

RIVALITÉ, CONFIANCE, COCRÉATION ET IMPACT COLLECTIF

PAR LIZ WEAVER

Le véritable changement dans une collectivité s'opère à la vitesse à laquelle se bâtit la confiance. Et pourtant, nous consacrons trop peu de temps à établir des relations de confiance entre partenaires. Le présent article met en lumière la complexité inhérente à la confiance, la façon de l'acquérir ainsi que la façon de rétablir le lien de confiance lorsque ce dernier est rompu.

TENSIONS EN PÉRIODE DE CHANGEMENT DANS LA COLLECTIVITÉ

Il y a plusieurs années, j'ai dirigé le Hamilton Roundtable for Poverty Reduction, un projet d'impact collectif visant à réduire le niveau de pauvreté à Hamilton, en Ontario (Canada). Ma première réunion à titre de principale gestionnaire fut plutôt tendue.

Les membres se réunissaient déjà depuis un an, dans le but d'élaborer leur plan de développement local. Mais ma première réunion parmi eux était de nature différente. Il s'agissait de la première rencontre à laquelle assistaient des membres influents de la communauté locale ayant eux-mêmes vécu en situation de pauvreté; auparavant, ces derniers faisaient partie d'un groupe consultatif. Les membres avaient pris conscience que la voix de ces leaders était essentielle pour arriver à mieux comprendre les multiples visages de la pauvreté et ses conséquences sur la ville.

Inviter des défenseurs des citoyens à la table était bien sûr un pas dans la bonne direction, mais une colère habitait les personnes touchées par la pauvreté. Elles se demandaient pourquoi elles n'avaient pas été incluses dès le départ dans le processus, car selon elles, leurs connaissances et leurs expériences constituaient la base d'une modification au système actuel. Même si la tension était palpable dans la petite salle de réunion, tous les participants se sont exprimés et ont écouté les autres avec respect. Et les membres de la table ont reconnu leur erreur. Cet aveu n'allait pas résoudre le problème, mais il constituait néanmoins le premier pas à franchir vers le rétablissement du lien de confiance.

Il a fallu plus d'un an aux membres de la table pour former une véritable équipe et regagner la confiance de tous. Les relations étaient parfois tendues à mesure que des changements étaient apportés, mais tous ont reconnu peu à peu à quel point il était crucial pour les personnes touchées par la pauvreté d'identifier leurs difficultés quotidiennes et ainsi prendre part à la lutte contre la pauvreté. Les membres de la table ont en effet compris qu'ils ne pourraient apporter de solutions aux problèmes complexes sans l'aide des personnes directement concernées. Mais pour ce faire, nous devons trouver des façons de mettre fin aux tensions, de renforcer la confiance et de tendre vers la cocréation et l'impact collectif.

Un dilemme se pose. Nos villes et municipalités font face à des problèmes de plus en plus complexes et difficiles à résoudre. Cette situation nécessite que nous collaborions avec des secteurs avec lesquels nous n'avons jamais travaillé auparavant. Parallèlement, le niveau de

confiance entre les citoyens et les groupes sociaux se dégrade. Bon nombre d'études en font état. Les citoyens expriment leur méfiance à l'égard des dirigeants, des institutions et des rouages du système. Dans la préface du plus récent ouvrage d'Adam Kahane, *Collaborating with the Enemy*, Peter Block souligne les défis actuels que doivent surmonter les collectivités :



La conjoncture est complexe. Nous vivons dans une ère de polarisation sociale contre laquelle nous réagissons en recherchant constamment le consensus. Les moyens de rencontrer des gens avec qui nous partageons des affinités se multiplient; des gens qui ont les mêmes intérêts, les mêmes goûts, les mêmes allégeances politiques. Quand je fais un achat en ligne, je peux voir ce que mes semblables ont acheté eux aussi. Et ça fonctionne. En tant que société élargie, les villes voient leurs quartiers remodelés par des gens comme nous. À l'échelle du pays, nous votons pour des politiciens qui ne veulent pas des étrangers et qui disent vouloir reprendre possession de notre pays comme si on nous l'avait volé. Nous côtoyons de plus en plus l'exclusion et l'isolement. Nous ne croyons plus que nos institutions et nos gouvernements sont là pour agir dans notre intérêt. Les résultats de nos élections reflètent l'opinion d'un électorat qui préfère s'abstenir. Nos divisions sur les questions économiques et idéologiques s'accroissent sans égard pour les valeurs. » (Traduction libre)

Collaborating with the Enemy, page ix.



Dans ce contexte d'exclusion et d'isolement grandissant, les agents de changements qui travaillent dans la collectivité doivent comprendre les liens qui relient la rivalité, la confiance, la cocréation et l'impact collectif, et ainsi permettre aux divers intervenants des collectivités de travailler ensemble pour mieux écouter, comprendre et atteindre des objectifs communs.

Peter Block parle aussi de mouvement vers une identité commune. Comme citoyens, nous cherchons à vivre dans un quartier qui répond à nos besoins et nous évitons ceux auxquels on ne s'identifie pas. Nous écoutons les nouvelles qui reflètent notre opinion et nous rejoignons les réseaux en ligne de gens qui nous ressemblent. Bien qu'il soit encore plus facile de voyager aux quatre coins du monde, nos modes de vie et nos cercles sociaux en ligne sont devenus de plus en plus restreints. Les possibilités de rencontrer des gens dont les opinions et les idées diffèrent des nôtres se font plus rares.

