

La confiance

Et son rôle dans la performance collective

Par Jean-Yves PRAX¹, avril 2016

La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés virtuelles ou/et d'équipes dont la production est collaborative. Même si, d'expérience ou d'intuition, nous partageons tous cette conviction, les mécanismes de création de la confiance restent énigmatiques et peu maîtrisables : la confiance, qu'est-ce que c'est ? comment la créer ? A quelle rationalité obéit-elle ?

Analyser la confiance, c'est aborder l'un des aspects humains le plus délicat du fonctionnement d'une communauté.

I. La confiance, qu'est-ce que c'est ?

La littérature sur le sujet est abondante et les définitions très diverses et variées, oscillant entre quatre thèmes dominants :

La confiance analysée d'un **point de vue rationnel**, comme un choix raisonné ; on entend parler d'*indice de confiance*, de ce qui est maîtrisable, prédictible, d'analyse de non-risque... Je sors sans parapluie car j'ai confiance dans la météo. Chez mon boucher, je peux « acheter les yeux fermés ».

La confiance analysée d'un **point de vue normatif**, conforme à un label, une certification : nous sommes capables de confier notre vie à un médecin parfaitement inconnu au seul prétexte qu'il a obtenu un diplôme national, diplôme que nous ne vérifions même pas, ou les clefs de notre voiture à un inconnu sous prétexte qu'il porte un tee-shirt noir avec marqué « VOITURIER » dessus...

Une confiance d'un **point de vue affectif, par croyance**, qui ne suppose pas de délibération critique, elle est purement émotionnelle et par conséquent tout à fait irrationnelle.

La confiance d'un **point de vue social**, basée sur un code partagé (souvent implicite) de devoirs réciproques, de valeurs morales et éthiques. Sous-entendu « on a rien à craindre de lui..., il est des nôtres ». Cette perspective sociale considère qu'un individu n'est pas évalué par ses résultats mais aussi en tant qu'acteur social ; il peut conforter les prévisions ou de les décevoir, à condition qu'il le fasse dans le respect d'un certain nombre de codes, et ne sorte pas du rang. Le paradoxe est que *celui qui réussit* dérange l'ordre établi, bouscule les routines défensives de l'organisation en place, et risque fort la disqualification de son milieu social.

Si l'on se réfère à Wikipedia, on lit :

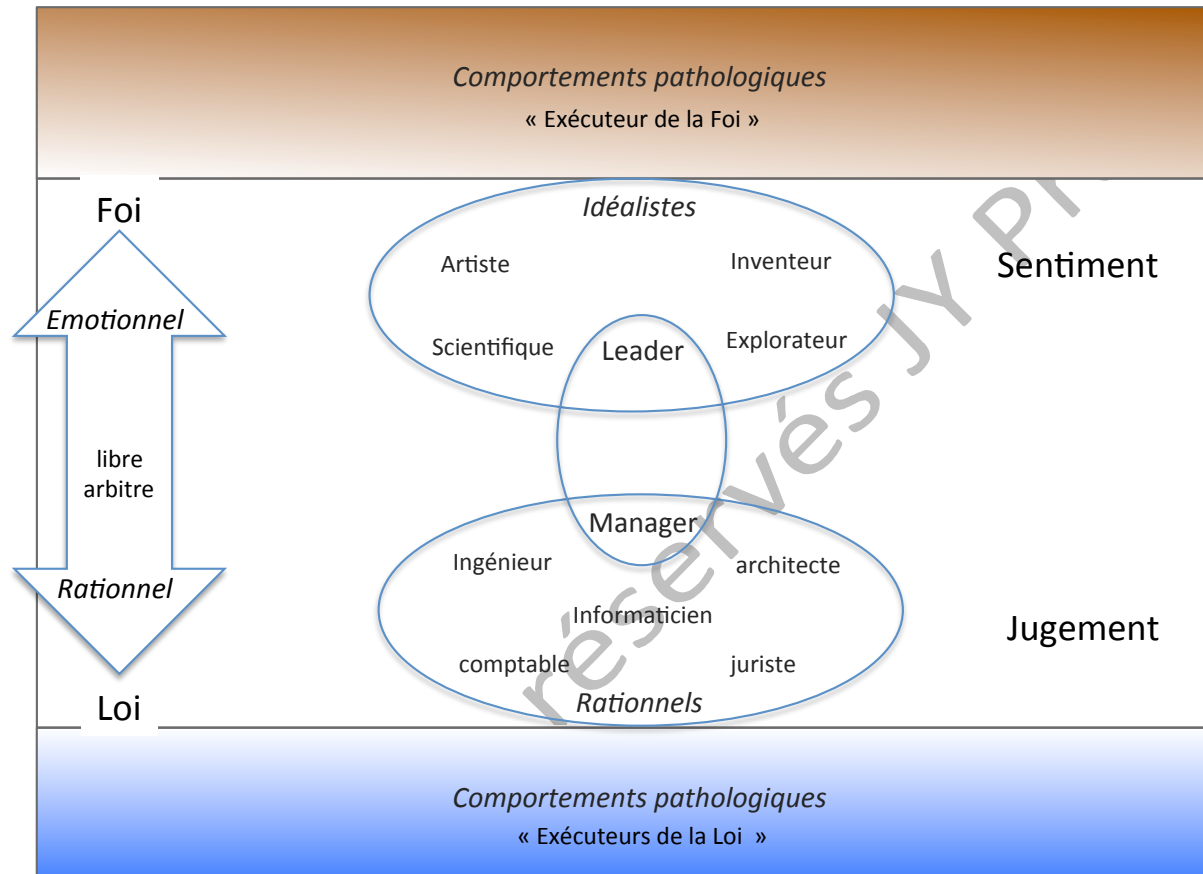
« Un état psychologique se caractérisant par l'intention d'accepter la vulnérabilité sur la base de croyances optimistes sur les intentions (ou le comportement) d'autrui »

Dans cette définition apparaît la notion de « vulnérabilité », concept qui peut s'affilier à deux corpus sémantiques opposés :

¹ Ce texte reprend et développe une conférence donnée par l'auteur pour l'ouverture du KMForum 2012 et des extraits du livre « Le Manuel du Knowledge Management » Dunod, 3^e édition 2012

- la vulnérabilité issue du vocabulaire de l'Analyse de risque, donc registre très rationnel ;
- la vulnérabilité comme état psychologique de dépendance, voire soumission, donc registre totalement affectif ; que nous illustrerons plus bas avec la notion japonaise d'*Amae*.

On peut résumer avec un schéma très simplificateur, montrant une confiance qui oscille au sein d'une zone de libre-arbitre entre deux pôles principaux : -Affectif/émotionnel, et -Rationnel, puis, de part et d'autre, des comportements « pathologiques ».



