n'acquiert de valeur que dans sa vérification par les actes et les faits. La reconnaissance sur ses erreurs et le travail accompli pour protéger le groupe de leurs conséquences et apprendre à prévenir leur répétition constituent l'un des fondements de la loyauté d'une personne. Ainsi, la communication peut devenir féconde, car chacun peut se fier aux informations échangées et aux promesses données.

3-1-4 : La confiance :

La personne reconnue et respectée dans son être, son action légitimée dans un domaine délimité, sa parole tenue pour loyale, toutes les conditions sont alors réunies pour qu'une prise de risque soit possible avec chaque acteur ou chaque sous-groupe. La prise de risque n'est possible que lorsque la confiance s'est établie par le passé à un niveau tel que le risque devient raisonnable. La confiance accumulée par une histoire de prise de risques définit au présent la qualité de la relation et permet de nouvelles prises de risques à l'avenir. Là encore, l'échec retravaillé est source incomparable de confiance interpersonnelle et inter sous-groupe car il devient source d'apprentissage, selon un processus d'essais-erreurs. Savoir prendre des risques avec un autre, à hauteur d'une confiance bien placée est un accélérateur de cette confiance. La confiance apparaît ainsi comme une qualité relationnelle que l'on peut apprendre à gérer et dont les fruits sont audace, capacité d'initiative et efficacité.

Les fondements d'une éthique de la communication, gage d'une coopération durable consistent donc à veiller au respect de l'identité, établir un contrat légitimant les responsabilités et les domaines d'action, assurer la loyauté de sa parole, construire et gérer la confiance.

3-2 : Invariants méthodologiques pour la mise en place d'une coopération durable :

Il existe différentes méthodes qui facilitent la mise en place d'une coopération durable. Elles constituent une boîte à outils, mais aucune n'est suffisante à elle seule, bien qu'elles aient tendance à le prétendre. Nous appelons à compléter cette boîte à outils, car beaucoup de travail reste à accomplir dans ce domaine.

Nous avons nous-mêmes inventé, mis en place et publié la méthode PAT-Miroir, décrite dans l'ouvrage « *la dynamique de la confiance* ». Sept cabinets, une vingtaine d'animateurs ont appliqué la méthode à plus des 350 reprises. Son domaine d'application privilégie le lancement de projet et facilite, le dépassement de certaines situations dangereuses : fusion et restructuration d'entreprises, résolutions de conflits sociaux, déblocage de projet en panne, réorganisation de structures obsolètes, nouvelles orientations stratégiques... Cette méthode ne saurait être la panacée universelle et heureusement, il en existe beaucoup d'autres : Audit-Patrimonial (Henri Ollagnon), méthodes spécialisées dans la médiation, formation au travail coopératif (métaplan, arbre de connaissances synertiel...).

Ce que nous voudrions dégager ici ce sont les invariants communs à toutes ces méthodes : ils constituent des repères intéressants pour juger de la valeur des différents outils disponibles et pour choisir le mieux adapté à la situation à laquelle on se trouve confronté.

- La confiance sera établie par le respect de méta règles
- La loyauté se construira par la qualité du dialogue qui s'établira par la mise en mots des métarègles
- La légitimité sera obtenue par la mise en œuvre dans les actes des consensus obtenus, notamment en terme de gouvernance du système.

1° méta règle :

Nécessité d'une écoute active et non jugeante pour comprendre les différents points de vue sur le système

Mise en mots : définir ensemble des règles régissant les discussions, choix de la méthode de travail

Mise en œuvre: atelier de créativité, choix de l'animateur de réunion, modalités de prise de parole, modalités d'écriture des compte-rendus de réunions

2° méta règle :

Nécessité de construire une représentation commune du système

Mise en mots : choix d'une méthode et dialogue construisant cette représentation

Mise en œuvre : publication, officialisation de la représentation

3° méta règle :

Nécessité d'identifier les conflits potentiels, les paradoxes et les dilemmes au début et en cours d'action

Mise en mots : choix d'une méthode et réunions de travail portant sur l'identification des paradoxes, dilemmes et conflits potentiels

Mise en œuvre : veille sur les signes annonçant l'émergence d'un conflit, mise en place des préventions et protections identifiées.

4° méta règle :

Nécessité de passer une alliance définie dans un contrat précisant les droits et devoirs, les contributions, responsabilités et rétributions des parties, objectifs, contraintes et critères de qualité.

Mise en mots : élaboration consensuelle des termes du contrat

Mise en œuvre : signature et vérification de la bonne réalisation du contrat, avenants, prolongation ; vérification de la satisfaction des parties, renégociation suivie des résultats obtenus sur le tableau de bord

5° méta règle :

Nécessité de synchroniser les temps et les rythmes vécus par les acteurs

Mise en mots : échange sur les temps et rythmes de chacun, élaboration d'un planning commun

Mise en œuvre : organisation de rencontres communes pour le suivi du contrat, l'actualisation du planning et la gestion des aléas et des changements.

6° méta règle :

Nécessité de gérer la dynamique de la confiance

Mise en mots : Evaluation commune des accroissements ou des chutes de confiance par exemple en prenant en compte les peurs, attraits et tentations de tous les acteurs.

Mise en œuvre : révision des tâches, responsabilités et prise de risque en fonction des confiances.

7° méta-règle :

Nécessité d'un travail sur les erreurs et les défaillances pour l'amélioration de la qualité et de la sécurité

Mise en mots : travail sur la détection et l'accueil de l'erreur ou de la défaillance, sur les changements à opérer

Mise en œuvre : réalisation des changements organisationnels, techniques, mise en place de formation

8° méta-règle :

Nécessité d'une méthode de résolution de conflit, prévoyant un tiers médiateur

Mise en mots : choix par le dialogue de la méthode et du tiers médiateur

Mise en œuvre : appel au médiateur en cas de conflit.

En conclusion, nous pouvons dire que ces méta règles permettent d'incarner l'éthique relationnelle que nous avons définie.

- ♦ Le respect est assuré par une écoute active et une capacité de chacun à se mettre à la place de l'autre.
- ♦ La légitimité de tous est assurée par un contrat précisant la place et la rémunération de chacun
- ♦ La loyauté est garantie par une méthode de travail et de résolution de conflit et une attitude positive face aux erreurs
- ♦ La confiance est gérée comme un bien commun et une ressource essentielle à la stabilité de la coopération.

Tels sont les ingrédients éthiques opérationnels d'une gouvernance orientée vers la mise en place d'une coopération durable, seule à même de répondre aux horizons à long terme de la gestion d'un patrimoine commun.

Bibliographie

- Axelrod R. 1996, *Donnant donnant*. Paris : O.Jacob
- Heireman M. (1989) : *Du côté de chez soi, la thérapie contextuelle d'Ivan Boszormenyi-Nagy*. Paris : ESF
- Le Cardinal G., Guyonnet J-F, Pouzoullic B. (1997) : *La dynamique de la confiance*. Paris : Dunod
- Le Cardinal G. (2002) *Ethique de la communication* *Communication et organisation*, n21,2002
- Ollagnon H. 1990: *Stratégie patrimoniale pour la gestion des ressources et des milieux naturels dans les actes du colloque «Gérer la nation »*