

CLIO  
FRANGUIADAKIS

# INTELLIGENCE COLLECTIVE

# OSER LA CONFIANCE

Vaste sujet que celui de la confiance qui se décline par rapport à soi, à l'autre et à la vie, dans la sphère personnelle et professionnelle. La confiance est l'un des leviers essentiels à l'intelligence collective, laquelle rend les entreprises bien plus performantes.

Par Clio FRANGUIADAKIS  
Osez l'Odyssée ! à Bordeaux.  
Leadership, stress, émotions, conflits, décisions...

**C**omment susciter cette confiance au sein d'un groupe, quelle que soit sa raison d'être : apprendre, réfléchir, gérer, se développer, produire, construire, vendre, accompagner... ? Abordons maintenant le concept des règles de vie collective qui participent de la définition d'un groupe et permettent à ses membres à la fois d'échanger plus sereinement et d'investir leur énergie dans leurs activités en vue d'atteindre leurs objectifs. Faire le pari de la confiance, c'est autoriser le cœur à prendre pleinement sa place aux côtés de la raison !

## NOTRE VIE AU SEIN DE GROUPES

Il s'en passe des choses au sein de nos groupes d'appartenance : couple, famille, amis, connaissances, loisirs, entreprise(s), associations ! Observez les processus relationnels existants : certains sont source de sérénité et créativité, tandis que d'autres sont générateurs de stress, conflits et inefficacité. Ainsi, il y a les groupes où nous ressentons un bien-être et participons volontiers. Et ceux où nous sommes mal à l'aise et limitons notre implication. Et ceux que nous fuyons parce que toxiques pour nous.

Parmi leurs membres : des meneurs ou suiveurs, expressifs ou réservés, assertifs ou agressifs, intègres

ou fourbes, altruistes ou égocentrés, enthousiastes ou réfractaires... Le groupe est d'autant plus riche que les personnalités y sont diversifiées.

## QUELLE PART DE MOI PARTICIPE AU GROUPE ?

Connaissez-vous le conte merveilleux de Carlo Moïso : le Prince, le Crapaud, le Masque et le Héros ?... qui se décline également au féminin : la Princesse, la Grenouille, le Masque et l'Héroïne !

Il était une fois différents personnages en nous, qui constituent notre identité :

**Le Prince** : né pur, plein de désirs et émotions, joie et qualités, talents et potentiels... qui s'est malheureusement senti blessé dans l'enfance par la vie difficile, la méchanceté, les injustices, le rejet, l'insatisfaction de ses besoins ou attentes, une éducation parentale défailante, un traumatisme, des échecs ou pertes... Une tragédie existentielle. Il choisit alors soit de se révolter soit de se résigner, en se pensant « mauvais », ce qui eut des conséquences fâcheuses sur ses relations et actions. Et l'amena à construire son Crapaud.

**Le Crapaud** correspondait à son identité interne profonde, son système de croyances négatives sur soi, les autres et la vie, issues de la part blessée en lui. Victime des autres et de la vie, plutôt que de décider un autre

○○○

scénario de vie plus positif, le Crapaud préféra pour suivre comme cela, effrayé par l'inconnu et le changement, et mis son Masque en société.

**Le Masque** correspondait à son identité sociale adaptée au monde, c'est-à-dire un rôle en société lui permettant de se conformer à ce que l'on attendait de lui, de faire bonne figure grâce à ses habits, mimiques, diplômes, cartes de visite... Le Prince cachait ainsi son Crapaud (= part blessée en lui) afin d'être accepté par son entourage, ce qui n'était qu'un lot de consolation avec ses gratifications sociales. Et un risque : celui de s'identifier à son Masque comme les stars !

Le Prince, sous son Masque, rêvait pourtant d'être **un Héros** mythique invincible qui éblouirait le monde ! Il se demandait comment laisser tomber le masque ? Comment guérir ses blessures et devenir celui dont plus personne n'oserait se moquer ? Comment refaire confiance aux autres et à la vie ? Comment se réaliser et réussir ?

### CONFIANCE ET PEUR

Peur d'être soi-même et d'exprimer ses ressentis, de n'être pas respecté ; peur des autres et de leur jugement, de s'affirmer, du rejet, de l'injustice ; peur de manquer ou perdre, d'échouer... chacun/e a une histoire personnelle qui est (in)consciemment projetée sur les autres membres du groupe.