Comportements pathologiques

On qualifie de « pathologique » un comportement qui a perdu sa capacité d'adaptation. Il est généralement figé, pétrifié, rigide. Ses aptitudes d'apprentissage sont fortement amoindries. Il y a perte de liberté de décision, c'est un comportement substitutif ou ritualisé, stéréotypé, instrumentalisé.

Dans notre sujet, cela implique que dans sa relation avec les autres, notre individu pathologique, exclura volontairement et systématiquement tout recours à une confiance librement consentie.

Côté Exécuteur de la loi : -un huissier de justice qui saisit les derniers biens d'une famille en détresse qui n'a pas payé sa dernière échéance bancaire à temps, -un agent administratif qui refuse un dossier parce que le RIB fourni n'est pas un RIB « original »...

... sont des comportements « pathologiques » au sens où ils exécutent une procédure, en étant devenus aveugles au caractère absurde, inhumain ou simplement ridicule de la situation. Plus encore, ils se réfugient derrière la procédure pour se dédouaner d'avoir à mettre leur propre libre-arbitre (et donc responsabilité) dans les décisions qu'ils devraient prendre, en contexte. *Relire Alfred Jarry.*

Côté Exécuteur de la Foi : -des « militants activistes » capables de se battre ou brûler des pneus pour une cause qu'ils ont épousée sans vraiment la connaître ni la comprendre, devenus incapables de la re-questionner « en contexte », d'écouter les contre-arguments avec sang-froid ou d'accepter une lecture autre que la leur, sont « pathologiques ». L'inquisition, les Djihadistes, les nazis et toutes autres factions armées au service d'idéologies à vocation dictatoriale, en sont la sinistre apogée. *Relire la Ferme des animaux de George Orwell.*

Revenons maintenant aux comportements normaux, le schéma montre que la confiance s'établit au sein d'un spectre qui oscille entre le rationnel et l'affectif. Un même individu peut passer d'un état à l'autre selon la situation. Les termes indiqués évoquent, à titre très indicatif, la posture qu'il est amené à adopter dans l'exercice de sa profession : le comptable peut être poète, mais la comptabilité exclut toute forme de poésie. Les deux termes « Sentiment – Jugement » renvoient au MBTI².

Perspective rationnelle

La perspective rationnelle se définit comme « *une attente sur les motivations d'autrui à agir conformément à ce qui était prévu dans une situation donnée* ». Elle considère l'individu comme un acteur rationnel, prévisible, et la confiance sera ultérieurement renforcée au fur et à mesure que ses choix et ses actes sont gagnants, utiles.

Cette définition de la confiance qu'on pourrait qualifier de « praxéologique », largement présente dans le monde professionnel, et très fortement liée à la notion de compétence, a des avantages et des limites.

- l'avantage majeur est qu'il n'y a pas confusion entre « confiance » et « affinité »

Ne vous est-il jamais arrivé, impressionné par le professionnalisme d'un individu, de dire « il est bon, je lui fais entièrement confiance, mais je ne passerais pas mes vacances avec lui... ». A l'inverse, je vous est-il jamais arrivé, face à un problème, d'aller consulter plutôt votre collègue et ami... que l'expert ad-hoc du domaine, qui vous intimide ?

La limite réside dans la prévision de rationalité : un individu confronté à un système complexe : environnement incertain, jeu de contraintes, choix difficiles, n'agit pas toujours de la façon qui était prévue et n'obtient pas toujours les résultats escomptés.

La théorie de la rationalité en économie voudrait que les choix individuels s'appuient sur des raisonnements utilitaires :

- si je préfère A à B et B à C, alors je préfère A à C ;
- toute décision est fondée sur un calcul coût-bénéfice, ou sur une analyse de risque.

Dans la vraie vie, cette rationalité n'existe pas ! En effectuant leurs choix les hommes n'obéissent pas aux lois bayésiennes de la décision :

- ils accordent beaucoup de poids à l'information qui leur est parvenue en dernier ;
- ils ne sont pas sensibles à la taille de l'échantillon, c'est même souvent l'inverse³
- ils réagissent plus à la forme qu'au fond.

Perspective émotionnelle

Nous ne percevons pas la réalité comme le ferait un instrument, mais à travers des filtres cognitifs, totalement subjectifs, qui sont le fruit de -notre expérience passée (éducation, milieu socio-culturel, normes et valeurs communément admises), de -notre activité actuelle (statut, rôle, position

² MBTI : test de personnalité de Myers-Briggs

³ On dit : -Un mort c'est une tragédie, -cent morts c'est un accident, -un million de morts c'est une statistique...

professionnelle, personnalité), et de -notre futur (croyance, projet, ambition, cible)...

Une rencontre avec une situation, ou une personne, ou un système, va –soit rester dans « l'ordre normal des choses », -soit provoquer une incongruité, une perturbation, déranger l'équilibre psychologique. Ces filtres émotionnels agiront comme une gare de triage, instantanée et inconsciente, entre confiance et méfiance.

C'est le principe central de l'approche constructiviste qui veut qu'un système n'existe que par la représentation de l'observateur, sa construction mentale ; l'observable ou le fait, aussi simple soit-il, est toujours interprété, dès sa première lecture, « construit », au sein d'un cadre de mise en cohérence cognitive avec un appareillage de « déjà connus » porté par le sujet lui-même.

Le filtre émotionnel est donc souvent en conflit avec le filtre rationnel, mais au final c'est très souvent le filtre émotionnel qui l'emporte.

Rien n'est plus dangereux qu'un salopard avec une gueule d'ange.

Pour Jacques Gravenau et Jacques Truman⁴, une des façons de résoudre ce conflit entre le cœur et la raison consiste à berner le filtre cognitif à l'aide de leurres, afin de laisser au filtre émotionnel le champ libre ; notre société contemporaine produit ce genre de leurres en permanence, citons en quelques uns :

- l'expert : rien de ressemble plus à une lessive qu'une autre ... sauf quand un expert en blouse blanche vous explique que le « trifidus enzymatique va schmilbliquer la saleté afin de rendre votre linge plus blanc que blanc ». *Reécouter Coluche.*
- Les medias : ils agissent sur notre instinct de spectateur, une information inlassablement répétée, et « prouvée » par des images, finit par imprimer une vérité absolue sur laquelle chaque citoyen va docilement régler son attitude. *Se rappeler de cette phrase des Guignols de l'info « nous sommes en 2016 et vous croyez encore à ce qu'on vous raconte à la télé ! »*
- Les foules : l'individu y acquiert trois caractéristiques que l'on ne trouve que dans l'état de foule⁵ :
 - o l'irresponsabilité. Du fait du nombre, un individu en foule peut ressentir un sentiment de « puissance invincible » et voir ses inhibitions s'effondrer. Il pourra accomplir des actions qu'il n'aurait jamais accomplies seul (par exemple, piller un magasin, saccager une voiture)
 - o La « contagion ». Les relations inter-individuelles prennent ici une grande ampleur, c'est une même passion qui agite tous les membres de la foule avec violence.
 - o La suggestibilité. L'individu faisant partie de la foule voit sa conscience s'évanouir, au même titre que celle d'un hypnotisé. Il n'a plus d'opinions, ni de passions qui lui soient propres.