Ainsi, plutôt que de renforcer le lien de confiance, ce contexte crée de la méfiance. Nous sommes devenus d'ardents défenseurs de nos volontés et de nos croyances, mais nous sommes souvent inconscients du point de vue des autres. Nous sommes nombreux à nous promener dans notre quartier en adoptant les mêmes habitudes chaque jour. Il devient alors facile d'éviter les problèmes que nous ne voulons pas voir. Dans notre quête d'identité commune, nous avons perdu la capacité d'empathie et, qui plus est, de faire confiance aux autres.

Adam Kahane appelle ce phénomène le syndrome de l'«ennemisation». Si une personne ne partage pas notre opinion, elle devient « notre ennemi ». Celle-ci est perçue comme la cause potentielle de nos problèmes ou encore elle compromet notre position. Plusieurs termes sont utilisés pour définir l'ennemi, notamment le rival, le concurrent, l'adversaire, ou l'autre. Selon

Adam Kahane, il est tentant de traiter quelqu'un d'ennemi, car cela nous conforte dans notre position ou, à tout le moins, dans nos opinions. En se faisant des ennemis, on ne développe pas un milieu de cocréation. Cela mène plutôt vers la rivalité, l'isolement, l'exclusion et nous fait fermer les yeux sur les besoins, les difficultés et les aspirations des autres. Il recommande plutôt de s'allier avec l'ennemi. Mais pour ce faire, nous devons mieux comprendre comment renforcer la confiance.

LA NEUROSCIENCE ET LA CONFIANCE

La confiance est un sentiment humain lié à la chimie du cerveau. Dans la revue Harvard Business Review de janvier 2017, Paul Zak signe un article sur la neuroscience et la confiance. Il démontre dans son étude que le sentiment de confiance peut varier d'un individu et d'une situation à l'autre. Lorsque le lien de confiance est solide entre collègues, voisins ou amis, le taux d'ocytocine est plus élevé. Cette hormone est reconnue pour susciter l'empathie, une aptitude favorisant la collaboration. Dans les situations où les gens se sentent stressés, le niveau d'ocytocine est considérablement bas.

L'étude de Paul Zak sur le cerveau et la confiance tend à démontrer qu'en créant un milieu de travail agréable, la productivité et les résultats seront meilleurs. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir un fort sentiment d'appartenance à l'égard de son travail et de ses collègues, l'impression de contribuer à l'entreprise et de profiter pleinement des occasions d'apprendre.



C'est en favorisant une culture axée sur la confiance qu'on obtient des résultats tangibles. Les employés des entreprises où règne un niveau élevé de confiance sont plus productifs, plus dynamiques, collaborent plus facilement et sont fidèles à leurs employeurs plus longtemps que les employés qui travaillent dans des milieux où le sentiment de confiance est faible. Ils souffrent également moins de stress chronique et sont plus heureux; des facteurs qui ont une grande incidence sur les résultats. » (Traduction libre)

Paul Zak. *The Neuroscience of Trust.*



Il est important de connaître le lien neuroscientifique entre la confiance et le rendement non seulement pour améliorer l'environnement de travail, mais aussi pour apporter des changements dans la collectivité. Si les individus participant à des espaces de concertation ne tissent pas de liens et n'établissent pas un climat de confiance, leurs chances d'être efficaces ou de former une équipe solide sont plus faibles.

La connexion entre le cerveau et la confiance est majeure. Dr David Rock et son équipe du [NeuroLeadership Institute](#) ont mis sur pied un modèle comprenant cinq caractéristiques de l'expérience sociale humaine, nommé SCARF :

1. Statut - importance relative par rapport aux autres
2. Certitude - possibilité d'anticiper l'avenir
3. Autonomie - sentiment d'exercer un contrôle sur son environnement
4. Relations - sentiment d'appartenance
5. Franc-jeu - échanges sincères entre les individus

Le modèle SCARF du Dr Rock se base sur l'idée que le cerveau traite les menaces et les récompenses sociales de la même façon que les menaces physiques. Notre capacité à prendre des décisions, à résoudre des problèmes ou à collaborer de manière efficace est liée à notre façon de percevoir les menaces ou les récompenses dans ces situations. Si les conditions ne sont pas favorables à la prise en compte de ces cinq caractéristiques, nous aurons tendance à nous sentir menacés, à manquer de perspective, à voir notre mémoire de travail réduite et à devenir plus pessimistes. Pour augmenter la confiance et collaborer de manière efficace, nous devons donc mettre en place des stratégies visant à éliminer les menaces.

Dans son ouvrage *Thin Book of Trust*, en se basant sur les notions de neuroscience et nos réactions instinctives par rapport à la menace, Charles Feltman décrit la confiance comme étant la décision de prendre le risque de faire quelque chose qui vous place dans une position de vulnérabilité par rapport à l'autre personne. Le concept de réciprocité est essentiel dans le lien de confiance. Nous devons démontrer de la vulnérabilité pour gagner la confiance. Une personne sera plus encline à prendre des risques si elle considère que l'autre personne l'appuie.

M. Feltman nomme quatre critères qui entrent en jeu dans la prise de risque : la sincérité, la fiabilité, la compétence et la bienveillance. Pour cultiver leur relation, les personnes concernées s'évaluent en fonction de ces critères :

La sincérité : Faire preuve d'honnêteté, dire vraiment ce qu'on pense et être sincère quand on le dit, être digne de confiance et pouvoir être pris au sérieux. Exprimer une opinion fondée, utile et en accord avec la pensée sociale. Cela veut dire que vos actes sont en cohérence avec vos paroles.

La fiabilité : Respecter ses engagements, tenir ses promesses.

La compétence : Posséder les aptitudes requises pour accomplir ce qu'on fait ou propose de faire. Au travail, cela signifie qu'un collègue croit en nos compétences, nos connaissances et nos ressources pour réaliser une tâche en particulier.