### SANS CONFIANCE EN SOI, RIEN N'EST POSSIBLE

Quel pan de votre personnalité est à l'œuvre dans vos différents groupes d'appartenance ? Qui choisissez-vous d'être : le Prince, le Crapaud, le Masque ou le Héros ? Qu'en est-il des autres membres du groupe ? Car le manque de confiance en soi impacte la confiance en l'autre. C'est là que des règles de vie de groupe ont leur utilité et du sens pour (re)construire la confiance entre ses membres.

Ces paroles et actes qui mettent de l'huile sur le feu ! Le langage, notamment, joue un rôle clé dans nos échanges : accusations ou reproches, demandes incessantes de comptes et rapports, jugements de valeur ou agressions, exigences et interdictions, menaces ou chantages, ironie ou sarcasmes, leçons de chose, irrespect ou insultes, non-dits ou soumission, refus du dialogue ou volonté d'avoir raison, mensonges ou mauvaise foi, territoires pas respectés, absence d'écoute et reconnaissance, incohérences et manque de transparence... Ces paroles violentes, que nous avons tous initiées ou subies, volontairement ou maladroitement, un jour ou l'autre au sein d'un groupe, reflètent le manque de confiance au sein de ce groupe et impactent fortement son ambiance, ses performances et résultats.

### CONFIANCE, ÉMOTIONS ET PRODUCTIVITÉ

Ces stratégies verbales sapent la confiance entre les individus et causent de vives émotions qui gênent concentration, créativité et productivité. Si vous ajoutez à cela les sources de stress rencontrées quotidiennement dans nos fonctions professionnelles (charge de travail, pressions internes et externes, peur de l'échec, décisions difficiles, imprévus et incertitudes, finances fragiles, contexte de crise, épreuves de vie personnelle), la confiance est régulièrement fragilisée.

**Aucun groupe humain ne peut vivre sans lois !** Si elles ne sont pas suffisamment explicitées, **alors elles laissent la porte ouverte à des jeux de pouvoir qui dévorent le temps et l'énergie de chacun.**

François Delivré

N'oublions pas que les petites émotions sont les grands capitaines de nos vies, et qu'à celles-là, nous y obéissons sans le savoir.

Vincent Van Gogh

### RÉVÉLATEURS DU MANQUE DE CONFIANCE ?

Questionnez votre façon de réagir lorsque vous ressentez inquiétude, doute ou anxiété au sein d'un groupe : avez-vous tendance à vous mettre à l'écart ou ne pas réagir à ce qui se passe ? Éviter, fuir, oublier les réunions et rendez-vous ? Vous agiter dans tous les sens, vous adapter avec beaucoup d'efforts ? Résister, être sur la défensive, vous justifier ou répondre agressivement ? Ou bien vous rendre malade, sombrer dans une addiction ? Qu'observez-vous de la part des autres membres de votre groupe ?

D'où l'importance d'identifier et clarifier ce qui fonctionne bien et suscite la confiance au sein d'un groupe, et ce qui dysfonctionne et suscite la défiance, méfiance, suspicion, perplexité, hésitation, qui développe l'insécurité.

### LA CONFIANCE : UN PRÉCIEUX CADEAU

Tout comme nos émotions, la confiance est à la source de nos relations, décisions et actions. Elle est un acte de bienveillance envers autrui. Le prérequis : confiance en soi d'abord, qui permet ensuite la confiance en l'autre : sa valeur, ses compétences, son potentiel.

### LA CONFIANCE EST CE SENTIMENT...

...que l'on peut se fier à l'autre, à son environnement et/ou à quelque chose, que l'on peut surmonter les épreuves de la vie et relever les défis qui se présentent. Elle est un sentiment de sécurité (affective, relationnelle, matérielle, financière) et sérénité qui amène l'être humain à entrer en relation avec autrui, à faire des projets, à s'engager, à passer à l'action.

C'est un pari, une prédiction positive en termes de conséquences et résultats, qui aide à tenter sa chance ou à prendre des risques, selon l'angle de perspective. La confiance est subjective car corrélée à nos croyances, mais ni absolue ni aveugle, notre intuition étant là pour nous guider et alerter. Elle est à la fois rationnelle, compte tenu des éléments et informations analysés par notre cerveau, et irrationnelle puisque de l'ordre de la foi. Faire le pari que tout va bien se passer relève d'un calcul de probabilité : l'autre va-t-il bien répondre à mes besoins fondamentaux ? L'autre est-il mû par les mêmes

besoins et la même énergie de vivre et travailler en confiance ?

### CONFIANCE ET INTUITION

La confiance requiert d'accepter d'être trompé par son intuition : la communication étant une question d'émetteur et récepteur d'un message, et de sa juste interprétation, il suffit que l'autre ne soit pas prêt à faire le même pari positif que moi ou simplement pas fiable selon mon cadre de référence... et toute la confiance s'envole !

### LA CONFIANCE NE SE DÉCRÈTE PAS !

Contrairement à ce que l'on croit et entend souvent, la confiance ne se décrète pas et ne peut être exigée de l'autre. Elle se co-construit. Elle peut naître à la première rencontre ou prendre plusieurs années, connaître

○○○

## Confiance et coopération en entreprise sont indissociables et considérées comme un levier essentiel de performance

des hauts et des bas, et varier selon le sujet, contexte, interlocuteur et moment. Malheureusement : elle se détruit en une seconde !

### CONFIANCE ET PERFORMANCE

Avoir confiance permet de faire face aux changements permanents, à l'imprévu, à l'incertitude, à la peur aussi. Confiance et coopération en entreprise sont reliées, indissociables, et considérées comme un levier essentiel de la performance. Ainsi : pas de groupe, ni coopération ni intelligence collective sans confiance. D'où la nécessité de mettre en place des règles de vie collective pour faire face aux multiples dysfonctionnements que nous connaissons tous régulièrement au sein de nos groupes, et qui nous font perdre temps, énergie, argent... et motivation. C'est d'ailleurs au leader, manager ou dirigeant du groupe d'insuffler cette confiance en montrant l'exemple par son comportement.

### LE GROUPE : UNE SOMME D'INDIVIDUS

...qu'il ne suffit pas de rassembler dans une même pièce pour former un groupe ou une équipe. Comment alors créer un groupe de travail efficace et stimulant pour chacun des individus présents ? Si la spécification des activités et des objectifs d'un groupe définit son fonctionnement, il est essentiel ensuite d'en définir les règles du jeu... et du « je ».

### DES RÈGLES DU JEU ?

Rares sont les groupes à avoir instauré des règles du jeu, appelées aussi règles de vie collective ou règles de groupe. Et le règlement intérieur des entreprises ne suffit pas. Ce que l'on sait : moins les membres d'un groupe prennent l'habitude de se parler (= méta communication) et de s'autoréguler, moins ils auront envie de le faire, plus ils collectionneront les non-dits : frustrations, rancoeurs, émotions désagréables... d'où l'intérêt de se questionner mutuellement sur la façon dont l'on fonctionne ensemble : processus relationnels, état d'esprit, réalité de chacun/e, problématiques, besoins, attentes. D'où l'intérêt également d'y dédier du temps, sinon la régulation se fera dans les couloirs, à la machine à café ou à la cafétéria !

### QUELLE ÉVIDENCE !

J'entends régulièrement des professionnels évoquer leur déontologie et professionnalisme, et qu'à ce titre ils respectent les règles ci-dessous. Magnifique ! Cela dit, il n'y a aucune évidence, et les choses méritent d'être évoquées à haute voix et clairement, pour éviter de tomber dans la défiance et les jeux psychologiques de pouvoir et manipulation.

### À QUOI SERVENT CES RÈGLES DE VIE DE GROUPE ?

À offrir un **cadre protecteur** à chacun/e en créant peu à peu un environnement de sécurité, confiance, respect, soutien, encouragement...;

à donner à chacun/e des **permissions** d'être, de penser et d'agir en liberté et dans le respect d'autrui ;

à créer un contexte favorable aux **interactions** spontanées ;

à générer de la **coopération** entre les membres pour optimiser leur productivité et créativité ;

à concevoir un groupe à la fois **orienté vers le groupe** (vie, émotions, communication, relations en interne) et **orienté vers la tâche** (centré sur le travail ou activité avec un objectif commun).

Réfléchissons à ce qui nous a manqué dans nos groupes précédents ?... et à ce que nous avons trouvé positif, que nous pourrions transposer dans nos groupes aujourd'hui ?

### CONDITIONS SINE QUA NON :

- Avoir un objectif en commun auquel chacun adhère volontairement.
- Les règles sont mises en place par les membres eux-mêmes pour davantage de puissance.
- Chacun/e s'engage à respecter les règles du groupe, sous peine de sanction.

**3 types de règles co-existent** et définissent ce qui est exigé, interdit, souhaité, toléré :

- **règles non négociables** : convention collective, règlement intérieur, durée des congés, 35 ou 39 heures... ;
- **règles explicites et modifiables** : définissent le fonctionnement au quotidien, leur application est vérifiable par les membres du groupe ;
- **règles implicites** : dictées par la culture du groupe, qui traduisent ses valeurs et génère sa cohésion. Un individu qui ne les respecterait pas s'en trouverait exclu par les membres du groupe.

### PRENONS LE TEMPS !

Gardons à l'esprit que les processus relationnels sont exigeants en temps : expression de chacun/e, élaboration de sa pensée, réponses, questions, clarifications, reformulations... Nombreux sont celles et ceux qui sont irrités et estiment perdre leur temps lorsque cela prend plus de 30 minutes. Or les membres d'un groupe ont besoin de temps pour ajuster leurs cadres de référence, c'est-à-dire

leur façon de voir le monde, pour mieux se comprendre, mieux vivre et travailler ensemble.

### QUELLES RÈGLES DE VIE COLLECTIVE METTRE EN PLACE ?

À adapter au groupe en fonction de sa raison d'être = son activité et de son secteur d'activité. En effet, si la plupart sont applicables au sein d'un comité de direction, d'une équipe de collaborateurs, d'un groupe de pairs ou de stagiaires en formation management, d'autres règles ne sont pas applicables au sein d'une cellule familiale ou d'un groupe d'amis, ou d'un club sportif.

### RÈGLES DE PROTECTION ET SÉCURITÉ

- Confidentialité des informations partagées, aucun enregistrement ni vidéo, anonymat en cas de partage à l'extérieur du groupe.
- Bienveillance, respect mutuel, non-jugement, tolérance.
- Éviter certains sujets sensibles qui font rapidement polémique.
- Coresponsabilité du bon fonctionnement du groupe.
- Sollicitation de l'avis et analyse de chacun/e avant de décider.
- Régulation des processus relationnels = méta-communication en fin de séance si besoin.

### RÈGLES DE PERMISSION D'ÊTRE ET D'AGIR

- Parler « je » le plus souvent possible, éviter le « on », et pas de « tu qui tue » !
- Tutoiement ou vouvoiement ?
- Téléphone et boîte mails éteints pour rester concentré.

- Écoute et présence à ce qui émerge, ouverture, flexibilité, bonne humeur.
- Se faire confiance et choisir la confiance à chaque instant.
- Liberté d'expression, authenticité, responsabilité de soi (dits et non-dits).

### RÈGLES LOGISTIQUES :

- Respect du cadre et des modalités.
- Ordre du jour à déterminer.
- Gestion du temps + temps de parole équitable + un temps pour se dire « bonjour » et « au-revoir ».
- Transmission de documents divers au sein du groupe à faire dans le respect de leur auteur en termes de propriété intellectuelle, utilisation, diffusion.
- Compte rendu par un/e volontaire.
- Animation de la séance à tour de rôle.
- Départ du groupe : informer les autres, avec ou sans justification.

Et si « demain » était le 1<sup>er</sup> jour de la confiance, qu'est-ce qui serait différent pour vous ? Quels avantages à venir ? Que pouvez-vous mettre en œuvre dès aujourd'hui ? Que dit votre tête ? ...et votre cœur ?

C'est la confiance dans les professionnels  
qui permet le développement managérial vers  
plus de participation, coopération,  
créativité, engagement dans les projets.

Jean-François Zobrist