⁴ Les alchimistes de la confiance, une histoire des crises monétaires, J. Gravereau, J. Trauman

⁵ Psychologie des foules, Gustave le Bon, 1895

II. Langage et confiance, les ciments des sociétés humaines

Le langage est indispensable au développement et à la conscientisation de la pensée et de l'intelligence humaines, « nous raisonnons avec des mots ». Le langage n'est pas uniquement l'outil du développement mental individuel, c'est aussi la principale médiation entre l'individu et la collectivité, entre l'expérience personnelle et le patrimoine collectif. Le langage est communicationnel et communautaire. L'enfant apprend à parler par souci de socialisation avec ses proches.

Mais ce qui fait la force d'attractivité et de cohésion en constitue également la principale faiblesse et si l'on entend souvent dire que « le langage est le ciment des Sociétés humaines », on conviendra également que « les plus grandes crises sociales sont des crises du langage ».

En effet, si le mot appartient à la communauté langagière, le sens qu'il recouvre peut être extrêmement subjectif, relié à l'expérience individuelle et par là peu partageable. De plus, dans le langage oral conversationnel, le choix des mots relève de micro-décisions conscientes ou inconscientes qui traduisent un état, une posture, une émotion... bien plus qu'ils ne sont porteurs d'un message.

Dans la discipline Knowledge Management, il est usuel de présenter la connaissance selon trois états :

1. Connaissance explicite : l'émetteur peut expliquer avec des mots <-> le récepteur peut comprendre avec les mêmes mots
2. Connaissance implicite : l'émetteur oublie de préciser certains détails parce que « cela va sans dire » <-> le récepteur, novice pour lequel « cela ne va pas sans dire », n'arrive pas à exécuter proprement la séquence.
3. Connaissance tacite : l'émetteur sait faire quelque chose, mais il est incapable de l'expliquer avec des mots, car quand il le fait, cela ne passe pas par la médiation du langage.

Si on replace ces trois catégories de connaissance en situation de transmission, on va identifier plusieurs modalités d'utilisation du langage, fort différentes :

Cas 1 : la connaissance désigne un objet concret, factuel, pour lequel les règles sont valides, démontrables, reproductibles. Le langage est peu voire pas ambigu. L'instruction est claire.

Par ex. Pour dresser la table : mettre le couteau à droite, la fourchette à gauche ; le petit verre est pour le vin, le grand verre pour l'eau, etc...

Cas 2 : la signification d'un mot change selon le corpus professionnel auquel on appartient.

Par ex. Dans une de mes conférences, j'utilisais le concept de « résistance au changement » pour évoquer les inerties organisationnelles. Un participant m'a vivement interpellé en me demandant d'arrêter de critiquer « la résistance » par respect pour tous ces français qui sacrifièrent leur vie contre l'occupant nazi...

Deux cas de figure :

- soit les deux parties conviennent que leurs matrices langagières respectives contiennent des homonymes, et s'engagent dans un processus de « traduction » afin de comprendre le jargon, réduire les ambiguïtés et éviter les malentendus.
- Soit au contraire les deux parties campent sur leurs mots car le sens qu'ils recouvrent sont fermement ancrés dans des idéologies, ils utilisent donc les mêmes mots pour dire des choses différentes, voire opposées, et la conversation deviendra vite stérile, violente... comme l'illustrent si souvent les débats politiques à la télévision.

Cas 3 : la signification d'une phrase est implicite ; il faut « lire entre les lignes », le sens apparent n'est pas le sens réel.

Par ex. La première phrase des Mémoires du Général de Gaulle est « je me suis toujours fait une certaine idée de la France ».

Si l'on y réfléchit bien, cette phrase, en soi, est creuse ! Il faut connaître l'histoire du Général, son action et son rôle pour saisir la grandeur de cette phrase, remise en contexte. Autrement dit, seuls les initiés peuvent la comprendre.

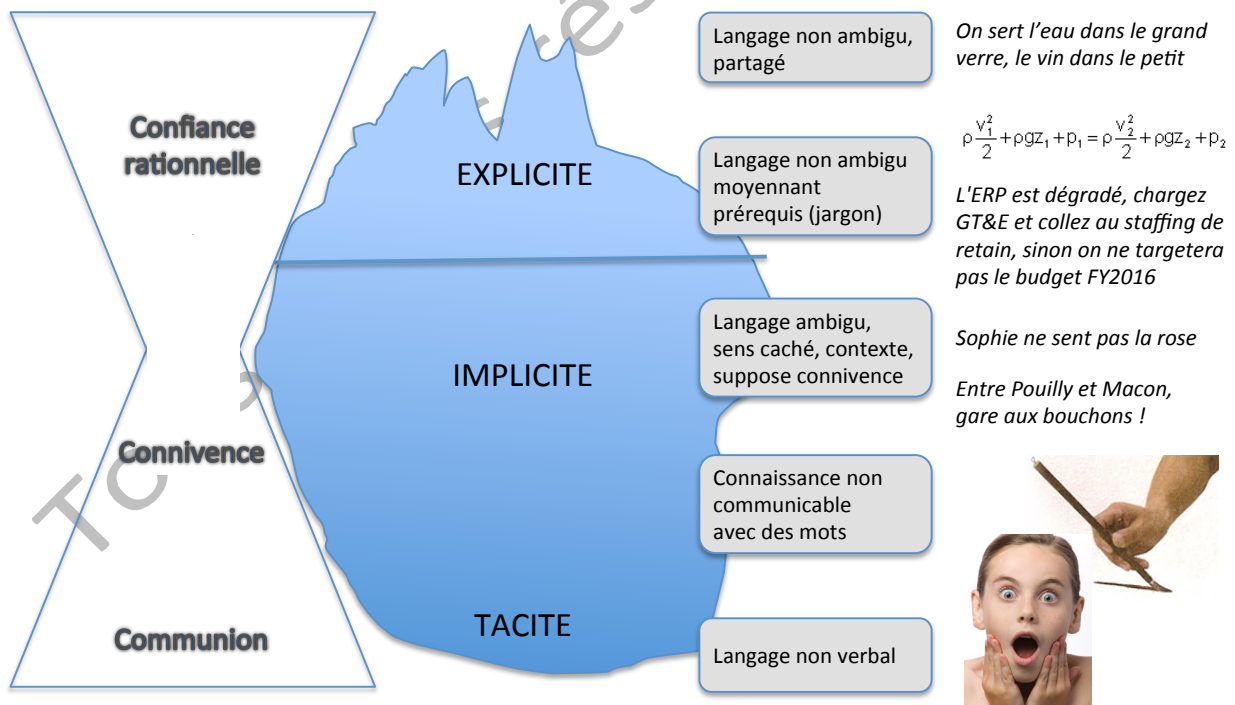
C'est l'une des particularités d'une certaine forme de langage, d'ailleurs particulièrement développé dans la culture française, où le mot est différent de la chose, la langue est riche en contexte ; trop d'explicite sera qualifié de naïf, voire d'idiot. Le langage intègre l'allusion, la référence implicite, la connivence, l'esthétique. Elle génère un risque permanent de malentendu et de désaccord, **obligant ainsi de situer la communication sur le terrain de la relation, et non du contenu.**