La bienveillance : Tenir compte des intérêts des autres en plus des nôtres dans nos prises de décision. Des quatre critères, la bienveillance est l'élément le plus important pour bâtir une confiance solide et durable. Si les gens croient que nous servons seulement nos propres intérêts, ils pourraient avoir confiance en notre sincérité, notre fiabilité et notre compétence, mais ils auront tendance à limiter leur confiance à des situations ou activités particulières. Par contre, si les gens croient que nous avons aussi en tête leurs intérêts, ils seront plus enclins à nous accorder une confiance accrue. (Traduction libre)

The Thin Book of Trust, page 14.

La compréhension des concepts de neuroscience dans le développement d'une relation de confiance n'est qu'une première étape. MM. Zak, Rock et Feltman nous proposent des pistes sur l'interaction entre l'établissement du lien de confiance, le processus de décision chez l'humain, nos perceptions à l'égard des relations et de l'engagement, le niveau de stress que nous vivons dans une situation donnée et le comportement qui en découle. Ces connaissances approfondies sur la confiance sont utiles, car elles permettent de mieux comprendre comment nous pouvons volontairement cultiver et maintenir la confiance nécessaire pour collaborer avec les autres sur des problèmes et des projets communs.

CONFIANCE EN SOI, CONFIANCE EN L'AUTRE

Plus tôt cette année, j'ai exploré le thème de la confiance et du rôle qu'elle joue dans la construction de nos collectivités dans le cadre d'une série de billets de blogue publiée sur tamarackcommunity.ca. Et l'ouvrage de Stephen M.R. Covey, *The Speed of Trust*, a été déterminant dans mes travaux de recherche.

M. Covey décrit la confiance comme arrivant par vagues et croit que ces différentes vagues porteuses de confiance sont interreliées. Il en nomme cinq : la confiance en soi, la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle, la confiance du marché, la confiance sociétale.

J'ai eu une révélation lorsque j'ai creusé la question de la **confiance en soi** et son influence sur le lien de confiance avec les autres. Compte tenu des ouvrages existants sur la neuroscience et la confiance, les explications sur la confiance en soi me paraissaient bien logiques. La relation que nous avons avec nous-mêmes est tout aussi importante que celle que nous entretenons avec les autres, de même que notre sentiment de sécurité ou de vulnérabilité, de pouvoir ou d'impuissance, de bienveillance et de mépris. Pour gagner de la confiance en soi, une profonde autoréflexion s'impose. Comment pouvons-nous faire confiance aux autres si nous ne croyons pas en nous pour atteindre nos objectifs et respecter nos engagements?

La deuxième vague, la **confiance relationnelle**, repose sur nos relations avec les autres. Stephen M.R. Covey la décrit comme le besoin de générer du « capital de confiance » avec les autres. Nous ne pouvons pas nous attendre à nouer une relation de confiance sur-le-champ. La relation de confiance est plutôt fondée sur la réciprocité. Et cet aspect est particulièrement important lorsqu'on travaille avec des gens qui sont différents de nous ou encore avec ceux que l'on considère comme des « adversaires ». La relation de confiance demande un investissement individuel de part et d'autre, de mettre en place des stratégies qui créeront un espace propice aux échanges et d'atténuer le sentiment de méfiance ou de peur.

La troisième vague, la **confiance organisationnelle**, touche la façon dont travaillent les dirigeants pour inspirer la confiance dans les organisations. Si le dirigeant est digne de confiance, l'entreprise fera meilleure impression. Dans le cas contraire, l'entreprise verra son image ternie. Selon M. Covey, la confiance organisationnelle s'acquiert par un alignement clair de la vision, de la mission et des valeurs de l'entreprise, et par la façon dont les dirigeants offrent les services et les programmes. L'harmonisation est l'élément clé pour obtenir et maintenir la confiance organisationnelle.

La quatrième vague, la **confiance du marché**, repose sur la réputation et l'image. Il s'agit du niveau de confiance qu'inspire l'entreprise à tenir ses promesses. Lorsque le niveau de confiance est élevé, les partenaires sont prêts à fournir plus d'efforts, mais lorsque le niveau est faible, il devient plus difficile de trouver des partenaires et de les garder.

La cinquième vague, la **confiance sociétale**, repose sur la création de la valeur pour les autres et pour l'ensemble de la société. Pour aborder les problèmes auxquels font face nos collectivités, nous devons travailler en fonction de cette dernière vague, c'est-à-dire créer des conditions qui permettront aux citoyens d'entretenir ensemble un dialogue constructif en mettant de l'avant leurs points de vue.

Ces cinq vagues définies par Stephen M.R. Covey (la confiance en soi, la confiance relationnelle, la confiance organisationnelle, la confiance du marché et la confiance sociétale) sont fondamentales pour cocréer nos collectivités. Si, comme l'explique Peter Block, nous vivons maintenant dans un contexte où l'exclusion et l'isolement sont grandissants dans nos milieux, travailler sur l'interconnexion entre les vagues de confiance peut mener à la cocréation et à l'impact collectif.

LA CONFIANCE ET LE TEMPS

Au printemps 2017, la Fondation Suncor Énergie a organisé un rassemblement d'innovateurs sociaux de différents secteurs (énergétiques, sociaux et du milieu autochtone), qui s'est déroulé au Banff Centre. Pendant trois jours, les participants ont discuté de la relation entre la confiance et le temps; le sentiment de confiance repose sur les relations et s'acquiert d'abord en effectuant un travail d'introspection et en apprenant à se faire confiance. C'est un effort qui demande du temps.

