

COMMENT FAIRE CONFIANCE DANS LES SITUATIONS A RISQUE ?

Laurent Karsenty

Résumé. La gestion des situations à risque repose très souvent sur une bonne communication entre plusieurs opérateurs, plusieurs niveaux hiérarchiques, plusieurs métiers. Or l'efficacité de ces relations et la sécurité des opérations à risque sur laquelle elle repose dépend de façon cruciale du niveau de confiance interpersonnelle. L'analyse des situations concernées semble révéler qu'il n'y a pas un bon niveau de confiance, valable dans tous les cas. Il semble plutôt nécessaire de trouver le bon réglage de la confiance en fonction des caractéristiques de chaque situation, de chaque interlocuteur et de son propre état. La question n'est donc pas : faut-il faire confiance ou pas, mais : comment faire confiance ? Cette communication propose un modèle de la dynamique de la confiance interpersonnelle et, s'appuyant sur ce modèle, propose un certain nombre de pistes de réflexion pour répondre à cette question.

Mots-clés : Travail collectif, communication, réglage de la confiance, gestion de risque

Introduction

Dans les situations à risque, les acteurs sont interdépendants et la sécurité repose de façon primordiale sur la gestion de leurs interdépendances. Dans ces situations, la confiance interpersonnelle joue un rôle majeur. Faire confiance exige de se mettre en dépendance vis-à-vis des intentions et des comportements d'autrui (Luhmann, 2006). Il faut en effet avoir suffisamment confiance pour « se rendre vulnérable à l'autre en pensant qu'il effectuera toujours les actions préservant ses propres intérêts » (Mayer et al., 1995). A l'inverse, il faut aussi savoir développer une certaine méfiance quand on suppose que l'autre peut être faillible.

L'analyse de certains événements dramatiques l'illustre très bien. Par exemple, après la destruction d'un avion civil iranien avec 290 passagers à bord par le navire américain USS Vincennes en Juillet 1988, son commandant avouera qu'il avait eu entièrement confiance dans les informations transmises par ses hommes, déterminantes dans sa décision et pourtant erronées. Il n'avait notamment pas remis en cause l'observation selon laquelle l'avion iranien descendait peu après son décollage en direction du navire alors qu'il prenait en réalité de l'altitude, erreur de lecture qu'avait commise un opérateur radar qui était face à des écrans de nouvelle génération mais surchargés d'information, qui plus est dans une situation stressante. Cette confiance très élevée en l'autre, qu'on désigne parfois par le terme de « surconfiance », est caractérisée par un niveau de suspicion bas, qui conduit à négliger des informations nécessaires à la réalisation d'une fonction ou à ne pas détecter des problèmes (Moray et Parasuraman, 2002). En même temps, elle peut apparaître dans certaines situations comme une condition de sécurité. C'est le cas par exemple dans un équipage de rallye, caractérisé par une interdépendance très forte entre le pilote qui conduit et le copilote qui

guide et donne les instructions, tout cela à l'intérieur d'un véhicule lancé à 200 km/h ou plus sur une route pleine d'obstacles (Pesché, 2009). Dans une telle situation, un niveau de confiance trop bas de l'un des partenaires peut le conduire à mobiliser une partie de ses ressources pour contrôler et chercher à expliquer l'action de l'autre, voire la contester et, ce faisant, réduire les chances de l'équipage d'éviter le prochain obstacle. Bref, l'état de « surconfiance » n'est pas à bannir dans les situations à risque ; il faut juste déterminer s'il est adapté à la situation dans laquelle on doit coopérer avec l'autre.

De façon générale, la question dans les situations à risque n'est donc pas de savoir s'il faut avoir confiance en l'autre ou non, mais *comment* faire confiance. Cette question renvoie aux déterminants de la confiance et à sa construction. Elle sous-entend l'existence non pas d'une logique binaire opposant confiance et méfiance mais d'une échelle en niveaux (ex., Muir et Moray, 1996) : on est plus ou moins confiant ou plus ou moins méfiant. La question de comment faire confiance peut dès lors être traduite en : comment régler le niveau de confiance interpersonnelle de la façon la plus adaptée à la situation présente ?