Cas 4 : La connaissance n'est pas transmissible par le langage, parce que son exécution ne passe pas par la médiation consciente du langage.

Comment Roger Federer obtient un effet de « kick » sur son service... Comment Maxime Vengerov (violoniste virtuose) obtient un son aussi « clair, brillant » ... essayez de reproduire une calligraphie d'un grand maître chinois d'un seul coup de pinceau...

Comment font-ils ? S'ils étaient vraiment honnêtes, ils devraient vous répondre qu'ils n'en savent rien, ou plus exactement qu'ils ne savent pas l'expliquer ! La connaissance tacite se transmet par l'action, pas par le langage. Les japonais disent qu'elle se transmet « *kara hara ni hara* » (de ventre à ventre).

On ajoutera à ce quatrième domaine toute la communication non verbale, le langage du corps qui peut communiquer des émotions instantanées. Deux être chers l'un à l'autre, deux membres d'une équipe très soudée arrivent à communiquer sans se parler.



Le principe de réciprocité

Fondamentalement, on pourrait croire que toute la vie sociale repose sur le principe de réciprocité, que la meilleure façon de comprendre toute interaction humaine serait de voir en elle une forme d'échange équilibré : échange d'information, échange de marchandise, échange d'amitié...

Ce n'est pas si simple : à l'inverse, on pourrait avancer qu'une transaction parfaitement équilibrée serait régie par une relation contractuelle, froide, distante, dans laquelle les deux parties s'engagent sans avoir à se faire confiance, car le contrat agit comme un « tiers-confiance ». On dit qu'au Moyen-Age, seuls les gueux avaient recours au contrat commercial, car ils n'étaient pas capables de se faire confiance.

La dette

S'il en est ainsi, alors la dette constitue le ciment de la relation de confiance, car elle soude les deux entités par un lien de redevabilité, qui ne peut être rompu tant que l'équilibre n'a pas été rétabli.

Le naturaliste⁶ Ernest Thompson Seton s'est vu présenter par son père une curieuse facture pour son 21^e anniversaire : c'est un compte de toutes les dépenses liées à son enfance et à sa jeunesse, jusqu'aux honoraires demandés par le médecin pour le faire naître. Ernest a parait-il réglé cette facture, puis il n'a plus jamais adressé la parole à son père.

Régler les comptes signifie que les deux parties peuvent définitivement et librement rompre toute attache.

Dans la Société japonaise, cette notion de lien non-réciproque est décrite par le concept d'Amae.

La relation d'Amae au Japon, ou « pulsion de dépendance »

La relation d'*amae*, décrite par Freud sous le terme de « pulsion de dépendance », existe dans toutes les civilisations ; elle représente la relation mère-enfant, répliquée en mari-épouse, maître-disciple, médecin-malade, etc... C'est une relation non réciproque, asymétrique, où il n'est jamais question d'égalité : -d'un côté une soumission, un consentement, -de l'autre une protection, un statut sécurisant. 甘え

Ainsi, lorsqu'on dit de A qu'il est *amae* envers B, cela signifie qu'il l'autorise à profiter de son indulgence et à compter sur les liens privilégiés qui les unissent.

Ce qui est unique au Japon, c'est que ce sentiment n'est pas réservé aux enfants (même si la société moderne a tendance à traduire *amae* par « enfant gâté »), mais que c'est la société toute entière qui recherche cette atmosphère.

Yama Arashi⁷ fût l'un des premiers à m'offrir une glace à mon arrivée. Quel affront à ma fierté d'avoir accepté ne fut-ce qu'une glace d'un fourbe pareil ! Comme je n'en ai pris qu'une seule, il n'a pas dû payer plus d'un sen et demi. Dès demain à l'école je lui rendrai ses un sen et demi.

Une fois j'ai emprunté trois sen à Kiyo. Il y a déjà cinq ans de cela et je ne l'ai toujours pas remboursée. Ce n'est pas que je sois dans l'impossibilité de le faire, mais je n'ai aucune intention de la rembourser immédiatement, comme si c'était une étrangère.

C'est faire une faveur à quelqu'un qui n'est pas un parent ou un proche que d'accepter un don de sa part et de ne pas lui rendre : c'est une façon de lui montrer qu'il compte autant pour vous qu'un intime.

Le mentor

En dehors de cette sphère familiale, on retrouve ce type de posture asymétrique dans la relation

⁶ Dette : 5 000 ans d'histoire, de David Graeber, Actes Sud, 2013

⁷ Extrait du Botchan de Natsume Sōseki

Mentor-Elève. Il est évident qu'un Mentor et son élève se choisissent mutuellement, que leur relation est entièrement régie par la confiance, et que leur interaction n'est pas réciproque. Elle est souvent (mais pas toujours) intergénérationnelle.

Alors, si l'on devine assez facilement tous les bénéfices que l'élève va tirer de sa relation avec son mentor, il est beaucoup plus énigmatique de comprendre les motivations du Mentor à s'investir autant, à donner sans recevoir.

Une hypothèse que l'on peut avancer est que la satisfaction, très intangible, que le Mentor tire de sa relation est une certaine forme de narcissisme, non pas « esthétique » mais « intellectuel » : le mentor se voit lui-même dans le miroir grossissant du regard admiratif de son élève. Cela lui confère un statut paternel, une grande reconnaissance, et fierté de soi, un accomplissement, parfois à une époque de sa vie où il a besoin de se rassurer quand au risque imminent de son « inutilité sociale ».