Mais il semble que l'obstacle majeur pour y parvenir est justement le manque de temps. Nos vies trop bien remplies nous empêchent de prendre le temps de s'investir dans des processus qui, de prime abord, semblent avoir peu d'impact et des avantages limités. Nous cherchons à trouver des solutions qui donneront des résultats rapides et, trop souvent, elles ne sont utiles qu'à court terme et qu'à petite échelle. Cette façon de penser doit changer et les recherches de Paul Zak sur la neuroscience et la confiance démontrent que le temps investi à établir un lien de confiance permet d'apporter des avantages considérables à l'environnement de travail.

L'importance d'écouter plutôt que de parler

« Lorsque j'étais enseignante en travail social dans une réserve autochtone, il était impensable de me présenter devant les étudiants et de donner simplement mon cours. Je devais comprendre leur réalité, leurs expériences, leur histoire et adapter ma matière à leur contexte social. Dans une même classe, une élève venait de se faire retirer la garde de ses enfants par les services autochtones de protection de l'enfance, une autre élève agissait comme foyer d'accueil pour ces enfants, et un troisième élève était l'intervenant social qui avait retiré les enfants de leur famille. J'ai tissé un lien de confiance en respectant leur réalité et en établissant des règles de base concernant les sujets plus délicats et difficiles à aborder. »

Karen Schwartz, Université Carleton

Temps et honnêteté pour tisser un lien de confiance

« Au cours de la formation du TRIEC (Toronto Region Immigrant Employment Council), nous avons été ralentis par des obstacles à la création de liens de confiance qui étaient difficiles à surmonter. Et je dirais que le manque de temps est l'un des principaux facteurs. On peut repousser les échéances de tout type de projets, mais quand il s'agit de tisser des liens de confiance, surtout en présence de dynamiques de pouvoir (et toutes les relations en sont empreintes à divers degrés), le temps et l'expérience sont essentiels. L'autre facteur clé est l'honnêteté. Je me souviens d'expériences de collaboration où les partenaires se sont sentis capables de nous dire que nous envahissions leur espace. Cette affirmation de leur part est, à mon avis, une belle marque de confiance (qui mène à une écoute et à une intervention). Et en écoutant ce qu'ils avaient à nous dire et en apportant des changements à notre façon de travailler, nous avons pu relever le niveau de confiance dans notre relation. Nous avons fait la démonstration que nous étions dignes de confiance. Je crois que c'est en traversant des moments de conflit qu'on renforce les liens. Et pour ce faire, les deux parties doivent simplement se concentrer sur un objectif commun, plutôt que sur un gain individuel ou l'ambition de l'organisation. »

Elizabeth McIsaac, présidente, Maytree



L'effet de la confiance sur le rendement au travail est considérable. Les répondants provenant d'entreprises classées à cet effet dans le quartile supérieur ont indiqué qu'ils avaient 106 % plus de détermination et 76 % plus d'engagements au travail que ceux qui travaillent dans les entreprises figurant dans le quartile inférieur. »
(Traduction libre)

Paul Zak. The Neuroscience of Trust



Les participants au rassemblement de la Fondation Suncor Énergie en sont venus à la conclusion que le temps n'était qu'un concept humain. Le temps que nous consacrons à nos relations est déterminé par chacun de nous. Les dirigeants autochtones présents nous ont rappelé de tenir compte du temps dans un horizon de sept générations. Si nous avons sept générations devant nous, notre façon de renforcer la confiance serait-elle différente?

RENFORCEMENT DE LA CONFIANCE

Pour changer de manière efficace les façons de composer avec les problèmes dans nos villes et territoires, les différents partenaires doivent faire preuve d'engagement et de détermination. Pour mobiliser les partenaires de divers secteurs, nous devons travailler à renforcer la confiance.

Nous devons tirer des leçons sur la manière de regagner la confiance lorsque celle-ci a été ébranlée, et sur la façon de la rebâtir. Bon nombre de ces leçons peuvent être tirées de la gestion des ressources humaines et du service à la clientèle. Et malheureusement, alors qu'il faut du temps pour renforcer la confiance, le lien peut aussi souvent se rompre de façon soudaine.

Alors, comment pouvons-nous tisser un lien de confiance de manière sincère? Stephen M.R. Covey identifie 13 comportements à adopter pour renforcer la confiance et la crédibilité. Ils sont simples, mais efficaces.

Ces comportements sont particulièrement utiles dans nos réflexions sur la confiance en soi, mais aussi pour tisser un lien de confiance avec les autres. À la base, ils permettent d'encourager les échanges dans un espace rassurant, et ils cadrent bien avec les quatre critères identifiés par Charles Feltman : la sincérité, la fiabilité, la compétence et la bienveillance.

Paul Zak fournit également des conseils sur le mode de gestion pour renforcer la confiance. Il définit des stratégies de gestion reliées à la neuroscience et à la chimie du cerveau. Ces stratégies fournissent des indications utiles pour les processus de collaboration en collectivité. À quelle fréquence adoptons-nous ce genre de stratégies dans nos efforts de collaboration dans nos milieux?

13 COMPORTEMENTS POUR RENFORCER LA CONFIANCE

1. *Parler avec franchise*
2. *Faire preuve de respect*
3. *Favoriser la transparence*
4. *Réparer les erreurs*
5. *Manifester de la loyauté*
6. *Produire des résultats*
7. *S'améliorer*
8. *Faire face à la réalité*
9. *Clarifier ses attentes*
10. *S'acquitter de ses responsabilités*
11. *Écouter d'abord*
12. *Respecter ses engagements*
13. *Faire grandir la confiance*