Si l'étude de la confiance a déjà été abordée dans le champ des études en Ergonomie (ex., Muir, 1994, Muir & Moray, 1996, Amalberti, 1996, Lee & See, 2004, Rajaonah et al., 2006, Cahour & Forzy, 2009), elle s'est pour l'instant essentiellement concentrée sur la relation opérateur-automatisme et, plus récemment, sur les relations médiées par ordinateur (ex., Bos et al., 2002, Wilson, Strauss & Mc Evily, 2006). Beaucoup reste donc à faire pour la conceptualiser dans le champ des relations interhumaines (voir toutefois Karsenty, 2009). La communication présente n'épuise pas ce sujet qui est encore, il faut bien le reconnaître, difficile à maîtriser. Elle vise plus modestement, par une contribution essentiellement théorique, à lancer un débat autour de quelques idées structurantes pour mener des recherches et des interventions ergonomiques sur ce sujet. Cette contribution s'appuie dans une première partie sur un modèle de la dynamique de la confiance interpersonnelle faisant la synthèse entre plusieurs travaux théoriques. Ce modèle sert de fondement à une série de propositions présentées et discutées dans la deuxième partie pour répondre à la question du réglage de la confiance interpersonnelle.

Un modèle dynamique de la confiance

Pour savoir comment régler la confiance, il faut en comprendre les déterminants et la dynamique. Cette section livre des éléments de compréhension qui sont représentés de manière synthétique et graphique dans la figure 1. Chaque élément est commenté dans la suite.

La formation d'un niveau de confiance interpersonnelle

Hardin (2006) propose de considérer que toute relation de confiance traduit une phrase du type « Je te fais confiance pour (faire) quelque chose ». Trois composantes apparaissent ainsi déterminantes dans la formation d'un niveau de confiance en l'autre : celui qui fait confiance, la représentation qu'il se fait de l'autre et la représentation qu'il a de la situation. Voyons plus précisément chacune de ces composantes.

Celui qui fait confiance : une caractéristique individuelle fréquemment mise en avant dans l'étude de la confiance est la disposition générale à faire confiance. Elle s'apparente à un trait de

personnalité et rendrait compte du fait, observé expérimentalement, que tout le monde n'accorde pas d'emblée la même confiance à une même personne dans une situation donnée (Rotter, 1971). Parmi les autres caractéristiques à prendre en compte ici, il y a la confiance en soi. Sans confiance en soi, il semble en effet difficile de penser qu'on puisse faire confiance à autrui car cela suppose d'assumer le risque que l'autre ne fasse pas toujours les choix les plus adaptés. Il faut donc au minimum se sentir capable de récupérer la situation si elle ne se déroulait pas comme prévu ou d'assumer l'échec si la récupération s'avérait impossible. Cela dit, l'influence de la confiance en soi est probablement plus complexe car on peut aussi penser que c'est parce qu'on manque de confiance en soi qu'on aura plus facilement tendance à faire confiance à quelqu'un, dans la mesure où on le juge tout de même plus compétent que soi. Cette ambiguïté apparente du rôle de la confiance en soi reste à étudier plus précisément.

