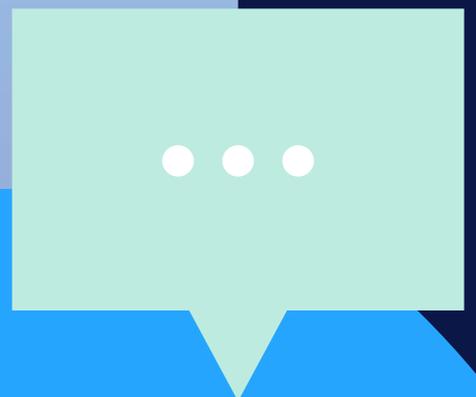
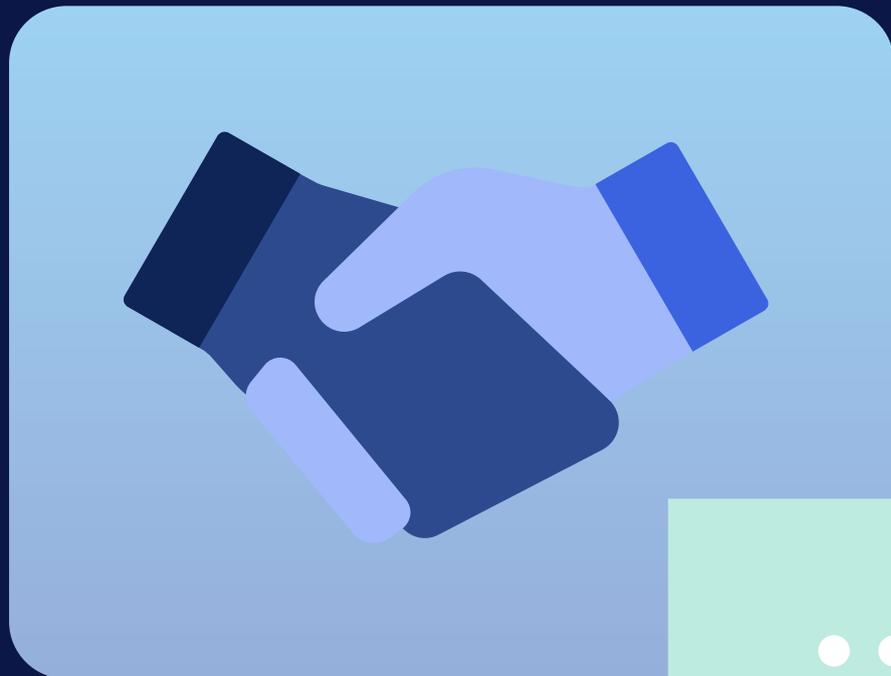


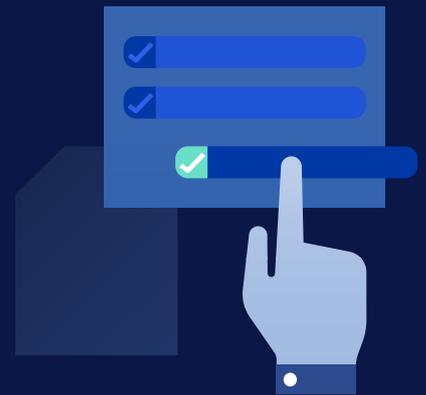


# Peut-on vraiment se faire confiance au travail ?

Études - Conseils - Témoignages



# ÉDITO



## Confiance au travail : des enjeux majeurs

Nous vivons aujourd'hui tous ensemble dans un monde toujours plus ouvert, tendu, rapide, concurrentiel... donc aussi plus incertain.

La confiance y est ainsi toujours plus nécessaire, car la vulnérabilité de chacun y est plus évidente, et toujours plus difficile à établir en même temps, et les fondements même en sont mouvants et contestés. A fortiori dans des organisations aux modes de fonctionnement plus hybrides, où chacun peut se tenir plus à distance de tous...