The Speed of Trust, page 127

UNE GESTION QUI INSPIRE CONFIANCE

- **Souligner l'excellence** : Pour de meilleurs résultats, en faire mention tout de suite après la réalisation d'un objectif, lorsque cela vient des pairs, dans des situations concrètes, imprévues, en privé et en public.
- **Amener des défis réalistes** : Proposer des tâches difficiles, mais réalisables, ce qui libère des substances neurochimiques comme l'ocytocine et la corticotrophine.
- **Donner de la latitude quant à la façon de faire le travail** : Il est très motivant de sentir la confiance de ses pairs en ses capacités.
- **Permettre d'être l'artisan de son travail** : Faire confiance aux employés en leur donnant la possibilité de choisir les projets sur lesquels ils travailleront tout en précisant les attentes.
- **Partager l'information** : L'incertitude quant aux orientations de l'entreprise affecte le niveau de stress chronique, ce qui réduit la libération d'ocytocine et nuit à l'esprit d'équipe.
- **Tisser volontairement des liens** : Lorsque les gens décident de nouer des liens entre eux, leur rendement s'améliore.
- **Favoriser le développement individuel** : Établir des objectifs clairs, tout en donnant aux employés la latitude pour les atteindre, et donner de la rétroaction cohérente sur une base régulière.
- **Montrer sa vulnérabilité** : Demander de l'aide aux collègues au lieu de seulement leur dire quoi faire.

Les auteurs Stephen M.R. Covey et Paul Zak nous suggèrent des moyens utiles pour instaurer une gestion qui inspire confiance dans nos collectivités. Dans les contextes où le lien de confiance a déjà été rompu, les gens qui sont en désaccord avec nous ont tendance à être perçus comme des adversaires. Nous évitons les situations où les problèmes nous semblent trop difficiles à résoudre. Alors, comment regagner la confiance lorsque le lien a été rompu? Dans son ouvrage *Thin Book of Trust*, Charles Feltman nous donne des moyens pour faire face au manque de confiance.

Encore une fois, ils sont simples, mais efficaces. Ils reposent sur l'autoréflexion et l'évaluation de la situation pour arriver à l'identification de comportements spécifiques qui permettront de rétablir le lien de confiance.

Voici en quoi ils consistent :

1. **Décider si vous souhaitez** discuter avec la personne du manque de confiance en vous posant les questions suivantes :
 - a. Qu'ai-je à perdre en ayant cette discussion?
 - b. Qu'est-ce que je perdrai si je continue à me méfier de cette personne?
 - c. Quels avantages en tirerons-nous, mon équipe, mon entreprise et moi, si je mets des efforts pour rétablir le lien de confiance avec cette personne?
2. **Identifier les éléments** qui vous préoccupent dans la situation : la sincérité, la fiabilité, la compétence et la bienveillance.
3. **Préciser vos attentes.** Cette étape permet de réaliser que l'autre personne n'a peut-être pas les mêmes attentes que vous. Si c'est le cas, vous pouvez orienter la conversation afin d'arriver à une vision commune.
4. **Identifier des comportements ou des actions** qui ont mené à ce sentiment de méfiance. Il s'agit d'une étape cruciale. En indiquant à la personne ce qu'elle fait ou dit (ou ne fait pas ou ne dit pas) et qui suscitent de la méfiance de votre part, vous pouvez l'aider à mieux comprendre comment rebâtir le lien de confiance entre vous.
5. **Mettre de l'avant ce que vous attendez de la personne afin qu'elle puisse regagner votre confiance.** Que peut-elle faire pour répondre à vos préoccupations et vous assurer que vous pouvez de nouveau lui faire confiance? Mettez-vous dans la peau de l'autre personne pour y réfléchir. A-t-elle la capacité de le faire? Peut-elle le faire dans son contexte de travail? Comment pouvez-vous l'aider à regagner votre confiance?
6. **Demander à l'autre personne** si elle veut bien avoir une conversation avec vous à propos de quelque chose qui vous préoccupe. Convenez d'un moment et d'un endroit privé. Évitez de causer la surprise en abordant le sujet alors que vous discutez d'autre chose. Vous souhaitez que la personne puisse être dans un état de réflexion et d'ouverture pour écouter vos préoccupations, et non sur la défensive.

The Thin Book of Trust, page 49.

COCRÉATION COLLECTIVE – ÉTABLIR UN CLIMAT DE CONFIANCE

Comme l'a écrit Stephen M.R. Covey, la confiance se trouve dans la sphère personnelle, relationnelle, organisationnelle et sociétale. Si nous voulons bâtir ensemble un meilleur avenir pour nos collectivités, nous devons inclure l'angle de la confiance dans nos efforts de collaboration. En ignorant l'importance de tisser un lien de confiance entre les gens, nous causons du tort à nos organisations et à nos systèmes.

Richard Harwood, du Harwood Institute, s'est penché durant de nombreuses années sur les moyens de rapprocher les collectivités et les citoyens de nos jours. Dans un article publié en 2015, *Getting Real about Building Trust*, il traite directement des défis auxquels font face les collectivités pour tisser des liens de confiance en cette époque de division.

M. Harwood mentionne que pour renforcer la confiance, nous devons prendre acte de la réalité de nos collectivités, puis la refléter dans nos paroles et nos gestes. Le Harwood Institute décrit cette approche de changement communautaire comme un [virage vers l'extérieur](#) par rapport à nos propres buts pour se tourner vers notre milieu, et ainsi s'engager avec les membres de la collectivité à déterminer leurs ambitions et leurs objectifs personnels et collectifs.

Selon Richard Harwood, il est tout aussi important pour renforcer la confiance de miser sur les relations, de garder des traces de nos résultats, d'impliquer les citoyens et de travailler ensemble vers un objectif commun. Le travail de collaboration et de cocréation ne peut se faire que de l'intérieur. Il doit reposer sur le dynamisme et la sagesse des gens du milieu. Richard Harwood, David Rock et Charles Feltman considèrent tous trois que le renforcement de la confiance prend racine à la fois dans les relations et dans les résultats.