L'effet Pygmalion

Côté élève, l'image de soi vu à travers le regard des autres est parfaitement illustrée par ce qu'on appelle l'effet Pygmalion⁸ :

"La prédiction (même souterraine) faite par un individu A sur un autre B finit par se réaliser par un processus subtil de modification du comportement réel de B sous la pression des attentes implicites de A".

Il s'agit d'un mécanisme amplificateur en boucle : un jugement négatif de A casse la confiance de B en lui-même, ce qui se voit et a pour effet de renforcer A dans son jugement négatif initial.

A l'inverse, la bienveillance, disposition favorable à l'égard de quelqu'un, sorte de « crédit de confiance », permet d'initier une relation sous les meilleurs auspices, d'amorcer ce cercle vertueux.

Alain, dans *Dieux déguisés*, nous décrit magnifiquement cet effet :

"J'ai souvent constaté, avec les enfants et avec les hommes aussi, que la nature humaine se façonne aisément d'après les jugements d'autrui, ...Si vous marquez un galérien, vous lui donnez une sorte de droit sauvage.

Dans les relations humaines, cela mène fort loin, le jugement appelant sa preuve, et la preuve fortifiant le jugement... »

"La misanthropie ne mène à rien. Si vous vous défiez, vous serez volé. Si vous méprisez, vous serez haï. Les hommes se hâtent de ressembler au portrait que vous vous faites d'eux. Au reste essayez d'élever un enfant d'après l'idée, mille fois répétée à lui, qu'il est stupide et méchant ; il sera tel..."



III. La confiance dans les pratiques collaboratives professionnelles

Comme nous venons de le constater, le champ d'investigation est immense et la confiance n'échappe pas à la complexité inhérente à toutes les relations humaines. Poursuivons notre analyse en nous limitant au domaine des pratiques collaboratives professionnelles : échanges de connaissances, groupe projet, décision collective, ... même si, loin s'en faut, l'activité professionnelle n'exclue pas les facteurs affectifs et émotionnels.

Dans une équipe permanente (staff), un individu occupe un poste, au sein d'une pyramide de

⁸ Pygmalion sculptant Galathée, une statue si belle qu'il en tomba amoureux et finit, par ses vœux, par lui donner vie...

fonctions et de statuts, sans forcément être évalué pour sa compétence réelle. L'exemple le plus frappant est celui de la valse des ministres dans les gouvernements, où l'on voit une même personne passer allègrement de l'écologie à l'éducation nationale puis aux affaires étrangères... On notera d'ailleurs que, dans la fonction publique, le concept sémantique « domaine de compétence » ne signifie pas « domaine dans lequel on est compétent », mais « périmètre de responsabilité ». Ces modèles d'organisation sont hérités du monde militaire, voire « ecclésiastique⁹ » et laissent peu de champ à la délégation de confiance¹⁰. Nous ne nous y attarderons pas.

Revenons aux groupes professionnels où la performance est le fruit d'une pratique collaborative plus ou moins mutuellement consentie : communautés de pratiques, groupes projet.

Si l'on prend soin de distinguer la confiance de l'affinité, alors la confiance au sein d'un groupe professionnel est en forte interaction avec la *compétence* : les membres de l'équipe *font confiance* à un individu pour *sa capacité* à...

La compétence

Dans les séminaires professionnels que j'anime, les participants s'accordent en général sur le caractère fortement opératoire de la compétence ; elle est définie comme l'application effective des connaissances à une situation donnée (résolution de problème, décision, action) ; partant de cette définition, les gens réagissent en général au mot *effective* et admettent que la compétence suppose un référentiel d'évaluation et un tiers évaluateur.

Pour R. Wittorski¹¹, une compétence est un « savoir-agir reconnu » : on ne se déclare pas soi-même compétent ; cela dépend d'une appréciation sociale.

Ce qui nous ramène à notre dualité « rationalité/affectif » :

- soit cette appréciation est objectivée par un référentiel, partagé, valide, certifiant (comme le TOEFL pour les langues) qui servira de « tiers-confiance »,
- soit elle ne l'est pas (savoir gérer une crise sociale...) et l'appréciation de compétence par les autres sera régie par un ensemble de facteurs subjectifs, contextués... et par l'évaluation des expériences passées, quand elle existe.

Selon R. Wittorski, la compétence s'élabore à partir de cinq composantes :

- la composante cognitive : elle est constituée de deux éléments : les représentations et les théories implicites (paradigmes) ; on distingue les représentations cognitives (savoirs et schèmes d'interprétation) et les représentations actives (construction du sens de la situation).
- La composante affective : c'est l'un des moteurs de la compétence. Elle regroupe trois éléments : l'image de soi (valorisation de notre personne), l'investissement affectif dans l'action (plaisir de ce que l'on fait), l'engagement (motivation).
- La composante sociale : elle représente la reconnaissance par l'environnement immédiat de la pratique de l'individu ou du groupe et aussi l'image que ces derniers se font de cette reconnaissance ; ce dernier point indique que la composante sociale comporte également le choix que l'acteur fera de « ce qui est montrable ». La stratégie du connaisseur n'est pas tant de connaître mais de faire savoir qu'il connaît.

⁹ Le découpage territorial par exemple nous a été légué par l'Eglise catholique, apostolique et romaine, où les « ministres » étaient les « ministres de Dieu ».

¹⁰ Au cours d'une animation, un cadre n'était pas d'accord avec cette présentation qu'il jugeait réductrice, déclarant qu'au sein de son équipe, il favorisait le dialogue, le consensus, l'autonomie, la prise de responsabilité, etc. Je lui ai répondu qu'il avait choisi de gérer son équipe en mode projet, ce qui le faisait passer dans une autre catégorie.

¹¹ R. Wittorski, de la fabrication des compétences, Education permanente, n°135/1998/2, p. 57 à 69

- La composante culturelle : elle représente l'influence de la culture sociale sur les compétences.
- La composante praxéologique : elle renvoie à la pratique dont le produit fait l'objet d'une évaluation sociale ; il s'agit de la partie observable (évaluable) de la compétence.

Ce n'est pas un hasard si on retrouve exactement les mêmes catégories que celles qui régissent la confiance : la confiance au sein d'un groupe induit une « délégation de pouvoir » (ou délégation d'agir) qui elle-même repose sur la compétence, ou plus exactement, sur la réputation de compétence. Les différentes boucles d'évaluation permettront ultérieurement, en fonction des résultats atteints, d'étendre ou de restreindre le champ de délégation.

Le management par processus

Encadrer l'action par des procédures est un moyen d'optimiser l'atteinte des objectifs, mais revient à restreindre le degré d'autonomie, ce qui peut avoir un impact négatif sur la composante affective (motivation, image de soi).

