

Création et partage de connaissance au sein des groupes

Rubrique : Création du nous

Premier article d'une nouvelle série consacré à la création du « Nous » dans les organisations et les groupes.

Connaissance et création de connaissance

Il ne s'agit pas ici de décrire les méthodes de création de connaissance telles que Nonaka les a mises en évidence (réf 1 et 2 pour une initiation à la pensée de Nonaka), même si le processus que nous proposons permet de franchir certaines étapes du modèle de Nonaka. Il s'agit de proposer une manière de créer au sein d'un groupe, une approche de la négociation, des explications des sources de ses croyances et du partage de ce que l'on sait. Chaque temps de travail nécessite écoute et partage, négociation et collaboration.

Clarifications

- 1- La connaissance n'est pas la simple intégration d'une information. La connaissance comprend l'information, sous une forme acceptable par la personne, les croyances qui lui sont liées et l'adhésion à cette connaissance, « je le sais, donc j'y crois ». La connaissance permet l'orientation de l'action, elle sert à agir. Ce que je connais à une signification pour moi, un sens. Il s'agit d'un processus dynamique, basé à la fois sur l'acquisition d'informations concernant le monde, moi-même, les autres et les relations entre les choses, le lien entre les idées, les concepts (part du savoir), et ma propre réalité (part des croyances), et mes expériences diverses et variées (part de l'expérience).

Quelques exemples simples :

- Je sais que la terre est ronde, mes sens me disent que la terre est plate, j'ai vu des images qui montrent que la terre est ronde, j'y crois et cette croyance m'aide à comprendre les déplacements des navigateurs. Je donne du sens à cette information et elle devient connaissance. Je vais utiliser cette connaissance pour orienter mon action, par exemple en découvrant le monde.
- J'ai appris qu'il existe des jeux psychologiques, j'ai vécu des moments de conflits, des dévalorisations. Je peux faire le lien entre mes vécus et la théorie, j'acquière la connaissance des jeux psychologique et je vais orienter mon action pour comprendre ce que je vis, je vais chercher à éviter les jeux ou je vais souffrir de me voir jouer.

- 2- L'information est un moyen d'accéder à la connaissance, mais la connaissance nécessite plus qu'une simple information : j'ai besoin de faire le lien avec mes croyances et de donner un sens à cette information.
- 3- La connaissance est créée par des interactions sociales (lien avec un enseignant, apprentissage par l'observation d'un maître).

Nonaka (1-2-3 pour une première approche) propose quatre modalités de conversion de connaissance : la socialisation, l'extériorisation, l'intériorisation et la combinaison.

- La socialisation est le partage d'expériences pratiques, d'observations, d'imitation. C'est par exemple le modèle que donne le formateur dans le traitement des interactions avec les stagiaires, le modèle que donne le coach dans ses relations au coaché.
 - L'extériorisation : elle passe par le dialogue, la réflexion collective, l'écriture, la métaphore.
 - La combinaison : permet l'intégration des connaissances dans un système complexe de connaissances articulées entre elles. Lorsque l'on apprend la pratique du coaching, on combine lorsque l'on lie les différents éléments d'observation et d'intervention sociologiques, psychologiques entre eux. On fait des liens entre des connaissances explicites, formulées.
 - L'intériorisation : c'est l'incorporation de connaissances explicites en connaissances tacites, utilisables dans l'action, contextualisables. La connaissance devient opérationnelle, on a pu la mettre en œuvre, l'apprentissage de l'usage de la connaissance est fait.
- 4- Pour qu'il y ait création de connaissances, la connaissance tacite (au niveau individuel, ce que je sais sans réellement l'avoir formulé) doit être socialisée avec d'autres personnes, la nouvelle connaissance produite devant à son tour être intériorisée, ce qui conduit à une spirale de création de connaissance.
 - 5- Nonaka décrit des conditions pour la création de connaissances, lorsque l'apprentissage est favorisé dans un groupe de formation, ces conditions : l'intention, l'autonomie, le chaos créatif, la redondance, la variété requise, sont généralement présentes.

Processus de partage et de création de connaissance

Les individus au sein des groupes ont généralement beaucoup de connaissances sur les sujets sur lesquels ils nous demandent d'intervenir en tant que coach ou que formateur. J'utilise donc très régulièrement ce processus pour :

- mettre le groupe en action,
- montrer que la connaissance leur appartient (et donc la solution au problème aussi),
- partager la parole avec le groupe,
- partager des représentations,
- identifier les questions qui restent à traiter pour résoudre la problématique de la formation ou du coaching d'équipe.

- 1- Définir la taille du groupe apte à travailler le plus efficacement possible (3 à 7 me semblent une bonne taille. Créer les groupes de travail, se présenter, faire un tour de table sur l'intérêt du sujet pour chaque personne...
- 2- Raconter une histoire en lien avec le sujet traité, partir des histoires permet à chacun de se rendre compte qu'il est en partie un expert du sujet, pas sur le plan théorique, mais dans ses vécus.
- 3- Demander un partage de définition au sein du groupe du sujet à traiter. Il est possible de laisser le groupe travailler ensuite ou de partager dans le groupe les définitions pour aboutir à une définition commune. Cette seconde option a pour intention de créer une modalité d'échange et de négociation avec l'aide du facilitateur, ce qui permet de donner le ton des échanges et le type de questions permettant la clarification.
- 4- Proposer de réunir les informations telles qu'elles viennent en deux catégories :
 - Ce dont nous sommes sûrs (collectivement, nous sommes tous d'accord pour cet élément d'information),
 - Les questions que nous nous posons (lorsque nous ne sommes pas d'accord, que nous n'avons pas collectivement la réponse).
- 5- Partager ensemble les éléments d'information (un sous groupe après l'autre en évitant les redondances, ou à tour de rôle : un élément de connaissance pour chaque groupe jusqu'à épuisement). Partager la source de nos informations, négocier en grand groupe, clarifier nos croyances individuelles et communes.
- 6- Mettre en commun les réponses aux questions qui se posent et une fois encore partager nos croyances et informations.
- 7- Créer une information classée, lorsque l'on a du temps pour cela.

Ce processus permet de mettre en commun des informations, de partager nos expériences, de faire des liens avec d'autres concepts. Il répond à plusieurs des points de la création de connaissances tel que Nonaka la définit.

Exemple de création de connaissance – thématique choisie : la manipulation.

J'ai choisi de présenter une expérience de création de connaissance autour d'une thématique très utile dans les organisations, qui constitue la pathologie du « Nous » la plus fréquente : la manipulation sous la forme des jeux de pouvoir.

Le groupe qui a constitué la connaissance est un groupe de coachs et de managers en formation. Les jeux de pouvoirs empêchent l'expression libre de nos vulnérabilités, de nos connaissances, de nos croyances, de nos désirs et génèrent des relations de dépendance ou des conflits. Les jeux de pouvoir s'opposent à la coopération et il est très fréquent de traiter de ce sujet avec des groupes de manager. La manipulation est souvent plus large que les simples jeux de pouvoir, nous avons donc clarifié ensemble que le sujet se limiterait à cela. La

manipulation peut largement dépasser le cadre des jeux de pouvoir, pour certaines personnes, elle devient un mode de relation conscient et structuré. Ce n'est pas à cette forme de manipulation que nous nous intéresserons.

Définitions issues de trois sous groupes

- GI : Manipuler : amener quelqu'un à avoir un comportement souhaité sans qu'il en soit conscient
- GII : Amener les personnes à un comportement souhaité sans qu'elles en soient conscientes ou qu'une demande claire soit faite
- GIII : Amener une personne à réaliser ce que l'on souhaite sans prendre en compte son avis ou son accord.

Valence du mot

Il s'agit pour chacun de se positionner sur une ligne indiquant le caractère positif ou négatif qu'il donne au mot manipulation (ce qui redonne la part de la croyance à la connaissance, je crois que c'est très négatif de manipuler ou pas).

		3	3	2	1					
Négatif					!	Positif				

Création de connaissance

Ce dont nous sommes sûrs : partage des informations recueillies

- La manipulation est universelle, tout le monde la pratique à sa mesure
- Elle commence chez le tout petit
- Elle est inhérente à la relation
- Il y a une intention positive derrière toute manipulation / une difficulté à résoudre / une peur
- Si la manipulation ne fonctionne pas, il y a de grandes chances que l'on arrive à un jeu psychologique
- On a chacun des modalités de manipulation préférées
- Les manipulations sont repérées ou ne le sont pas
- Elles dépendent d'influence multiples, culturelles, familiales,
- Elles peuvent être verbales ou non verbales
- Ce sont des transactions à double fond (en AT : le double fond est ce qu'il faut entendre derrière les mots prononcés)
- La manipulation ne permet pas le respect des besoins de l'autre
- La manipulation est hors négociation
- La plupart des manipulations sont non conscientes, en dehors d'une volonté propre
- Il y a manipulation dès que je cherche à attirer quelqu'un dans mon cadre de référence, sans le lui dire
- On manipule dès qu'on cherche à convaincre

Les questions que nous nous posons :

- Comment identifier la (les) manipulations ?
- Comment en sortir ?
- Comment communiquer quand on se sent manipulé ?
- Peut-on s'auto-manipuler ?
- Existe-t-il des relations sans manipulation ?
- Quelle est la limite entre la manipulation et l'influence ?
- Faut-il s'interdire de manipuler ?
- Qu'est ce que c'est qu'un indicateur de pouvoir ?
- Existe-t-il une manipulation éthique ?
- Quand la manipulation devient-elle perverse ?
- Quel est l'impact de la manipulation sur la motivation des personnes ?