M. Harwood invite les leaders à prendre les mesures nécessaires pour renforcer le lien de confiance dans leur milieu.



Nos gestes, au fil du temps, sont les éléments de base de la confiance. Et la confiance est le liant qui permet aux gens de travailler ensemble. Alors, quelles actions mènerons-nous? Et serons-nous tournés vers notre fonctionnement interne ou vers notre collectivité? C'est un choix que nous devons faire. La confiance est un sentiment fragile. Elle se dissipe beaucoup plus rapidement qu'elle s'est forgée, et il faut du temps et des efforts concertés pour l'obtenir. Il n'y a pas de solutions faciles, mais nous pouvons ouvrir la voie dès aujourd'hui pour rebâtir la confiance. Nous pouvons et nous devons le faire.
(Traduction libre)

Richard Harwood. *Getting Real about Building Trust*.



Dans un récent article publié dans la revue *Stanford Social Innovation Review*, David Sawyer et David Ehrlichman ont relevé les moyens et les outils ci-dessous qui, selon eux, s'avèrent utiles pour rétablir le lien de confiance dans un contexte de changements :

- **Changer de lieu** : Amenez les gens dans un endroit différent de leur environnement habituel.
- **Comprendre l'organisation** : Les gens doivent avoir une compréhension globale du système qu'ils veulent changer (outils à utiliser : séances de réseautage, carte de l'empathie).
- **Raconter leur histoire** : Les gens peuvent faire part des raisons profondes pour lesquelles ils sont là, de leurs actions, de leurs expériences, de leurs modèles de réflexion et de leur vision du monde (outils à utiliser : discours de trois minutes, storytelling).
- **S'ouvrir à la diversité et au dialogue** : Bâtir la diversité par le travail de planification et de conception (outils à utiliser : conversations authentiques [M. Scott Peck]).

The Tactics of Trust

Adam Kahane présente également une stratégie pour aider à d'éventuelles cocréations : la collaboration flexible. Il mentionne que les collectivités doivent prendre différentes stratégies pour résoudre des problèmes complexes. Il s'inspire de son expérience acquise partout dans le monde à rassembler divers groupes. Son ouvrage comprend des témoignages ainsi que des réflexions personnelles.

Selon M. Kahane, la collaboration flexible consiste à cesser de croire que nous avons le contrôle. Si nous voulons renforcer la confiance et collaborer avec les autres, nous devons être présents et nous engager les uns envers les autres. Il s'agit également d'accepter, et non de gérer la complexité de la situation dans laquelle on doit travailler. Par complexité on entend ces situations qui évoluent et s'adaptent au fil du temps. En adhérant aux changements, dans une approche de cocréation pour préparer l'avenir et viser un impact collectif, les leaders pourront tirer profit de nouvelles occasions qui se présenteront à eux.

En réunissant des gens aux opinions diverses, nous constatons également, comme je l'ai fait à titre de directrice du Hamilton Roundtable for Poverty Reduction, qu'il existe plusieurs facettes de la vérité. Nos croyances reposent sur nos propres expériences et points de vue. Pour Adam Kahane, puisqu'il y a de multiples vérités, il peut y avoir plusieurs chemins vers une solution. De plus, la collaboration en situation complexe n'est pas linéaire, elle évolue avec le temps.



*Dans la collaboration, nous utilisons en alternance l'amour et le pouvoir. D'abord, nous nous engageons envers les autres. À mesure que l'engagement se poursuit et s'intensifie, un sentiment inconfortable de fusion et d'aliénation se manifeste; il faut faire des compromis ou encore se soumettre à ce que veulent les autres pour respecter notre engagement. Cette réaction nous lance le signal que c'est le moment d'affirmer son désaccord. Ainsi, plus la volonté d'affirmation se manifeste, plus elle induit un mouvement d'opposition ou de résistance. Cette réaction est aussi le signal que nous devons revenir à notre engagement. (Dans cet exemple, les deux parties jouent un rôle distinct, mais dans la réalité, les deux parties peuvent jouer le rôle du collaborateur qui s'affirme.) »
(Traduction libre)*

Adam Kahane. *Collaborating with the Enemy*, page 62.



En cocréant l'avenir, la voie à suivre, selon Adame Kahane, est l'expérimentation. Il s'avère utile d'avoir un plan, mais ce dernier doit tout de même être pris à la légère, de sorte que les leaders soient prêts à faire face à toute éventualité. Ces derniers doivent être à l'affût et ouverts aux possibilités, plutôt que de s'enfermer dans leurs certitudes. Dans son ouvrage *Collaborating with the Enemy*, Adam Kahane propose des façons de composer avec les périodes de grands changements. Pour renforcer la confiance dans des situations complexes, tous les collaborateurs doivent être d'accord et se sentir à l'aise avec les règles du jeu.

Il est impossible de connaître le niveau de tolérance de chacun par rapport au changement. C'est pourquoi il est essentiel de bien comprendre ce qu'est la confiance et de renforcer les liens dans des situations de cocréation et d'impact collectif. Un niveau de confiance élevé facilitera les choses en ces temps houleux, lorsque l'avenir est incertain et qu'on doit nécessairement compter sur la sagesse des autres membres de l'équipe.

« La confiance ne peut être regagnée si les deux parties ne sont pas prêtes à pardonner et à faire ce qu'il se doit pour y arriver. Elle peut être rétablie en apparence, mais pas véritablement restaurée. La confiance repose sur des manifestations constantes d'honnêteté et de sincérité les uns envers les autres. Une confiance ébranlée cause immédiatement des dommages importants qui ne sont pas toujours réparables, sauf si les deux parties sont prêtes à investir plus d'efforts et de temps et faire preuve de bonne volonté pour rétablir le lien. En raison des attentes qu'on crée à l'égard des relations professionnelles, je vois de plus en plus de gens et de groupes qui, une fois la confiance ébranlée, vont jouer le jeu et dire que « tout va bien », que la confiance règne, alors qu'en réalité, la rupture est majeure. Il ne s'agit plus du tout de confiance dans une telle situation. Honnêtement, j'ai été témoin durant ma carrière de quelques situations seulement où les liens ont pu être totalement rétablis malgré une rupture profonde. Je suis désolé de vous faire part d'une analyse aussi peu encourageante! »
(Traduction libre)

*Dr. Tom Klaus, Tom Klaus & Associates
Karen Schwartz, Université Carleton*

LA VOIE À SUIVRE : DE LA RIVALITÉ À LA CONFIANCE, À LA COCRÉATION ET À L'IMPACT COLLECTIF

La voie pour passer de la rivalité à la confiance, à la cocréation et à l'impact collectif est difficile. Nos collectivités doivent composer avec tellement d'obstacles tant physiques que psychologiques! Et les défis qu'elles doivent surmonter sont eux aussi périlleux. Pour réussir à relever ces défis complexes, nous devons revoir notre façon de penser, d'être et d'agir. Nous devons abattre les cloisons que nous avons érigées et qui n'ont fait qu'entretenir une chasse gardée. Nous devons passer de la simple collaboration à la cocréation et à l'impact collectif.

Il est difficile de tisser des liens de confiance, surtout lorsque nous nous engageons avec des gens qui sont différents de nous. Mais il existe des moyens de composer avec ces difficultés : les deux principales étapes consistent à comprendre les concepts de neuroscience et la façon dont le cerveau réagit au sentiment de confiance, et à utiliser des moyens pour renforcer la confiance et nouer des relations. Nous devons aussi reconnaître qu'il est difficile de travailler en collaboration. Le point de vue de l'autre sera différent du nôtre, mais il enrichira notre réflexion.

Mark Chamberlain, un de mes collègues et un dirigeant remarquable, a déjà dit : « Pour apporter des changements, nous devons d'abord reconnaître que nous faisons tous partie du problème. C'est alors que nous pouvons commencer à contribuer à la solution. » Cela demande une réflexion personnelle, mais aussi la capacité à montrer sa vulnérabilité dans un milieu rassurant. Si comme citoyens nous ne pouvons admettre être en partie responsables des difficultés, nos collectivités ne seront pas en mesure de résoudre les problèmes complexes. Nous continuerons de faire ce que nous avons toujours fait et les problèmes s'aggraveront.

Russ Gaskin, conseiller en création conjointe, propose 12 facteurs à prendre en compte lors d'un travail de collaboration ou de cocréation et d'impact collectif. Selon lui, on pourrait aussi aborder ces facteurs comme des forces potentielles qui, selon les réponses aux questions ci-dessous, nuisent à la confiance ou encore favorisent la confiance dans notre milieu de travail. Si les forces positives sont supérieures aux forces nuisibles, notre engagement à l'égard de notre travail se poursuit, et plus la différence entre les deux est grande, plus on se mobilise.

Les facteurs et les questions connexes ci-dessous sont des éléments de réflexion importants pour tisser des relations de collaboration. Ils sont utiles aux équipes de leaders locaux qui travaillent dans une perspective d'impact collectif. À combien de questions les membres de votre équipe peuvent-ils répondre en toute honnêteté?

1. **Intention** : Sommes-nous d'accord avec ce que nous essayons de faire?
2. **Intérêts** : Partageons-nous les mêmes intérêts à la base?
3. **Valeurs** : Partageons-nous les mêmes valeurs? Dans les situations où il y a conflit de valeurs, pouvons-nous quand même voir si elles se complètent et si elles sont essentielles à la réussite?
4. **Analyse** : Nos diverses analyses de la situation se complètent-elles ou vont-elles les unes à l'encontre des autres? Mon point de vue et mes expériences y sont-ils reflétés correctement?
5. **Besoin** : Pourquoi devrions-nous travailler ensemble? Qu'est-ce que notre collaboration apportera-t-elle de plus à ce que je peux accomplir seul?
6. **Empathie** : Connaissons-nous vraiment les besoins et la situation des gens que nous essayons d'aider?
7. **Appartenance** : Puis-je te faire confiance? Tiendras-tu compte de mes besoins et de mes intérêts durant le travail de collaboration?
8. **Contribution** : Puis-je apporter une contribution significative au travail collectif?
9. **Capacité** : Sommes-nous en mesure de relever le défi?
10. **Planification** : Comment y arriverons-nous? La planification est-elle suffisante pour y arriver? Notre temps, le mien et celui des autres, sera-t-il utilisé efficacement?
11. **Engagement** : Sommes-nous réellement engagés dans la réussite de notre collaboration?
12. **Conjoncture favorable** : Nos efforts semblent-ils porter leurs fruits? Attirons-nous les gens et les ressources dont nous avons besoin pour réussir?

UNE DERNIÈRE HISTOIRE SUR LA CONFIANCE ET L'IMPACT COLLECTIF

Au Hamilton Roundtable for Poverty Reduction, nous avons pris le temps de nous pencher sur les principes de renforcement de la confiance pour créer un milieu rassurant où toutes les voix pouvaient être entendues et respectées. Un premier exemple concret s'est produit lors d'un rassemblement de 250 leaders locaux. La première conférencière de la journée nous a raconté son expérience de vie en milieu défavorisé. Elle précédait l'allocution du maire et d'autres politiciens. Son témoignage était touchant et devait être raconté. En la faisant passer la première, tout le monde, y compris les élus, a pu entendre son histoire. Sa prise de parole a mené à des changements de politiques que nous n'aurions jamais pu envisager. En tissant un lien de confiance et en créant un lieu rassurant, nous avons pu améliorer l'avenir des enfants de notre milieu et de partout dans la province.

La voie de la cocréation et de l'impact collectif ne peut s'emprunter qu'au rythme que se bâtit la confiance; elle demande temps et compétences, nécessite la création d'un milieu rassurant, et elle doit s'ancrer dans le contexte actuel. Et, le plus important peut-être, elle requiert un engagement personnel.

Êtes-vous prêts à relever le défi?

QUELQUES OUTILS PRATIQUES

Voici des liens vers des outils pratiques à utiliser pour tisser des relations; la clé pour renforcer la confiance. Ces outils sont essentiels pour clarifier les choses et ainsi, renforcer la confiance.

Building Trust: Giving and Receiving Feedback. Consultation en création conjointe.

http://docs.wixstatic.com/ugd/7c2b0e_edf9d9f46d4c4af09d6d124a95ee205f.pdf

The Four Voices of Collaborative Innovation. Consultation en création conjointe.

http://docs.wixstatic.com/ugd/7c2b0e_ecc7ed3627ad4f41838bda5347c51945.pdf

The Collaboration Spectrum. Tamarack Institute.

<http://www.tamarackcommunity.ca/library/collaboration-spectrum-tool>

Building a Journey Map. Tamarack Institute.

<http://www.tamarackcommunity.ca/library/journey-map>

COCRÉATION DE L'ARTICLE – REMERCIEMENTS

De nombreuses personnes ont contribué à la rédaction de cet article en me faisant part de leurs points de vue et de leurs expériences sur le renforcement et le rétablissement du lien de confiance. Merci à Kirsti Battista; Sylvia Cheuy; Erica Dyson, Russ Gaskin; Deb Halliday; Max Hardy; Tom Klaus; Elizabeth McIsaac; Jennifer Roynon; Karen Schwartz, Ido Shalem; Jennifer Splansky Juster, et Chris Thompson. Vous avez tous contribué à enrichir cet article avec vos réflexions et vos points de vue. Je vous en suis reconnaissante.

LIZ WEAVER



Liz Weaver s'intéresse au pouvoir et au potentiel des collectivités qui doivent composer avec des problèmes complexes. Elle est vice-présidente et directrice des opérations de l'organisme Tamarack. À ce poste, elle fournit une orientation stratégique à l'organisation et dirige bon nombre des principales activités de formation, dont les services de renforcement des capacités collectives de la Fondation Trillium de l'Ontario. Mme Weaver est l'une des formatrices les plus estimées de Tamarack; elle a créé des programmes sur une variété de sujets, dont la gouvernance collaborative, le leadership, la réussite collective, l'innovation dans les collectivités, l'influence sur les changements politiques et les médias sociaux pour favoriser les résultats et la mobilisation.

Précédemment, elle a dirigé l'équipe de Vibrant Communities Canada et a participé à des tables de concertation locales visant à élaborer leurs cadres pour le changement; elle a mené leurs projets et contribué à les mettre en lien avec Vibrant Communities et d'autres collaborateurs du milieu.

Elle a été directrice du Hamilton Roundtable on Poverty Reduction, un projet d'intérêt collectif, qui a reçu en 2009 le prix David Crombie pour le leadership du Canadian Urban Institute. Au cours de sa carrière, Mme Weaver a occupé des postes de direction au YMCA d'Hamilton, à Volunteer Hamilton et à Bénévoles Canada. En 2002, elle a obtenu une maîtrise en gestion de l'Université McGill pour les gestionnaires de ressources bénévoles au pays; elle a été décorée de la Médaille du jubilé de la reine pour son leadership dans le secteur bénévole; elle a été finaliste pour le prix Athena Award; et en 2004, elle a été récipiendaire du prix Women in the Workplace de la Ville de Hamilton.

SOURCES :

- Appelo, Jurgen. **Managing for Happiness**. Wiley. 2016
- Berry, Leonard. **How Service Companies Can Earn Customer Trust and Keep It**. Harvard Business Review. 19 avril 2017. <https://hbr.org/2017/04/how-service-companies-can-earn-customer-trust-and-keep-it>
- Covey, Stephen M.R. **The Speed of Trust**. Free Press. 2006.
- Fabiano, Alice Lin. **To Reach Scale, You Need to Build Trust**. Stanford Social Innovation Review. 20 février 2013. https://ssir.org/articles/entry/to_reach_scale_you_need_to_build_trust1
- Feltman, Charles. **The Thin Book of Trust**. Thin Book Publishing Company. 2009
- Harwood, Richard. **Getting Real about Building Trust**. The Harwood Institute. Février 2015.
- Insight Coaching. **Does Diversity Power Performance or Kill It?** Mars 2015. <https://insightcoaching.com/diversity-power-performance-kill/>
- Kahane, Adam. **Collaborating with the Enemy. How to Work with People You Don't Agree with or Like or Trust**. Berrett-Koehler Publishers Inc. 2017.
Tamarack Institute Webinar - <https://www.youtube.com/watch?v=GloVzauh7AM>
- Priestley, Cara. **At the Speed of Trust – Part 2**. Collective Impact Forum. 15 décembre 2014.
- Sawyer, David et Ehrlichman, David. **The Tactics of Trust**. Stanford Social Innovation Review. Hiver 2016. https://ssir.org/articles/entry/the_tactics_of_trust
- Thompson, Chris. Collaboration. **A Handbook from the Fund for Our Economic Future**. Octobre 2016.
- Zak, Paul J. **The Neuroscience of Trust**. Harvard Business Review. Janvier-février 2017. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>