

Créer les conditions de la confiance

Nous espérons tous inspirer confiance, et rien n'est plus frustrant que de se la voir refuser. Ceci d'autant plus que la confiance est un facteur essentiel de performance. Nicolas, directeur de division, en discute avec son coach : « *C'est désespérant. Avec Astrid, ça ne passe pas. Je fais tout ce que je peux pour la mettre en situation de prendre des initiatives. Je le lui ai prouvé plusieurs fois : elle a eu les moyens qu'elle demandait, j'ai réajusté ses objectifs pour la rassurer... Elle est juste convaincue que je cherche à la mettre en défaut. C'est délirant ! Si j'avais voulu m'en débarrasser, j'aurais pu le faire lors de la réorganisation. Il n'y a aucune raison pour qu'elle se méfie de moi à ce point...* »

Les experts rappellent que ce déséquilibre n'est pas anormal. En effet, insiste le livre *The Decision to Trust*, faire confiance n'est pas la conséquence naturelle d'une situation, mais une décision prise par chacun selon son propre référentiel.

Une décision engageante

La confiance **ne s'accorde pas à la légère**. Faire confiance implique de prendre un risque. On accepte une part d'incertain en renonçant à expliciter rigoureusement et contrôler les termes de l'interaction. Si tout se passe bien,

Faire confiance est toujours une décision difficile.

les bénéfices sont nombreux : l'interaction est plus fluide, la personne à qui l'on fait confiance est plus libre de ses initiatives et peut saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent. Mais si la situation tourne mal, c'est souvent celui qui a accordé sa confiance qui en pâtit en premier. D'où une tentation forte de se donner les moyens de conserver le contrôle.

Une décision multifactorielle

La décision de faire confiance **ne repose pas sur la logique**. Certes, on accorde plus facilement sa confiance à quelqu'un qui a fait la preuve qu'il est digne de confiance. Mais de très nombreux autres facteurs entrent en jeu. Ainsi, les psychologues ont observé que les personnes qui ont été victimes d'une agression éprouvent durablement une grande difficulté à faire confiance à qui que ce soit. De même, un dirigeant qui se sait sur la sellette aura plus de mal à faire confiance aux autres, même sur

des sujets sans rapport avec les raisons qui le mettent en difficulté. Il est ainsi impossible de maîtriser tous les leviers qui conduiront notre interlocuteur à nous faire confiance ou non.

Une décision fragile

Enfin, la confiance **n'est jamais acquise**. Si le contexte change, une confiance pourtant installée de longue date peut être remise en question. De nombreuses équipes ont ainsi pu constater que le simple fait d'ajouter ou de retirer un membre à l'équipe, aussi établie soit-elle, bouscule les équilibres et nécessite de redéfinir les relations. Pire, la moindre brèche de confiance – un engagement non tenu, un comportement qui surprend désagréablement – a des effets durables, quelle qu'ait été la qualité de la confiance avant l'incident.

Si la confiance est une décision que l'on ne maîtrise pas, on peut néanmoins s'efforcer de créer les conditions qui la favoriseront.

Cinq conditions sont essentielles pour l'émergence de la confiance.

- 1 Créer un environnement **protecteur**
- 2 Établir des liens de **proximité** avec son interlocuteur
- 3 Faire la preuve de sa **performance**
- 4 Se montrer **prévisible**
- 5 Adopter une communication **proactive**

Check-list

Avez-vous établi la **PROTECTION** nécessaire à la confiance ?

- Le **risque** est-il acceptable ? Avez-vous pris le temps d'explorer le risque que prend votre interlocuteur à vous faire confiance ? Y aurait-il un moyen de minimiser ce risque ? Les attentes de sécurité de votre interlocuteur sont-elles réalistes ou doivent-elles être ajustées ?
- Quelles **garanties** pouvez-vous apporter ? Quels sont les facteurs qui vous pousseront à tenir vos engagements ? Si la confiance qu'on vous porte s'avérait injustifiée, comment les dégâts pourraient-ils être palliés ?
- En quoi saurez-vous tenir compte des **objectifs propres** de l'autre personne ? Avez-vous compris et su reformuler les objectifs de l'autre personne ? Celle-ci les a-t-elle validés ?

