



Instaurer un **climat de confiance** propice à la coopération

L'enjeu

Le climat de confiance est un prérequis à la coopération. Coopérer implique en effet de s'en remettre aux autres, en leur donnant un droit de regard sur son périmètre d'activité, en leur accordant des ressources pour des projets que l'on ne maîtrise pas, en leur apportant son appui sans garantie de contrepartie immédiate...

Pour coopérer, les collaborateurs ont donc besoin de se sentir en sécurité. Or la confiance n'est jamais acquise : chacun évalue constamment s'il peut faire confiance à ses collègues, à son manager, à ses collaborateurs. Créer un climat de confiance requiert une vigilance constante, en restant attentif à plusieurs aspects.

Quatre piliers essentiels à un climat de confiance

Aider à obtenir des résultats

Pour accorder sa confiance, on a besoin de savoir que les engagements seront suivis d'effet. Un climat dans lequel chacun sait qu'il peut compter sur l'autre pour tenir ses objectifs est propice à la confiance.

- **Fixer des objectifs et des critères d'évaluation clairs.**
Clarifier comment chacun peut contribuer au succès de l'équipe et de l'entreprise. Rendre transparents les attentes et les critères d'évaluation pour limiter tout risque de malentendu ou de surprise.
- **Être vigilant à fournir les ressources nécessaires.**
Ne pas avoir les moyens de ses objectifs est frustrant, conduit à des déceptions et sape la confiance. Mieux vaut ajuster les objectifs si besoin.
- **Tirer parti des différentes expertises au sein de l'équipe.**
Encourager les collaborateurs talentueux et les experts à partager leur expertise. Leur apporter de la reconnaissance permet d'appuyer l'obtention de résultats.

Veiller à la cohérence entre les paroles et les actes

Les collaborateurs sont sensibles aux éventuels écarts, même faibles, entre les paroles et les actes. Constamment observé, le manager doit être vigilant à aligner discours et actions.

- **Être prévisible dans son mode de management.**
Avoir une ligne de conduite claire et stable est sécurisant pour les collaborateurs : ils savent à quels comportements s'attendre de la part de leur manager.
- **Affirmer et incarner quelques valeurs claires.**
Se référer à quelques valeurs ou principes fondamentaux donne des points de repère rassurants – à condition d'agir en cohérence et d'expliquer les raisons de ses choix au regard de ces valeurs.
- **Se donner les moyens de réagir aux écarts de comportement.**
Prévoir des moyens de faire remonter des anomalies sans devoir passer par la ligne hiérarchique (recours à un tiers par exemple). Traiter rapidement et visiblement les écarts identifiés.

Favoriser la transparence de la communication

La transparence sur les informations clés aide les collaborateurs à prendre les bonnes décisions et contribue à un climat de confiance.

- **Partager l'information.**
Faciliter l'accès aux informations et chiffres utiles aux collaborateurs. Partager ce que l'on sait pour limiter les phénomènes de rumeurs. Pour ce que l'on ignore ou ce qui est confidentiel, le dire clairement.
- **Reconnaître les problèmes.**
Cacher ou méconnaître la réalité nuit à la confiance et à la performance. Mieux vaut expliquer pourquoi des engagements n'ont pas pu être tenus ou pourquoi il est nécessaire de changer d'orientation.
- **Équilibrer la visibilité apportée aux équipes.**
Dans ses communications, être vigilant à l'impact que celles-ci peuvent avoir sur tel ou tel groupe : en cherchant à rassurer ou à apporter de la reconnaissance à une équipe, il faut veiller à ne pas inquiéter ou dévaloriser une autre équipe.

Donner des marges de manœuvre claires

La confiance est renforcée quand chacun connaît les limites dans lesquelles il peut librement faire preuve d'autonomie et de prise d'initiative.

- **Clarifier le champ d'action.**
S'assurer que chacun de ses collaborateurs connaît son périmètre d'action et celui des autres, ainsi que les conditions dans lesquelles il peut se sentir libre de prendre des initiatives.
- **Accorder le droit à l'erreur.**
Autoriser les collaborateurs à prendre des risques calculés et à se tromper, à condition d'un tirer les leçons.
- **Contrôler le résultat.**
Accorder sa confiance ne signifie pas qu'il faille s'abstenir de tout contrôle. Il est recommandé de contrôler les résultats plutôt que les moyens et d'instaurer des points de contrôle sur des étapes stratégiques et non sur l'ensemble du processus.