Le management par processus a pour objectif de formaliser les tâches ou activités qui doivent être accomplies, leur enchaînement logique et chronologique, QUI est en charge, et dans nos méthodes de KM¹², nous ajoutons QUELLES compétences et quelles connaissances sont nécessaires pour les accomplir. Si le management par les processus apporte des bienfaits non contestables, il est porteur d'un danger, qui est inhérent à la granularité de la formalisation des tâches ; expliquons :

- une tâche ou une activité est décrite à un niveau acceptable lorsqu'elle fixe le livrable à produire, éventuellement quelques contraintes dans la manière de l'accomplir (procédures issues d'une réglementation par ex.) mais laisse aux acteurs, au sein de la tâche, l'autonomie sur la façon de s'y prendre (savoir-faire). On y gagne en efficacité collective (sur le déroulement global du processus) tout en conservant le degré d'autonomie suffisant au niveau individuel.
- une tâche qui est décrite dans un extrême détail afin qu'aucun geste ne soit laissé à l'appréciation de son acteur, instrumentalise ce dernier, avec un fort risque de démotivation, perte de sens... C'est l'un des dangers du Lean Management.

Les communautés professionnelles

Au cours de nos missions de Knowledge Management, nous avons pu interroger un grand nombre de professionnels de toutes natures sur la question : « qu'est-ce qui favorise (ou empêche) le partage de connaissance dans un groupe de travail ? » Tous ont spontanément insisté sur le caractère primordial de la confiance dans une équipe et ils ont précisé les facteurs susceptibles de la créer :

1. Jeu gagnant-gagnant

J'accepte de donner mes idées, mon ingéniosité, mon expérience au groupe, mais j'attends que les autres membres en fassent autant ; chacun veille à respecter un équilibre en faveur d'une performance collective. Ce mécanisme de surveillance exclut le « passager clandestin », c'est à dire celui qui à l'intention de recueillir les fruits du travail du groupe sans y avoir vraiment contribué. Il ne s'agit pas vraiment d'une réciprocité au sens où les membres peuvent apporter des contributions de nature vraiment différentes et à des moments différents, par exemple un membre peut être un expert, un autre un excellent animateur, et le troisième un rédacteur.

2. Paternité intellectuelle (identité, reconnaissance)

J'accepte de donner une bonne idée à mon groupe, et de voir cette dernière transformée en une innovation majeure ; mais je ne tolérerais pas de voir l'idée signée du nom de mon chef à la place du

¹² KM pour Knowledge Management ; voir notamment la méthode KALAM créée par l'auteur qui est une cartographie participative des connaissances et compétences critiques et vulnérables appliquées aux processus.

mien. Il s'agit d'un fort besoin de reconnaissance de la contribution d'un individu au sein d'un groupe.

3. Rétroaction (feed-back du système)

Dans un groupe, l'erreur doit être admise, c'est un signe très fort de la confiance et du fonctionnement effectif du groupe. En revanche on ne devrait jamais laisser quelqu'un la dissimuler.

L'erreur est la première source d'apprentissage ; à condition d'avoir un feed-back du système. L'enfant apprend par un processus répétitif de type essai-erreur-conséquence :

- essai : il faut que l'organisation encourage les initiatives, les « stratégies tâtonnantes » afin de développer l'autonomie et la créativité ; comment un enfant apprendrait t'il à marcher s'il avait peur d'être ridicule ?
- erreur : elle doit être documentée et communiquée (feed-back) ; la conséquence la plus immédiate sera d'éviter aux autres de la reproduire !
- conséquence : c'est le point le plus fondamental ; un système est apprenant dans la mesure où il délivre à l'individu le feedback sur son action.

4. Sens (unité de langage, de valeurs)

La plupart des crises sociales sont des crises du langage et du sens.

Le langage est à la fois individuel, communicationnel et communautaire. C'est le ciment du groupe. Mais au delà de la linguistique, la communication pose un problème de sémantique : dans une conversation, deux interlocuteurs peuvent arriver à comprendre leurs points-de-vue respectifs s'ils établissent un processus de coopération : écoute active, participation, questionnement, adaptation sémantique, feed-back, reformulation. En effet, si le mot, comme symbole collectif, appartient à la communauté linguistique, le sens qu'il recouvre est purement individuel car il est intimement lié à l'expérience et à l'environnement cognitif dans lequel se place l'individu.

« Conflicting Perspectives »

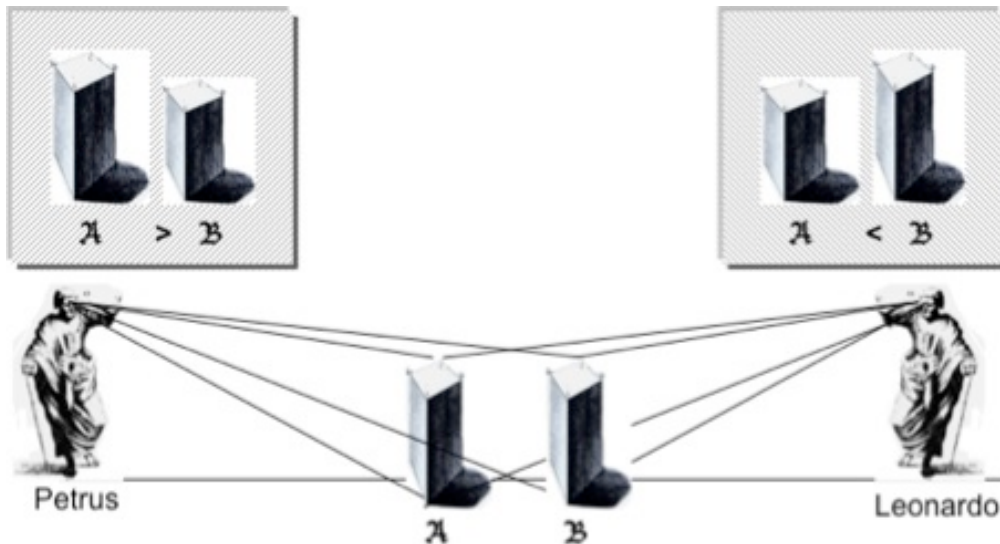
Chris Argyris¹³ relate une recherche : deux groupes d'étudiants en compétition étaient chargés de définir une politique sociale sous la présidence de Jimmy Carter. Il observe que les deux groupes de travail, à peine arrêtées leurs positions :

- se refusaient définitivement d'en changer,
- avaient beaucoup de sujets de désaccord,
- communiquaient mal,
- n'étaient pas habitués à travailler ensemble,
- essayaient d'imposer leur programme chaque fois qu'ils le pouvaient,
- personne ne faisait face aux problèmes réels, et surtout, personne ne souciait de politique sociale !

Conflit, évitement, blocage... cette situation décrit une lutte classique pour la protection de ses dogmes et certitudes. Sommes-nous surpris du résultat ?

La construction « sujet-verbe-complément d'objet » de la majorité des langages occidentaux nous oblige à penser linéairement, de manière déductive, et donc éprouver des difficultés à expliquer une situation dans laquelle A est la cause de B pendant que B est la cause de A. Ou pire encore : une situation où A serait « vrai », et B, le contraire de A serait « vrai » également.

¹³ Knowledge for Action, A guide to Overcoming Barriers to Organizational Change, 1993, Jossey-Bass, Inc. San Francisco



Dans l'image ci-dessus, Petrus voit A plus grand que B et il a raison ; Leonardo voit B plus grand que A et il a raison. Simple question de perspective direz-vous... certes ! Mais imaginez ce que cette situation donnerait en Sciences sociales, économiques ou politiques ... il suffit de regarder les débats politiques à la TV pour avoir la réponse !

La pensée systémique, elle, décrit un système dans lequel chaque élément interagit avec les autres au sein d'un tout dont il est inséparable ; elle le décrit à l'aide de diagrammes en boucles, de process avec feed-back, d'archétypes... le mot système vient du grec *sunistànai*, qui signifie « permet de s'accorder ».

Comment faire pour créer les conditions favorables pour qu'un groupe de personnes, arrivant avec des « points de vue » opposés, puissent s'accorder ? Les japonais nous aident sur ce point en introduisant la notion de « Ba » et de "Chi"

場 Le Ba japonais

Un Ba représente -un lieu et -un moment, où se crée une atmosphère : confiance, estime mutuelle, empathie ; chacun s'enrichit de l'autre, puise son énergie dans le groupe.

Le Ba est un idéogramme dont le kanji de gauche signifie littéralement la terre ou un lieu susceptible de se révéler fertile (par exemple *ichi-ba* est une place de marché), et dont le kanji droit signifie une sorte de révélation, un moteur, un mouvement qui imprime une direction. On qualifie de *good ba*, les bonnes situations relationnelles où l'on s'énergise, celles qui rendent créatif et où les interactions sont dynamiques et positives (P. Fayard).

Dans un Ba, on ne cherche pas le consensus sur des sujets explicites, on y respecte les différences de points de vue, car ils représentent les tensions nécessaires à cette création d'un nouveau concept (new pattern emerging from conflicting perspectives).

« Le dialogue consensuel est une perte de temps, seul le conflit fait grandir »

Imaginez un groupe où tous les membres partageraient exactement les mêmes opinions, points-de-vue, informations, représentations... incapable de créer les « forces opposées » ce groupe reproduirait à l'infini les mêmes connaissances et n'apprendrait plus. C'est donc l'incongruité dans l'ordre normal des choses qui déclenche la création de connaissance nouvelle, mais à condition qu'elle ne soit pas bloquée par les postures habituelles de résistance au changement : conflit, évitement...

Le philosophe Nishida introduit le concept de *bashô* 場所 comme une tension dynamique entre des

opposés qui, contrairement à la dialectique hégélienne, ne cherchent pas à se résoudre dans une synthèse ou à s'éliminer, mais au contraire, à créer un nouvel objet.

Dit de manière plus triviale : Si A et B sont deux contraires irréductibles l'un à l'autre, et bien inventons un nouveau concept C valant pour ces deux propositions en même temps, et donnons lui un nom. Les japonais utilisent alors volontiers le mot de « *Knowledge Branding* », littéralement « création d'une nouvelle marque de connaissance ». La "coopétition" en est un exemple, et la méthode TRIZ dans le domaine technique, contient beaucoup d'inventions qui résultent de la nécessité de faire cohabiter deux antagonismes.

Le socle d'un *Ba* c'est donc d'abord l'empathie et la confiance, l'écoute et des logiques de don et contre-don. Comme dans un *Jazz Band* ! C'est à dire on y crée d'abord le ciment humain qui permettra ensuite au débat de points-de-vue antagonistes d'être constructif et non conflictuel.

Je sais que j'ai raison, mais il y a d'avantage de bénéfices à tirer à préserver l'unité au sein du groupe, que de la rompre en cherchant à imposer mon point-de-vue

Le moteur du *Ba*, réside lui dans un autre concept important au Japon : le *Chi*, littéralement la Sagesse. La Sagesse représente la cible, le projet partagé, l'unité d'intention, qui polarise les pratiques, les systèmes d'idées vers une sorte de "communauté de destin".

Chaque individu prend conscience que l'intention collective d'atteindre la cible est plus importante que les positions individuelles

L'accumulation de connaissances n'a aucun intérêt si elle n'est pas tirée par un facteur d'ordre supérieur. **Le Chi (wisdom of knowledge), représente la Sagesse, vue comme « la connaissance mise en action », ou « la connaissance mise au service de la bonne action ».**

Tous droits réservés YPrax

La confiance dans le travail collaboratif

Le texte ci-dessous est le résultat d'une expérience menée avec quatre groupes d'étudiants devant effectuer un travail commun à distance en utilisant des outils collaboratifs.

L'expérience a montré que la confiance jouait un rôle primordial dans la qualité du travail collaboratif et que l'usage d'un outil présentait de nombreux risques de sérieusement l'affaiblir, voire la détruire.

Un certain nombre de comportements ont été révélés comme porteurs de danger :

- s'enflammer : s'énerver tout seul et se décharger dans un long tirade écrite ;
- poser des requêtes ou assigner des tâches irréalisables ; ignorer les requêtes ;
- ne pas répondre à ses mails ;
- dire du mal ou critiquer quelqu'un ;
- régler des comptes personnels en mettant tout le monde en copie

Bien entendu on se doute que ce genre de comportement n'est pas fait pour améliorer la confiance, mais il se trouve que l'usage d'un outil les amplifie considérablement. En effet, dans une conversation face-à-face, il se produit des sortes de micro-boucles qui ont la vertu de désamorcer des conflits par une meilleure compréhension des points-de-vue de chacun.