1^{re} condition de la confiance

Créer un environnement **protecteur**

Lorsqu'on fait confiance, on prend le risque que la personne à qui l'on accorde cette confiance n'agisse pas de la façon que l'on espérait. On s'expose ainsi à une incertitude plus élevée que si l'on se dotait des moyens de contrôler la situation. On acceptera d'autant mieux cette incertitude qu'on percevra comme tolérables les conséquences d'un éventuel manquement. Ainsi, IBM a construit pendant des années son succès commercial autour du besoin de sécurité des directeurs informatiques qui devaient choisir le matériel. Au-delà des performances intrinsèques des produits, l'argument « *personne ne s'est jamais fait licencier pour avoir choisi IBM* » a souvent emporté la décision de faire confiance à IBM.

Créer un terrain propice à la confiance nécessite de veiller à cette perception de sécurité. Cela passe souvent en premier lieu par le fait de montrer que l'on a **bien compris les enjeux de l'autre personne** et que l'on s'en préoccupe – même si ce ne sont pas exactement les mêmes que les nôtres. C'est ce qu'a découvert Jacques, un directeur d'usine confronté à un manque de confiance de son directeur régional, qui avait

ainsi une fâcheuse tendance à le « micro-manager ». En discutant avec lui, Jacques a fini par comprendre que ce manque de confiance tenait avant tout au besoin de son directeur de pouvoir rendre compte au siège de l'activité de ses équipes. Les comités de direction étaient tendus, et le directeur de région devait répondre à ce qui ressemblait à un véritable inquisiteur. Comprendre cet enjeu a conduit Jacques à organiser un reporting bien plus détaillé et à proposer une réunion approfondie préparatoire aux comités de direction.

En quelques mois, il avait regagné la totale confiance du directeur régional.

Une autre façon de renforcer cette perception de sécurité est **d'anticiper les éventuelles déceptions et d'organiser la façon d'en pallier les conséquences**. C'est le principe du cadre contractuel, qui, en prévoyant la façon dont les conflits se géreront ou des pénalités en cas de manquement aux obligations, par exemple, permet que se noue la confiance à l'intérieur du cadre. Les distributeurs qui proposent de reprendre les produits sans condition après l'achat protègent leurs clients d'une erreur et favorisent ainsi la confiance – et donc la prise de décision.

On accorde plus facilement sa confiance lorsque le risque associé est maîtrisé.

« L'expérience prouve que celui qui n'a jamais confiance en personne ne sera jamais déçu. »

Léonard de Vinci

Cinq conditions nécessaires à la confiance



2^e condition de la confiance

Établir des liens de proximité

Faire confiance suppose de pouvoir anticiper comment l'autre personne va agir. Tout élément qui minimise cette incertitude va dans le sens d'une plus grande confiance.

Or plus nous ressemblons à quelqu'un, plus nous avons le sentiment – à tort ou à raison – que nous pouvons anticiper ses réactions, car nous pensons qu'elles seront proches des nôtres. Une façon très efficace de favoriser la confiance est donc **d'insister sur ce qui rapproche** plutôt que ce qui sépare. C'est pourquoi il est si impor-

On accorde plus facilement sa confiance à quelqu'un qui nous ressemble.

tant dans une équipe ou une entreprise de clarifier les valeurs partagées, l'objectif commun et les normes de comportements attendus. Cette proximité peut aussi porter sur des éléments plus personnels. Les soirées d'entreprise ou séminaires « au vert » jouent à ce sujet un rôle important : non seulement ils constituent en eux-mêmes des moments

partagés, mais ils sont aussi l'occasion de mieux se connaître à titre personnel. Découvrir, par exemple, que l'on partage un hobby, que l'on a fait les mêmes études, les mêmes voyages, ou que l'on a des enfants des mêmes âges, loin d'être anecdotique, se révèle un facteur extrêmement propice à la confiance.

Plus prosaïquement, il est tout autant indispensable de **souligner la proximité des intérêts de chacune des parties**. Si ceux-ci ne sont jamais identiques, tout ce qui montre qu'atteindre vos objectifs permettra

à l'autre personne de se rapprocher des siens est un facteur de confiance. C'est ce qu'ont compris les entreprises, à l'image de Total, Bouygues ou Safran en France, qui misent sur un fort actionnariat salarié. On observe que les conflits sociaux y sont souvent moins lourds grâce à la convergence des intérêts des actionnaires et des salariés.

Check-list

Avez-vous établi la **PROXIMITÉ** qui favorise la confiance ?

- Au-delà des différences apparentes, qu'avez-vous **en commun** ? Avez-vous discuté de vos valeurs, vos expériences, vos convictions ? Partagez-vous des centres d'intérêt extra-professionnels ?
- Quels sont les **signes visibles** de vos similarités ? Appartenez-vous aux mêmes groupes ? Partagez-vous un langage commun ? Utilisez-vous le « nous » plutôt que le « je » ?
- En quoi vos intérêts et objectifs individuels se **recoupent-ils** ? Êtes-vous transparents sur vos enjeux ? Sont-ils compatibles ? Comment peuvent-ils se renforcer l'un l'autre, au moins à long terme ?

« Si vous avez confiance en vous-mêmes, vous inspirerez confiance aux autres. »

Goethe

3^e condition de la confiance

Faire la preuve de sa performance

Aussi crédible soit-on, la confiance a besoin pour durer de preuves tangibles qu'elle était méritée. Produire les résultats escomptés en est une condition sine qua non.

Inspirer confiance par ses résultats suppose de **faire la preuve de ses compétences** – par des réussites passées, des diplômes ou une certification, des témoignages d'anciens clients, voire un « échantillon » de ce

Rien ne sert d'inspirer confiance si les résultats ne suivent pas.

que l'on se propose de réaliser. Cette justification peut sembler superflue à celui qui sait détenir ces compétences, mais c'est un facteur essentiel de réassurance pour celui qui hésite à accorder sa confiance. En effet, on n'accorde pas sa confiance dans l'absolu, mais pour une situation particulière qui requiert

des aptitudes spécifiques. C'est l'erreur qu'a commise George Bush en confiant la gestion de l'ouragan Katrina à Michael Brown en 2005. La compétence du patron de l'agence fédérale des situations d'urgences ne couvrait pas les catastrophes en zones côtières et submersibles. La confiance n'était donc pas justifiée.

Il est tout aussi indispensable de **démontrer que l'on dispose des moyens adéquats** pour répondre aux attentes. Les défilés militaires ont ainsi pour fonction de poser les bases de la confiance en l'armée en faisant une démonstration évidente de ses ressources. Enfin, mieux vaut rassurer sur sa capacité à réagir en cas d'imprévu par la mise en place de systèmes de contrôle et de plans de réaction.

Check-list

Pouvez-vous faire la preuve de votre **PERFORMANCE** ?

- En quoi vos **compétences** vous permettront-elles de tenir vos engagements ? Quel est votre historique de succès ? Qu'avez-vous appris de vos échecs ?
- De quelles **ressources** disposez-vous pour vous aider à tenir vos engagements ? Vous permettront-elles de faire face aux aléas ? Serez-vous demander de l'aide si nécessaire ?
- Vos engagements sont-ils à la **hauteur des attentes** ? Votre interlocuteur peut-il compter sur vous pour faire tout votre possible pour réussir ? L'avez-vous prouvé par le passé ?

4^e condition de la confiance

Se montrer **prévisible**

Check-list

Vous efforcez-vous d'être **PREVISIBLE** ?

- Vos engagements sont-ils **crédibles** ?
Avez-vous toujours été fiable dans le respect de vos engagements ? Si cela n'a pas été le cas, avez-vous prévenu et expliqué pourquoi ?
- Affichez-vous clairement vos **valeurs** ?
Expliquez-vous en quoi vos décisions s'y réfèrent ? Prenez-vous le temps d'en discuter ?
- Êtes-vous **cohérent** ? Prenez-vous du recul pour valider la cohérence de vos actions avec vos intentions ? Et la cohérence de vos propos dans le temps et selon les situations ?

Pour accorder sa confiance, il faut savoir avec une relative certitude que l'on peut compter sur le respect des engagements pris.

Clarifier ses engagements est donc une première base de la confiance. Trop souvent, chacune des parties développe sa propre interprétation des engagements pris... d'où des déceptions cuisantes. Ainsi, le PDG de Procter & Gamble, Robert McDonald, a explicité de façon crédible les valeurs sur lesquelles il voulait s'appuyer et comment elles devaient se traduire dans les comportements. Sachant à quoi s'attendre, tant les salariés que les partenaires de l'entreprise ont joué le jeu de la confiance.

On ne peut pas faire confiance à quelqu'un dont on ne sait pas quoi attendre.

Bien entendu, afficher clairement ses intentions va de pair avec le **respect de ses engagements**. Sans intégrité, la confiance est impossible. Il faut donc veiller à tout prix à la cohérence entre son discours et ses actions. Le livre *The Decision to Trust* cite l'exemple d'une société de conseil américaine dont un associé était connu pour être brillant et particulièrement créatif. Seul hic : il avait tendance à surpromettre, et la réalisation était souvent en retrait sur les engagements qu'il avait pris pour ses équipes. Cet associé a progressivement perdu ses clients. Pourtant, ces derniers valorisaient hautement sa performance. Mais l'absence de prévisibilité a eu raison de leur confiance.

Un exemple extrême

Comment Bernard Madoff a-t-il réussi à inspirer une telle confiance, pendant 30 ans, en sa « chaîne de Ponzi » à des investisseurs pourtant intelligents et éduqués ? Il a réuni tous les ingrédients de la confiance...

PROTECTION	La rentabilité durablement élevée a donné aux investisseurs un faux sentiment d'invulnérabilité.
PROXIMITÉ	Les clients de Madoff venaient pour beaucoup de ses cercles philanthropiques et « d'amis d'amis ».
PERFORMANCE	Madoff s'est créé une image d'extrême compétence grâce à la surperformance durable de ses fonds.
PRÉVISIBILITÉ	Résultats réguliers, aucune surprise sur les frais de gestion... Madoff a longtemps tenu ses promesses !
PROACTIVITÉ	Sa communication soutenait activement l'image d'un trader doué et digne de confiance.

D'après *The Decision to Trust*, Robert F. Hurley, éd. Jossey-Bass, 2011.

5^e condition de la confiance

Adopter une communication **proactive**

Check-list

Veillez-vous à communiquer de façon **PROACTIVE** que vous êtes digne de confiance ?

- Prenez-vous l'**initiative** d'une communication fréquente avec chacun ?
Engagez-vous des échanges informels indépendamment des stricts besoins du travail efficace ?
- Communiquez-vous de façon **transparente** ? Vous ouvrez-vous facilement de vos doutes ou ressentis ?
Veillez-vous à la répercussion des informations stratégiques ?
- Soulevez-vous les **sujets délicats** ?
Veillez-vous à désamorcer rapidement les conflits latents ou les rumeurs ?

La confiance est avant tout un enjeu relationnel. On observe que la plupart des situations de défiance proviennent d'une mauvaise communication. À l'inverse, il ne suffit pas de mériter la confiance pour l'obtenir.

Pour inspirer confiance, il faut soigner sa communication de façon à **construire sa réputation**. Jeff Immelt, le PDG de General Electric, a ainsi fait un principe de conclure chaque « management meeting » de son entreprise par un rappel de ses valeurs et de la façon dont elles sont tenues. À force de répéter ce message de façon cohérente, il a réussi à faire de l'intégrité un élément clé de son image.

Il ne suffit pas d'être digne de confiance pour inspirer confiance.

La communication ne fonctionne efficacement que si elle va dans les deux sens. **Écouter et valider que l'on a compris** son interlocuteur est ainsi un levier majeur de la confiance. Un manager raconte que c'est en reformulant les attentes de son collaborateur qu'il a pris conscience du fossé qui les séparait : là où il pensait que son collaborateur attendait qu'il lui montre sa confiance en le laissant prendre des initiatives, celui-ci mettait en fait un point d'honneur à se montrer digne de confiance par des reportings détaillés et en soumettant systématiquement ses décisions. Le dialogue a permis de restaurer une relation dégagée de ce malentendu.