La représentation de l'autre : elle peut traduire différentes caractéristiques attribuées à l'autre. Leur identification est variable selon les auteurs. Nous nous appuyons sur le travail de synthèse de Mayer et al. (1995) qui les ont regroupées en 3 classes :

- *Les capacités* : le jugement de capacité dépasse nécessairement l'expérience avec autrui sinon l'un ne ferait confiance à l'autre que pour des situations déjà rencontrées. Ce jugement se base au départ sur des observations et leur interprétation, puis sur des inférences ainsi qu'une forme de généralisation.
- *L'intégrité (ou fiabilité)* : quelle que soit la capacité de l'autre, celui qui fait confiance doit juger qu'il adhère à certains principes, normes ou valeurs pour lui faire confiance. Il est notamment nécessaire d'estimer s'il est honnête de telle façon que ses paroles traduisent réellement ses intentions et permettent de prévoir de façon fiable ses futurs agissements.
- *La bienveillance* : enfin, nous devons être relativement convaincus que l'autre n'agira pas toujours que dans son seul intérêt pour lui faire confiance mais, au contraire, prendra bien en compte notre intérêt propre. Une forme d'altruisme perçue chez l'autre favorise la confiance portée en lui/elle.

La représentation de la situation : elle est essentielle dans la formation de la confiance en l'autre. L'analyse de la situation actuelle peut servir de point de départ mais c'est surtout l'analyse de ses *évolutions possibles* qui importe et, plus précisément, l'analyse des *risques* liés à ces évolutions possibles. Pour faire confiance, il faut arriver à penser que les capacités de l'autre sont telles qu'elles devraient permettre d'éviter ces risques, à condition bien sûr de penser aussi que l'autre est fiable et bienveillant.

Niveau de confiance et formation d'attentes

Les 3 composantes de la construction de la confiance sont combinées pour déterminer un niveau de confiance en l'autre. Quand le niveau de confiance résultant est élevé, voire très élevé (ce qui équivaut à un état de surconfiance), on considère que celui qui fait confiance forme des *attentes positives* liées à l'autre. Dans le cas inverse, donc dans le cas où il développe une certaine méfiance, on considère qu'il forme des *attentes négatives*. On notera que ces deux types d'attentes ne peuvent coexister au même moment. On peut même dire que l'un varie dans le sens inverse de l'autre : plus on a confiance en l'autre pour (faire) quelque chose, moins on s'en méfie, et inversement. Confiance et méfiance sont comme les deux faces inversées d'une même pièce.

Il faut noter que la méfiance semble être très liée à un sentiment de peur (Sheets-Johnstone, 2006), la peur que des événements redoutés se produisent du fait de l'action ou de l'inaction de l'autre. A l'inverse, la confiance semble être liée à un état d'apaisement. On voit donc apparaître ici une dimension émotionnelle de la confiance interpersonnelle (non représentée sur la fig. 1), dont on peut supposer qu'elle interfère avec ou qu'elle contribue à l'analyse des éléments de la situation. La compréhension fine de cette relation entre émotion et cognition méritera des études à part entière.

Parmi les attentes qui sont formées sur la base du niveau de confiance, une part des attendus de l'un par rapport à l'autre peut être explicitée, voire même négociée entre les deux parties au sein d'un dialogue. Parfois, ces attendus peuvent aussi être en partie prescrits dans une procédure. Cela dit, il semble raisonnable de penser qu'il y a toujours une part des attentes liées aux actions d'autrui qui reste implicite dans le sens où elles ne sont pas explicitées, pour certaines d'entre elles même pas conscientisées, par celui qui fait confiance. C'est particulièrement vrai quand l'un et l'autre ont l'habitude de travailler ensemble ou appartiennent à une même communauté professionnelle.

Nous avons insisté jusqu'ici sur les processus cognitifs sur lesquels reposent la confiance et évoquer sa dimension émotionnelle, mais il faut aussi souligner sa dimension sociale. En effet, la confiance jette un pont entre soi et l'autre et crée de facto un engagement réciproque : ainsi, celui qui fait confiance s'engage à faire reposer ses intérêts sur les actions de l'autre en acceptant que les « choses puissent quand même mal tourner » (Noteboom, 2006) ; et celui qui reçoit la confiance s'engage généralement de son côté à l'honorer au mieux, c'est-à-dire à se comporter tel qu'attendu par son partenaire afin de préserver ses intérêts.

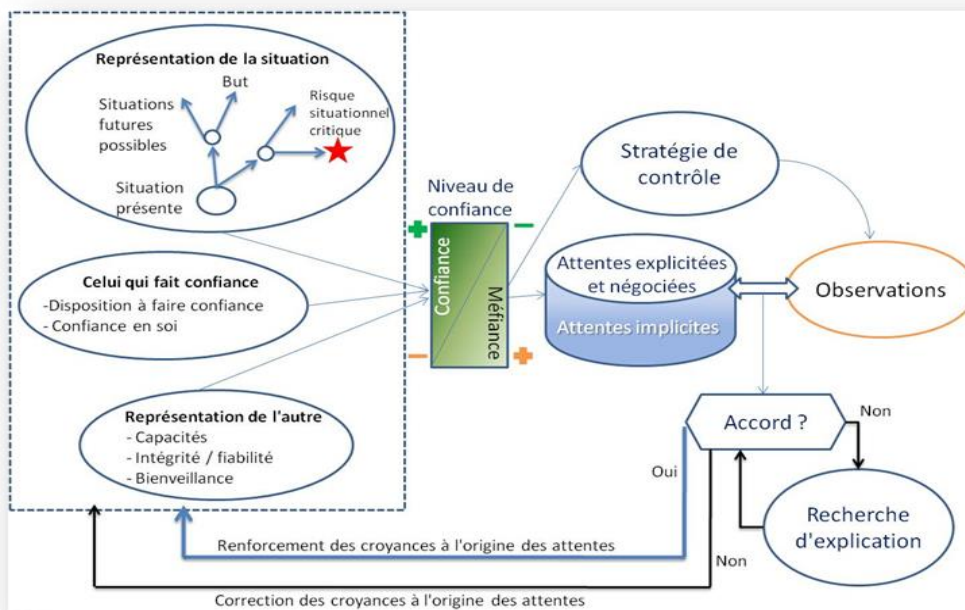


Figure 1 : Modèle de la dynamique de la confiance interpersonnelle

Confiance et stratégie de contrôle

Il n'est pas toujours possible de travailler avec quelqu'un en qui on a une entière confiance. La problématique consiste alors à déterminer le moyen par lequel on peut s'assurer que les événements redoutés du fait du manque de capacité, de fiabilité et/ou de bienveillance attribuée à l'autre ne se produiront pas. Pour cela, il est nécessaire de définir une stratégie de contrôle. Ainsi, si un doute sur la compétence de l'autre pour réaliser une tâche persiste, celui qui fait confiance peut s'y préparer en prévoyant une surveillance accrue de ses actions. Ou si un doute sur la fiabilité de l'autre pour réaliser une tâche au bon moment subsiste, il/elle tentera de le lever en prévoyant un rappel au moment le plus adapté. A l'inverse, si le niveau de confiance est suffisamment élevé, la stratégie de contrôle peut ne consister qu'à évaluer le résultat de l'action de l'autre une fois terminée.

La dynamique du niveau de confiance

La confiance que nous accordons à autrui n'est pas un état statique, que ce soit au cours d'une collaboration ou entre plusieurs collaborations successives. Plusieurs auteurs soulignent l'importance d'un élément en particulier pour rendre compte de cette dynamique : *l'observation d'événements* qui indiquent que l'autre agit en accord ou non avec les attentes qu'on a formées à son égard (Jonker et al., 2004). Il est important de noter que les événements observés dépendent, au moins en partie, de la stratégie de contrôle élaborée par celui qui fait confiance. Son choix n'est donc pas neutre dans le processus de construction de la confiance.

Des attentes positives insatisfaites peuvent donc être porteuses d'apprentissage sans dégrader la confiance portée en l'autre, si l'explication construite permet de rendre les observations cohérentes avec elle. A l'inverse, l'absence d'explications rétablissant la cohérence des observations conduit généralement à une dégradation de la confiance (Jonker et al., 2004). Dans le modèle présenté ici (figure 1), celle-ci résulte en fait de changements dans les représentations sur la situation, soi ou sur l'autre. Par exemple, des résultats décevants peuvent conduire celui qui avait fait confiance à abaisser son degré de certitude sur la capacité de l'autre à traiter telle situation efficacement ; s'il doit de nouveau affronter cette situation avec lui/elle dans le futur, on peut prévoir qu'il aura une certaine méfiance à son égard. D'après Jonker et al., la force de cette dégradation est toutefois variable suivant les individus et suivant l'historique des expériences passées avec l'autre.

Quelques pistes de réflexion pour assurer le bon réglage de la confiance

Des implications du modèle de la dynamique de la confiance interpersonnelle sont identifiées pour définir des principes devant permettre à des opérateurs de régler leur confiance en l'autre. Ces principes sont formulés de manière générale et un travail reste à entreprendre pour les détailler et les rendre spécifiques à chaque domaine d'activité. Il faut en outre souligner que l'état des recherches existantes sur la confiance est encore insuffisant pour apporter des arguments empiriques à l'appui de ces principes. Ceux-ci sont proposés dans un premier temps pour être débattus. Ils devront être ensuite éprouvés par l'expérience.

Avant de les découvrir, il convient de souligner pourquoi ces principes sont nécessaires malgré les nombreux dispositifs prévus dans les domaines à risques pour cadrer les comportements.

Quel impact de certaines spécificités des situations à risque sur la confiance ?

Plusieurs mesures d'ordre organisationnel et culturel visent à limiter le champ des comportements possibles de chaque opérateur dans les domaines à risques. Ainsi, les réglementations et les procédures, les politiques de sanction, le fait que la responsabilité pénale des opérateurs ou de leur encadrement soit engagée dans certains cas, voire même la valeur de « bon professionnel » que développent et entretiennent certains groupes sont parmi les dispositifs qui ont avant tout pour raison d'être de rassurer sur le fait que ces opérateurs, dotés d'une liberté d'action (contrairement aux machines), ne *voudront* pas faire n'importe quoi. De même, les plans de formation continue appliqués dans les domaines à risque visent à se rassurer sur le fait que ces opérateurs *pourront* agir de manière adaptée dans la plupart des situations possibles. Est-ce pour autant que ces dispositifs doivent se substituer à une construction de la confiance dans chaque situation de collaboration ?

La réponse est évidemment non et, ce, pour plusieurs raisons. La principale est qu'aucune de ces mesures ne protège contre des défaillances humaines involontaires. Une autre raison est que ces mesures encadrent effectivement les comportements des opérateurs, mais surtout dans un sous-ensemble de situations possibles, celles qui ont été anticipées. Il reste dès lors toutes les autres situations pour lesquelles les procédures existantes ne s'appliquent pas ou pas comme prévu et les formations sont insuffisantes. Enfin, des dérives, voire une réelle attitude de méfiance vis-à-vis des procédures, ont pu se développer dans certains groupes professionnels, réduisant de fait leur rôle de cadrage des comportements.

Privilégier la confiance décidée sur la confiance assurée

L'un des premiers principes à appliquer pour régler la confiance en l'autre est d'éviter de s'appuyer sur une confiance *assurée*, celle qu'on peut construire avec le temps et l'accumulation d'expériences positives et qui conduit à ne pas imaginer que les choses pourraient se dérouler autrement que telle qu'on l'envisage (Luhmann, 2006). La confiance *décidée* devrait être privilégiée, en se basant sur une analyse lucide des spécificités de chaque situation et le questionnement explicite des capacités de l'autre à y faire face. Ce principe exigerait un effort conscient pour être appliqué. La motivation à engager cet effort peut théoriquement s'appuyer sur la conscience toujours éveillée des risques majeurs liés à l'activité : parce qu'on n'a pas le droit d'engager la vie de personnes sans prendre toutes les précautions possibles, il ne devrait pas être possible de faire « aveuglément » confiance à un collègue.

Expliciter les attentes réciproques

En décidant de faire confiance, nous formons des attentes sur les actions d'autrui et/ou ses résultats. Le réglage de la confiance interpersonnelle passe par l'explicitation et la négociation de ces attentes, et non par une attitude consistant à les laisser sous silence soit par souci d'économie (de temps, d'effort, ...), soit par souci d'image (« il connaît bien son métier, pas besoin de lui dire à quoi il doit faire attention »).

L'explicitation des attentes constitue un réel travail, dans la mesure où cela exige d'aller au-delà des éléments qui peuvent venir spontanément à l'esprit. Ce travail exige de prendre conscience aussi précisément que possible des actions attendues chez autrui ou des résultats à obtenir, ainsi que des règles de coordination à respecter ou des critères de choix à appliquer si des situations inattendues

se présentaient. Il s'agit non seulement d'un travail individuel, de la part de celui qui fait confiance, mais aussi d'un travail collectif car l'autre doit accepter ces attentes en évaluant aussi lucidement que possible ses capacités à les satisfaire.

Faire confiance « les yeux grands ouverts »

Même si les attentes ont été explicitées et mutuellement acceptées, celui qui fait confiance ne peut ensuite avoir une confiance aveugle dans la performance de l'autre. Comme on l'a dit, une défaillance humaine est toujours possible. Un haut niveau de sécurité exige de s'en préoccuper et par conséquent de mettre en pratique une confiance « les yeux grands ouverts » (Solomon & Flores, 2001). Un bon réglage de la confiance implique donc la mise en œuvre d'une stratégie de contrôle adaptée à chaque situation.

Pour la définir, il est nécessaire de prendre en compte au moins deux paramètres : le temps disponible pour réagir à une situation imprévue et le niveau de risque lié à la situation en cours. Par exemple, avec un niveau de risque faible, le contrôle sur autrui peut être partiellement relâché si l'on n'a pas de raison de douter de sa capacité à faire face à la situation. Autre cas de figure : avec une pression temporelle forte sur l'exécution d'activités et la coordination, un contrôle serré des actions d'autrui peut être nuisible à sa propre action du fait qu'il mobilise trop de ressources attentionnelles (ex., questionnement dès qu'une action ou un résultat imprévu/e de l'autre est perçu/e). Dans ce type de situation, les partenaires ont tout intérêt à établir au mieux le cadre de leur collaboration *avant* de s'engager dans l'action et prévoir un debriefing dès que la situation le permet (voir point suivant).

Il est important de souligner que le contrôle associé à la confiance en l'autre, pour être accepté, devrait être basé sur la reconnaissance par chacun de son caractère faillible (conscience de ses limites). Sans cela, son utilité ne serait pas forcément reconnue et il pourrait susciter de la méfiance. En cas d'échec total ou partiel d'une tâche, il devrait en outre s'appliquer de façon bienveillante, en alliant empathie et entraide si l'autre fait face à des difficultés imprévues.

Ajuster la confiance a posteriori

Le réglage de la confiance repose aussi sur des actions à mettre en œuvre pour préparer les futures collaborations. Le principe de base à appliquer pour éviter ici toute élévation ou abaissement abusif du niveau de confiance lors des prochaines collaborations est de s'expliquer sur la performance réalisée à un moment donné, en évitant autant que possible tout a priori. Cette phase d'explication doit réduire le risque d'incompréhension interpersonnelle et le risque associé de dégradation injustifiée de la confiance en l'autre (Karsenty, 2008). L'explication du pourquoi et du comment d'un succès attendu est important pour comprendre quelles compétences l'autre a mis en œuvre ou a développé pour faire face à des difficultés non prévues, et dans quelle mesure elles ont effectivement été à l'origine du succès. L'explication de l'échec, total ou partiel, l'est bien sûr tout autant, sinon plus. Durant cette phase, toute idée de jugement devrait être délaissée pour se concentrer sur *l'analyse des raisons qui n'ont pas permis de s'attendre à ce que l'autre se comporte tel qu'il l'a fait*. Sans cette condition, il est fort probable que la phase d'explication soit mal vécue, voire jugée inacceptable et que l'autre cherche ensuite à s'y soustraire.

Remerciements. La rédaction de ce texte a bénéficié de la relecture de Jean Pariès, Fanny Rome, Corinne Grosse et Flore Barcellini. Elle a aussi bénéficié d'un travail mené en commun avec Adrien Quillaud sur l'analyse d'événements critiques.

Bibliographie

- Amalberti R. (1996) *La conduite de systèmes à risques*. Paris : PUF, coll. Le Travail Humain.
- Bos, N., Olson, J. Gergle, D. Olson, G. Wright, Z. (2002). Effects of Four Computer-Mediated Communication Channels on Trust Development. *Proceedings of CHI 2002*, April 20-25, Minneapolis Minnesota, 135-140
- Cahour B. and Forzy J. F. (2009) Does projection into use improve trust and exploration? An example with a cruise control system. *Safety Science*, 47, 1254-1259.
- Hardin, R. (2006). Communautés et réseaux de confiance. In : A. Ogien and L. Quéré. (eds.) *Les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements*. Paris, Economica.
- Jonker, C. M., Schalken J. J. P. et al. (2004). Human experiments in trust dynamics. In : T. Dimitrakos, C. Jensen and S. P. (eds). *Trust Management: Second International Conference (iTrust 2004)*. Heidelberg : Springer-Verlag (pp.206–220).
- Karsenty L. (2008) *L'incompréhension dans la communication*. Paris : PUF.
- Karsenty L., & Le Quellec J. (2009) Sur le rôle de la confiance et des affinités interpersonnelles dans les communications de travail : illustration sur une situation de relève de poste en contexte industriel. *Congrès de la SELF*, 22-24 Sept., Toulouse.
- Lee J. D. and See K. A. (2004) Trust in Automation: Designing for Appropriate Reliance *Human Factors*, 46(1), 50-80.
- Luhmann N. (2006) *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*, Paris : Économica.
- Mayer, R. C., Davis J. H. & Schoorman F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- Moray N., Parasuraman R., (2002). Monitoring, complacency, scepticism and eutactic behaviour, *International journal of industrial ergonomics*, 31, 175-178.
- Muir, B. M. (1994). Trust in automation: Part I. Theoretical issues in the study of trust and human intervention in automated systems. *Ergonomics*, 37, 1905--1922.
- Muir, B.M. and Moray, N. (1996). Trust in automation: Part 2, Experimental studies of trust and human intervention in a process control simulation. *Ergonomics*, 39, 429-460.
- Nooteboom, B. (2006). Apprendre à faire confiance. In : A. Ogien and L. Quéré. (eds.) *Les moments de la confiance. Connaissances, affects et engagements*. Paris, Economica.
- Pesché N. (2009) *Coordination et confiance en tant que variables modératrices de la performance d'un équipage de rallye*. Mémoire de Master en Sciences Psychologiques de l'Université de Liège (sous la dir. de A.S Nyssen).
- Rajaonah B., Anceaux, F. & Vienne, F. (2006). Study of the driver trust during cooperation with Adaptive Cruise Control. *Le Travail Humain*, 69, 101--129.
- Rotter J. B. (1971). Generalized expectancies for interpersonal trust. *American Psychologist*, 26(5), 443-452.

- Solomon R.C. & Flores F. (2001). *Building trust in business, politics, relationships, and life*. Oxford : Oxford University Press.
- Wilson J.M., Straus S.G. & McEvily B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 16–33.