L'enjeu est donc crucial. Créer, renforcer, préserver la confiance des équipes, maintenir ainsi une qualité de lien, de coopération et d'engagement potentiel devient une question majeure pour les dirigeants, les RH, les managers.

C'est pourquoi nous avons tenu à consacrer au thème de la confiance le livre blanc PerformanSe de la rentrée. Nous avons donc posé à des experts, des dirigeants, des DRH un certain nombre de questions clés : qu'est-ce que la confiance au fond ? Comment se construit-elle ? Dans le rapport à soi-même, à l'autre, à l'organisation ? Qu'est-ce qui la favorise ? Qu'est-ce qui l'entrave ? En quoi est-elle constitutive de la performance ? Comment se comportent les nouvelles générations ?...

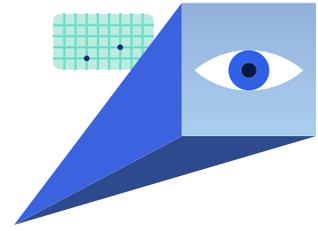
Nous espérons ainsi vous apporter un éclairage, des idées, des bonnes pratiques, mais aussi l'envie d'aller plus loin. Parce que la confiance est un pari contagieux !

Belle rentrée et bonne lecture, à toutes



**Dominique Duquesnoy**  
Directeur Général,  
PerformanSe

# SOMMAIRE



## 01.

Introduction : Confiance au travail... mais de quoi parle-t-on ?

**P.05**

## 02.

Etudes & analyses : La confiance ne va pas de soi. Ce que les études nous disent.

**P.09**

## 03.

Point de vue d'expert : Il n'y a pas de confiance en soi !

**Avec Arnaud Trenvouez, PerformanSe**

**P.13**

## 04.

Côté psycho : La confiance en soi... au fond c'est quoi ?

**P.15**

## 05.

Point de vue d'expert : La confiance est d'abord une relation...

**Avec Fabien Blanchot, Université de Paris Dauphine - PSL**

**P.19**

## 06.

Point de vue d'expert : Le lien crée la confiance et la confiance crée la performance

**Avec Meriem Aizi, Julhiet Sterwen**

**P.23**

## 07.

Témoignage : Il n'y aura pas de confiance sans coopération !

**Avec Jane Basson, Airbus**

**P.25**

## 08.

Témoignage : D'abord un projet qui fasse sens pour tous...

**Avec Michel Mathieu, LCL**

**P.29**

## 09.

Témoignage : La performance aussi crée la confiance...

**Avec Jean Agulhon, RATP**

**P.31**

## 10.

Synthèse : Créer, développer, préserver la confiance au travail : 7 conseils clés !

**P.34**



« Créer, **renforcer**, préserver la confiance des équipes, maintenir ainsi une qualité de lien, de coopération et **d'engagement** potentiel devient une question **majeure** pour les dirigeants, les RH, les managers. »

---

**Dominique Duquesnoy,**  
Directeur Général de PerformanSe



# 01.

## Introduction

# Confiance au travail... mais de quoi parle-t-on ?

Le mot est simple et d'usage courant, mais sa définition reste en effet mouvante. Quand on parle de confiance au travail, du lien possible entre confiance et performance, de l'importance de la confiance dans les organisations, de quoi s'agit-il au juste ? En qui, en quoi suis-je censé avoir confiance en vérité ? De quelle confiance s'agit-il ? Comment peut-elle se construire ou se préserver ?

En amont des témoignages de dirigeants ou de RH, et des avis d'experts, il nous a semblé ainsi utile d'éclairer et de préciser le sens du mot lui-même, ce qui constitue la confiance au travail, de quoi elle se nourrit...

## Incertitude et vulnérabilité

Etymologiquement, le mot confiance vient du latin « confidentia » et « confidere », de « cum fidere », se fier à / avec. Qui dit « confiance » dit donc « confier » et « se fier ». Quelque chose d'emblée ici nous échappe ! Selon l'encyclopédie de philosophie en ligne de l'université de Stanford, la confiance est ainsi « une attitude à l'égard d'autres personnes dont nous espérons qu'elles se révéleront fiables ».

La confiance est donc bien quelque chose de difficile à définir concrètement, d'invisible, de masqué, de relatif, propre à chacun, à l'œuvre seulement par intermittence... et notamment dans les situations difficiles ou cruciales. Elle est liée par nature à l'incertitude et à la vulnérabilité. En position de force dans un contexte stable, la question de la confiance sinon ne se pose pas. Elle est donc ainsi liée... à ce qui est justement difficile à prévoir et à penser !

## La confiance est action et interactions

**Si on pense la question un cran plus loin, la confiance est cependant nécessairement... une action ! Au travail, en effet, il va toujours s'agir de faire confiance (donner sa confiance, accepter celle de l'autre... ou pas), de créer la confiance, de la préserver, ou de la restaurer si besoin.**

**La confiance au travail est ainsi toujours du registre de l'action, ce n'est pas un concept ni un idéal, mais un champ d'intervention(s).**

**La confiance émerge en effet toujours de l'interaction. Il faut être deux (au moins) pour que la question se pose. Elle est donc aussi toujours mouvante, car ce qui était vrai hier ne sera pas nécessairement vrai demain, ce qui est possible avec l'un ne le sera pas avec l'autre, ce qui est vrai dans un champ d'interactions peut ne pas être vrai dans un autre. La confiance se nourrit en effet de vécus et de perceptions, elle s'actualise donc en permanence. Créer ou recréer la confiance est une dynamique. Il faut oublier ici toute dimension binaire ou figée...**

## Confiance en soi, en l'autre, en l'avenir...

De façon plus analytique, et si on cherche à en comprendre les rouages, la confiance – selon le philosophe Charles Pépin - est constituée de trois dimensions :

- Elle est confiance en soi.
- Elle est confiance en l'autre.
- Elle est confiance en l'avenir.

Mais aussi la dynamique du marché sur lequel elle évolue, voire du marché de l'emploi dans son ensemble, qui garantit ou non mon employabilité à terme... C'est donc par nature un mix de réalités socio-économiques et de perceptions associées.

Les 3 dimensions bien sûr se nourrissent l'une de l'autre. Plus j'ai confiance en moi, plus il me semble facile de faire face à l'imprévu, plus il est naturel d'avoir confiance en l'avenir. Plus je sais mes collègues fiables et bienveillants, plus je peux m'exprimer, me faire confiance et avancer. Plus l'organisation sait délivrer des messages de confiance en l'avenir, plus je peux faire confiance à ceux qui l'animent et la constituent etc.

La confiance en soi est confiance en ses compétences, sa capacité à mener à bien les missions confiées, mais aussi confiance en ses capacités, d'adaptation notamment, à faire face aux changements et à l'imprévu...

La confiance en l'autre concerne les collègues, le manager, les collaborateurs, les dirigeants, mais aussi les fournisseurs, les prestataires, internes ou externes, tous ceux dont je dépends, avec qui j'évolue, dont la qualité d'intervention influe directement sur mon travail...

La confiance en l'avenir inclut des dimensions aussi variées que la confiance dans la solidité et le devenir de l'organisation à laquelle j'appartiens, mais aussi la dynamique du marché sur lequel elle évolue, voire du marché de l'emploi dans son ensemble, qui garantit ou non mon employabilité à terme... C'est donc par nature un mix de réalités socio-économiques et de perceptions associées.

Les 3 dimensions bien sûr se nourrissent l'une de l'autre. Plus j'ai confiance en moi, plus il me semble facile de faire face à l'imprévu, plus il est naturel d'avoir confiance en l'avenir. Plus je sais mes collègues fiables et bienveillants, plus je peux m'exprimer, me faire confiance et avancer. Plus l'organisation sait délivrer des messages de confiance en l'avenir, plus je peux faire confiance à ceux qui l'animent et la constituent etc.

#### Faire confiance à l'autre ? 5 dimensions clés !

Si la confiance en soi est largement d'ordre psychologique (voir article en page 15), et si la confiance en l'avenir est en partie liée à des éléments de conjoncture, réels ou perçus, on considère aujourd'hui - selon différents travaux de recherche, notamment ceux de Laurent Karsenty - que la confiance en l'autre dans une organisation se construit selon 5 dimensions complémentaires :

- La capacité de chacun à faire confiance a priori
- La perception des compétences de l'autre
- La perception de la fiabilité de l'autre
- La perception de la bienveillance & de la réciprocité de l'autre
- La perception de la franchise & de l'honnêteté de l'autre

#### Capacité à faire confiance

La capacité de chacun à parier sur la confiance envers un autre individu est en réalité très variable. Elle est largement constituée de l'histoire de chacun (générationnelle, familiale, issue des vécus propres) et conduit à des positions a priori d'ouverture ou de défiance très différentes. Pour faire confiance à un autre, il faut déjà en être capable en soi.

#### Perception des compétences

Je ne peux bien sûr faire confiance au travail qu'à quelqu'un que je pense ou sais compétent. Ce qui va dépendre de l'expérience que j'en ai déjà, sinon de la perception que je m'en construis (en fonction de son attitude, de son grade, de ses diplômes, de ses références etc.).

#### Perception de la fiabilité

Mais la compétence ne suffit pas, encore faut-il que je pense / sache / crois l'individu fiable, capable de délivrer cette compétence en temps donné, de façon maîtrisée, fiable et professionnelle.

#### Perception de la bienveillance & de la réciprocité

Et ce n'est pas tout : pour que je puisse lui faire confiance moi, il faut que je le perçoive aussi comme bienveillant à mon égard, capable de respecter mes intérêts et pas seulement d'œuvrer pour les siens par exemple...

#### Perception de la franchise & de l'honnêteté

Enfin, pour pouvoir lui faire entièrement confiance en contexte de travail, je dois pouvoir le percevoir comme franc et faire confiance à sa parole ou à ses écrits.



La **confiance** au travail est donc toujours **complexe,** multidimensionnelle et dynamique. Elle mérite d'être pensée ainsi dans sa **complexité,** sans naïveté ni positions binaires...



02.

Études &  
analyses

# La confiance ne va pas de soi. Ce que les études nous disent...

Pas facile à cerner, mouvante, complexe, multidimensionnelle, la confiance ne se laisse pas appréhender facilement. Les vraies études sur le sujet sont d'ailleurs plutôt rares, et difficiles à comparer entre elles.

Petite revue rapide, cependant, de quelques données récentes.

## La confiance est d'abord confiance dans la franchise de l'autre et son honnêteté.

Lors d'un récent événement RH, nous avons interrogé en direct 166 personnes pour tenter de comprendre les marqueurs de la confiance au travail. Nous leur avons demandé sur quoi repose la confiance qu'ils ont envers l'autre au travail : l'organisation elle-même, les compétences de l'autre, sa fiabilité, sa bienveillance et réciprocité, sa franchise et honnêteté ?

La franchise et l'honnêteté suivie de la fiabilité sont les marqueurs de la confiance qui arrivent en tête des réponses. La confiance se construit sur la qualité de la parole de l'autre et sur le fait que l'on peut compter sur lui. Je te fais confiance parce que je peux croire à ce que tu me dis.

## Seuls 21% des salariés feraient entièrement confiance aux dirigeants de leur entreprise.

Conséquence peut-être de cette attention première donnée à la qualité de parole, une enquête de Lumapps – plateforme d'expérience collaborateurs – conduite sur 3 000 employés français témoigne ainsi d'une certaine défiance collective :

15% des répondants déclarent en effet ne pas faire vraiment confiance aux dirigeants de leur entreprise, et

4% pas du tout.

L'enquête montre également que la méfiance augmente avec l'âge.

Seuls 1,6 % des 22-27 ans déclarent ne pas faire du tout confiance aux dirigeants de leur entreprise, pour plus de 9 % des 55-73 ans.

Affaire d'insouciance pour les uns... ou d'expérience pour les autres ?

## La confiance est un facteur clé de fidélité au travail.

Selon, ResumeLab – un site de conseil en recherche d'emploi - qui a interrogé plus de 1 000 employés, la confiance au travail aurait (logiquement) un impact significatif sur leur désir ou non de rester dans l'entreprise. 56 % des interrogés déclarent ainsi avoir déjà « quitté un emploi parce qu'ils avaient l'impression qu'on ne leur faisait pas confiance ».

Un certain degré de confiance semble cependant être au rendez-vous puisque 91 % des interrogés déclarent ici faire confiance à leur manager, 85 % à leurs collègues, et 81 % aux cadres supérieurs et aux dirigeants de l'entreprise. Ce qui laisse là aussi près de 20% de méfiants...

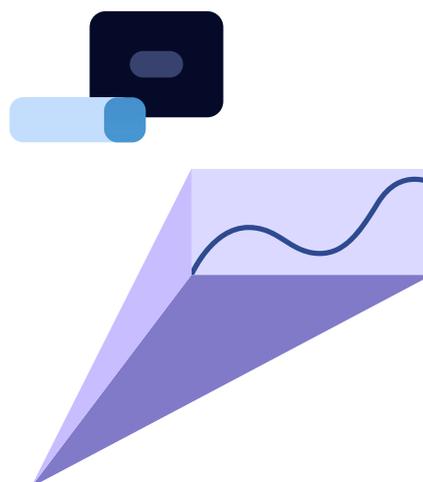
A noter que la pandémie a contribué à un regain de confiance, avec 65 % des personnes interrogées qui ont déclaré avoir le sentiment que la confiance sur leur lieu de travail avait augmenté depuis. Cette donnée est confirmée par une étude parallèle de PricewaterhouseCoopers, selon laquelle « 80 % des employés font autant ou plus confiance à leur entreprise qu'avant la pandémie. » La façon dont les emplois ont globalement été préservés, et dont les organisations ont su se serrer les coudes face à l'adversité, n'est pas restée sans effets positifs.

### La France n'est pas un pays de confiance dans l'entreprise.

Ceci explique peut-être cela, mais les français apparaissent sinon toujours dans les études internationales comme parmi les moins optimistes... et les plus défiants vis-vis des entreprises privées.

Dans l'enquête annuelle réalisée par l'Edelman Trust Institute en novembre 2022 auprès de 32 000 répondants à travers 28 pays (dont environ 1 150 répondants Français), les Français figurent ainsi, avec les Japonais, parmi les moins optimistes quant à leur avenir économique. La France est également l'un des rares pays qui se considère comme plus divisé que par le passé (70% vs une moyenne de 53%). Parmi les responsables de cette division : les « riches et les puissants » (71%), mais aussi les chefs entreprises qui, et c'est spécifique à la France, sont perçus comme davantage source de division (37%) que de rassemblement (33%).

Sans surprise sinon, les répondants font plus confiance aux entreprises perçues comme familiales (70%), qu'aux entreprises publiques (49%) et surtout qu'aux entreprises cotées en Bourse (34% seulement). Décidément... la confiance au monde du travail ne va pas de soi.

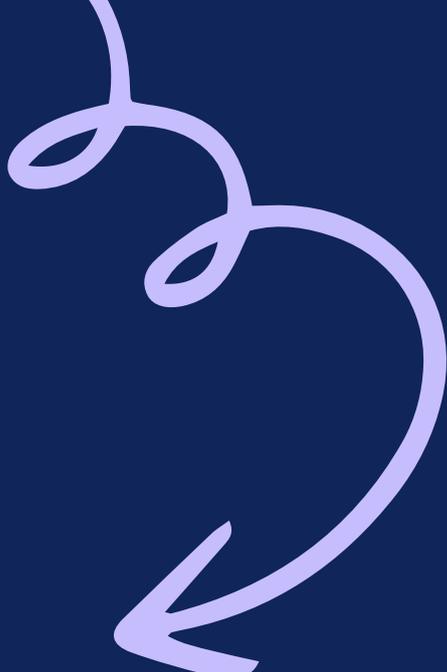


# 56 %

des interrogés déclarent ainsi avoir déjà « quitté un emploi parce qu'ils avaient l'impression qu'on ne leur faisait pas confiance ».

Seuls

21%



des salariés feraient  
entièrement confiance aux  
dirigeants de leur entreprise.

Selon une enquête de Lumapps conduite  
sur 3 000 employés français.

# 03.

## Point de vue d'expert



Il n'y a pas de confiance en soi ! La formule est paradoxale en apparence, mais elle pose bien – en très peu de mots - deux idées essentielles pour penser la confiance au travail : il n'y a pas de confiance hors tout, dans l'absolu. Et il n'y pas non plus de confiance générale en soi, ni en l'autre, ni en l'avenir...

**Arnaud Trenvouez, responsable R&D chez PerformanSe,** nous explique ainsi pourquoi il apprécie cette formule choc, et ce qu'elle doit nous permettre de comprendre pour mieux penser la confiance, la créer, la maintenir...

# Il n'y a pas de confiance en soi !

## **Pour vous, il n'y aurait donc pas de « confiance en soi » ?**

Bien sûr. J'emprunte l'expression au philosophe Charles Pépin, car je la trouve très évocatrice. Contrairement à ce que suppose en effet l'expression usuelle, la confiance n'est pas un absolu, elle a toujours un objet et c'est ce qui permet de la penser concrètement. Quand il s'agit de l'autre, j'ai confiance en quelqu'un pour quelque chose. Il sera à l'heure, il va me rembourser, il mènera à bien l'intervention dans les délais requis etc. Et même s'il ne s'agit que de moi face à moi-même, je vais avoir confiance là aussi en mes capacités concrètes de mener à bien quelque chose de précis : confiance en ma capacité à résoudre ce problème de recherche, à organiser l'activité de mon équipe de manière efficace, à être suffisamment créatif pour conduire ce nouveau projet de façon réellement innovante...

## **Pourtant, la façon dont on utilise le mot confiance induit souvent une dimension plus générale, quasi générique ?**

Oui, et c'est bien le problème ! La confiance est trop souvent pensée de façon binaire, comme un bloc, de manière absolue (je peux te faire confiance... ou pas, les équipes nous font confiance... ou non), alors que c'est tout le contraire en fait. Or, penser d'un bloc interdit de la construire vraiment. Si l'autre n'a pas confiance en moi, que puis-je faire ? Rien, sinon m'en attrister. Mais si l'autre doute seulement de ma capacité à mener à bien la mission X dans le temps requis, alors je peux agir et le rassurer...

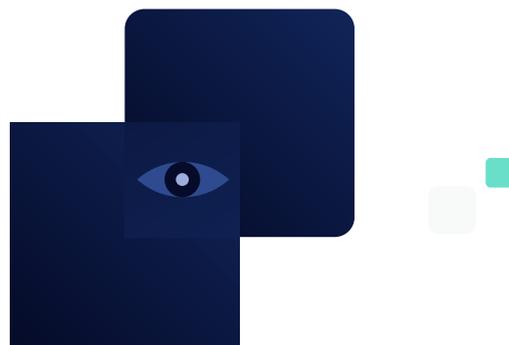
## **La confiance ne se laisse donc pas appréhender si facilement ?**

Parce qu'il ne faut jamais oublier que toute confiance est relative, contextuelle, mouvante. Elle dépend des individus, des circonstances, des faits, des preuves, elle évolue, se gagne, se perd, se nuance, progresse. Elle n'est ni acquise, ni innée, mais toujours en chantier. Le manager ainsi n'a pas « confiance ou non » dans ses collaborateurs. Il fait en

réalité plus ou moins confiance à chacun dans certaines situations, pour certaines tâches, jusqu'à un certain point etc. Et s'il doit apprendre à faire plus confiance, à déléguer mieux, ce n'est jamais non plus de manière inconditionnelle... De même, il n'y a pas des gens qui ont confiance en eux et d'autres pas, seulement des individus plus ou moins confiants – à tort ou à raison - en leurs capacités...

## **Pour créer la confiance, comment faire alors ?**

Pour créer, maintenir, restaurer la confiance dans une équipe, entre deux personnes ou en soi, il faut d'abord accepter – je crois - de considérer la question de façon fine, relative et concrète. De quelle confiance, c'est à dire de quel objet de confiance, est-il ici question ? En quoi n'ai-je pas confiance ? En quoi l'autre n'a pas confiance ? Sur quoi puis-je donc agir en regard ? Un coach ne peut aider un collaborateur à gagner en confiance (donc en présence, en efficacité, en impact, en leadership) que s'il sait identifier avec lui des clés spécifiques, donc actionnables. Un manager, de même, ne peut développer la confiance dans son équipe que s'il comprend quels sont les leviers ad hoc à cet instant donné, c'est-à-dire les champs précis qui nécessitent effectivement de sa part une intervention positive.



04.

Côté Psycho

# La confiance en soi... au fond c'est quoi ?

**Si la confiance en soi** n'existe pas – voir texte en page 14 –, si toute confiance est en effet nécessairement confiance en quelque chose, reste néanmoins la « self-confidence » des anglo-saxons, c'est à dire la confiance dans le soi, pris cette fois comme objet.

Ai-je donc confiance en moi ? Comment ? Jusqu'où ? Qu'est-ce que ça veut dire en vérité ? Comment se construit, s'exprime, se mesure ainsi cette confiance spécifique dans le cadre du travail ? Petite revue rapide de concepts essentiels...

Les chercheurs ont opéré une distinction fondamentale sur le « soi » entre une composante émotionnelle vis-à-vis de soi-même (composante affective) : **l'estime de soi** ; et une composante de connaissance de soi-même (composante cognitive) : la clarté du concept de soi. Revue et explication pour comprendre la confiance en soi.

## Estime de soi

**L'estime de soi** correspond à une dimension affective et évaluative. Selon notamment les travaux de Morris Rosenberg, elle caractérise l'attitude plus ou moins positive que nous développons par rapport à nous-mêmes :

- Evaluative : comment j'évalue ce que je fais
- Affective : comment j'apprécie ce que je suis

Mieux je m'apprécie, mieux je m'évalue, plus je vais pouvoir aborder les questions au travail avec détermination. Si par contre – à même niveau de performances réelles – j'évalue mal ce que je fais,

par référence à un « moi idéal » trop puissant et trop exigeant par exemple, le socle de confiance en soi dont je dispose va s'émousser.

## Clarté du Concept de soi (CCS)

Le **concept de soi** exprime la manière dont chacun se connaît lui-même. En d'autres termes, c'est l'ensemble des connaissances sur soi que chacun a élaboré, construit, rassemblé au fur et à mesure de ses expériences. C'est donc une dimension plus cognitive. La Clarté du Concept de Soi – proposée par Campbell - dit la connaissance que nous croyons avoir de nous-mêmes, comment nous appréhendons nos valeurs, nos compétences, nos aptitudes, nos connaissances, et surtout dans quelle mesure nous sommes ou non lucides par rapport à nous-mêmes. Est-ce que ces connaissances sur soi sont définies clairement et avec certitude ? