



LA CONFIANCE, COMPOSANTE FONDAMENTALE

Candidats à l'emploi et salariés demandent que l'entreprise et ses managers leur fassent vraiment confiance.

Au fil des années, l'équilibre délicat entre les diverses finalités poursuivies conjointement par l'entreprise semble de plus en plus difficile à atteindre, et le nombre d'individus ne trouvant plus de zones de convergence avec leurs propres objectifs tend à croître. Une telle situation traduit et entretient un déficit de confiance des salariés à l'égard de l'entreprise, dont la performance globale est visiblement obérée par cette distanciation. Et pourtant, les multiples études portant sur la dynamique de la confiance offrent différentes pistes pour relever ce challenge.

Une action sur mesure

Une première grande catégorie de recherches s'intéresse aux caractéristiques intrinsèques des personnes. Par exemple, certains traits de personnalité sont fortement corrélés avec la propension à développer une relation de confiance (1). Les méthodes de recrutement pourraient utilement intégrer cette dimension, qui n'est souvent appréhendée qu'au « *feeling* ».

D'autres recherches montrent comment une personne construit une représentation du contexte pour se mettre en position d'action (2), et comment elle se positionne par rapport aux différents référentiels de pouvoir pour évaluer sa marge de manœuvre (3). Ici, l'entreprise devra s'assurer de la qualité de l'information fournie à la personne sur son environnement, afin que celle-ci devienne réellement un « acteur » et pas simplement un « agent ».

Un autre grand axe de recherche adopté s'intéresse aux processus qui sous-tendent l'apparition et le développement d'une relation de confiance en distinguant trois sous-processus principaux : le déclenchement de la relation, l'amélioration constante de sa qualité et son enrichissement grâce à un apprentissage par et dans l'action.

Parmi les facteurs qui concourent à l'efficacité de ces processus, la personnalisation de la relation a un impact majeur. Les stratégies de « marketing social » et la diversification croissante des supports techniques de « communication » (en particulier l'utilisation intensive des TIC) ne remplaceront jamais le face à face entre des personnes, seule situation permettant d'intégrer les dimensions émotionnelles existant *de facto* dans l'univers professionnel (4). L'objection classique du manque de disponibilité ne résiste pas au constat que le temps s'alloue en fonction des priorités que chacun(e) se fixe. Et c'est d'abord la qualité du temps consacré à l'autre qui compte, bien

(1) Perception de l'incertitude en tant que risque ou opportunité, foi dans l'humanité, atouts professionnels.

(2) Processus de catégorisation, comparaisons avec les expériences antérieures.

(3) Légitimité par rapport aux normes sociales et culturelles, aux règles organisationnelles, au cadre juridique et aux mécanismes de marché.

(4) Le processus de déclenchement s'appuie simultanément sur les registres de la rationalité et de l'émotion.



plus que la quantité. Il suffit d'un laps de temps très court pour tra-
duire la bienveillance, l'authenticité ou la loyauté !

Notons ici que, même si le sens commun laisse penser que le
temps joue aussi un rôle prépondérant, il n'existe pas forcément
de proportionnalité entre le degré de confiance et la durée de la
relation. La confiance peut se développer très rapidement sous la
pression de l'urgence, par exemple entre des personnes interve-
nant sur le lieu d'un accident. À l'inverse, une relation de confian-
ce de longue durée peut réduire le niveau de vigilance et conduire
à des négligences qui altèrent progressivement la vitalité du lien.

La dynamique de la délégation

La dynamique de la confiance peut être constamment enrichie par
le processus d'apprentissage que représente la délégation, que
l'on peut définir comme le mode d'organisation des activités dans
lequel le manager transfère à un collaborateur la totalité du pou-
voir afférent à un objectif, en conservant la totale responsabilité
des résultats. La prise en charge d'une mission par le collaborateur
pour le compte de son manager a alors comme contrepartie un
accompagnement en termes de formation et de soutien (5) et une
focalisation de l'évaluation sur le respect du contrat passé au
départ et sur la capacité à tirer les leçons de l'expérience (6).

Ce dispositif nécessite d'évidence une bonne dose de confiance,
d'une part du manager envers le collaborateur (7), et d'autre
part du collaborateur envers le manager (8). Mais il permet en
retour de générer de la confiance en répondant à diverses atten-
tes des collaborateurs (9). En fait, nous avons ici typiquement le
modèle d'un cercle vertueux : pour déléguer, il faut faire confian-
ce, et pour créer de la confiance, il faut déléguer.

Commençons par faire confiance

La réponse au déficit de confiance des collaborateurs envers l'en-
treprise, c'est d'abord de commencer par leur faire confiance, pas
naïvement bien sûr, mais dans le cadre d'un contrat clair et expli-
cite. Et d'ailleurs, quel autre choix faire ? Continuer à privilégier la
méfiance et le contrôle plus ou moins tatillon, souvent plus rassu-
rant qu'efficace ? Hélas, la méfiance n'a jamais engendré que de la
méfiance, jamais de la confiance (10).

La question de fond en définitive est celle de la foi dans l'humanité :
l'Autre est-il (est-elle) une chance ou un risque ? Espérons que de
plus en plus de managers réaliseront que leurs collaborateurs sont
d'abord une chance, parfois un challenge, mais toujours un espoir !

Michel Féron

Reims Management School

(5) Le manager a tout intérêt à
aider à l'atteinte d'objectifs dont
il reste responsable.

(6) Même si les résultats ne sont
pas atteints, le seul responsable
est par principe le manager qui
a mal anticipé et accompagné le
déroulement des opérations.

(7) Par exemple, dans son
soutien effectif, dans son
engagement à le couvrir s'il
respecte le contrat initial, dans
sa capacité à gérer son stress et
à ne pas reprendre la main.

(8) Par exemple, dans son
appropriation des objectifs, dans
son recours judicieux au soutien
du manager, dans son intégrité
pour utiliser ses ressources
de pouvoir, dans sa capacité
à apprendre.

(9) Telles qu'échapper à des
tâches routinières synonymes
d'ennui, rester compétitif sur
le marché de l'emploi, interne
ou externe, faire l'objet d'une
attention et d'une reconnaissance
inhérente à la négociabilité
de sa compétence, s'accoutumer
au changement continu, et
surtout maintenir sa capacité
à apprendre.

(10) Si la confiance peut
ressembler à un pari sur le
collaborateur, est-ce pour autant
plus risqué que de parier sur
la lucidité des actionnaires, la
fidélité des clients ou l'appui
des pouvoirs publics ?