Le tableau ci-dessous résume les facteurs qui renforcent ou au contraire diminuent l'établissement de la confiance dans un groupe virtuel :

La confiance est renforcée quand :	La confiance est affaiblie quand :
La communication est fréquente, les membres sont bien informés et partagent leurs compréhensions	Il y a peu de communication, les idées ne sont pas partagées. Chacun reste sur son quand-à-soi et pratique l'évitement
La réactivité aux messages est la même pour tous les membres	Les membres ne sont pas réactifs ; certains messages urgents restent sans réponse.
Les messages sont catégorisés ou formatés, ce qui permet aux récepteurs une économie de temps	Les messages ne comportent ni titre significatif, ni catégorie, ce qui amène vite à la confusion générale.
Il y a un esprit positif permanent, chaque membre reçoit des encouragements et un feedback	L'esprit n'est pas positif et il n'y a pas de feedback ou celui-ci est systématiquement négatif.
Les membres s'entraident mutuellement	Les membres cherchent plutôt à esquiver, à éviter de contribuer.
Les attentes personnelles et celles du groupe ont été clairement identifiées	Les attentes personnelles et celles du groupe n'ont pas été identifiées.
Les membres ont le même niveau d'engagement	Certains membres ne s'engagent pas vraiment. Les membres actifs ont l'impression de tout porter à bout de bras.
La performance collective est élevée	La performance collective est faible

Ces facteurs contribuent à une performance collective élevée ou faible, qui elle-même contribue en retour à la motivation des acteurs à coopérer. On peut parler d'une véritable spirale de la confiance.

Notre éducation nous a appris dès l'enfance que certaines postures « corporelles » pouvaient être interprétées comme désinvoltes, ou agressives, ou impolies par notre interlocuteur et briser la

confiance. Il en est exactement de même dans une conversation électronique, sauf que les règles de bonne conduite ne nous ont pas été apprises par nos parents, mais par l'usage, assez récent. Un certain nombre de conventions, ou règles dite de « Netétiquette » permettent d'optimiser la qualité des échanges par voie électronique :

1. Un titre, un seul sujet par message

Un message ne doit traiter que d'un seul sujet, et le titre doit être relatif au sujet. Face à la profusion des messages, nous devons créer des dossiers pour ranger et stocker nos BALS. Un message contenant un deuxième sujet sera très difficile à trier.

2. Ne s'adresser qu'aux personnes concernées

Rien de pire que deux personnes qui règlent leurs comptes entre elles en mettant tout le monde en copie de leurs échanges.

3. Se relire et signer

La culture SMS et les forums publics internet, ont engendré un niveau d'écriture parfois catastrophique, et qui font perdre beaucoup de crédibilité à leur auteur.

Je reçois souvent des messages de ce type :

Bonjour,

Je suis étudiant et je dois réalisé un mémoire sur le Knowledge Management. Pouvais-vous me dire qu'elle ait la définition du Knowledge Management, comment les entreprises le mettent en place, la place du marché français, vos tarifs et la liste des éditeurs ;merci

Jules381@gmail.com

Inutile de préciser quelle suite je donne à une telle demande...

Sans aller jusqu'à cet extrême, il m'arrive souvent de devoir rappeler au téléphone quelqu'un avec qui j'entretiens une conversation par messagerie... et de devoir chercher dans tout l'historique des messages pour dénicher son numéro de téléphone car cette personne ne signe jamais ses messages.

4. Eviter d'écrire en lettres majuscules

La convention veut qu'un message écrit en majuscule équivaille à quelqu'un qui parlerait TRES FORT (colère, joie immense)

5. Rester bref et concis

Un message électronique ne devrait jamais excéder une vingtaine de lignes. Au delà, il est préférable d'attacher un document joint.

Enfin il faut rester attentif au fait que le document « mail » n'a pas la même valeur pour toutes les catégories de personnes et générations, même si cela tend à s'amenuiser :

- le mail a valeur d'écrit pour un juriste, il est « opposable » ; les « séniors » auront tendance à rédiger un mal comme on écrivait une lettre ;
- le mail a valeur d'oral pour beaucoup, notamment les jeunes générations qui sont nées avec ;
- le mail a valeur intermédiaire, « draft », pour certaines catégories intermédiaires, notamment les professionnels de terrain, ingénieurs, techniciens, managers de proximité...

La confiance au sein d'un groupe de travail

Au final, quels sont les facteurs qui influent sur la confiance que l'on va accorder à un membre d'un groupe de travail. Ils se regroupent en 5 catégories

Catégorie	Caractéristiques	Facteurs et comportements
Habilitation	Légitimité à faire partie du groupe de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Identifié et reconnu soit par nomination soit par cooptation - Posture adéquate avec l'esprit du groupe
Intégrité	Honnêteté, éthique, loyauté, respect, fiabilité et engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Etre honnête - Etre réactif - Etre droit et loyal - Etre fiable, tenir ses engagements
Compétence	Savoirs, compétence, savoir-faire,	<ul style="list-style-type: none"> - Disposer des savoirs, savoir-faire à la hauteur de sa réputation ou de son statut - Les mettre en application avec succès - Les partager
Participation	Participation à l'activité du groupe, bénéfice collectif, cohérence	<ul style="list-style-type: none"> - Participer activement - Rechercher un consensus ou des compromis - Mettre ses attentes individuelles en cohérence avec celles du groupe - Chercher à avancer, à produire des bénéfices collectifs - Evaluer le fonctionnement pour l'optimiser
Ouverture	Volonté de partager des idées et des informations, intérêt aux autres, apprendre des erreurs	<ul style="list-style-type: none"> - Informer les autres - Partager librement les informations - Etre curieux, attentif à des idées nouvelles - Donner un feed-back positif - Reconnaître ses erreurs
Charisme	Empathie, envie de bien faire, bonne volonté, générosité	<ul style="list-style-type: none"> - S'entraider - Etre amical - Etre courtois - Avoir de la considération - Rester humble - Savoir apprécier le travail des autres

Conclusion : la confiance, un préalable à l'échange de connaissances

Une fois admis que la subjectivité, l'affectif, l'émotion, gouvernent nos représentations individuelles, on conçoit que le processus de construction d'une représentation collective passe nécessairement par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontation, de négociation et de délibération de ces différentes subjectivités. Ce processus nécessite des qualités humaines d'empathie, de « reliance », de confiance, davantage que des capacités d'analyse.

En ce sens, l'organisation n'est pas tant un système de « traitement de l'information » mais bien de « création de connaissance collective ». C'est là un enjeu humain et organisationnel.

Du Knowledge Management au Knowledge Enabling

Partant de ces considérations sur la nature de la connaissance, profondément engrammée dans l'individu en tant que sujet, on peut en déduire qu'on ne manage pas la connaissance (et on la « gère » encore moins), comme s'il s'agissait d'un objet ; le terme *Knowledge Management*, que j'utilise volontiers, est en fait un abus de langage ; tout au plus peut on manager les conditions dans lesquelles la connaissance peut se créer, se formaliser, s'échanger, se valider, etc. Les anglo-saxons parleraient de *knowledge enabling* (« rendre possible les échanges de connaissance »)

On l'a vu avec notre illustration en iceberg : plus la connaissance est engrammée dans l'expérience individuelle, liée à un contexte, difficile à expliciter avec des mots, plus la confiance, voire la connivence est nécessaire entre les parties pour que la transmission s'effectue.

Tous droits réservés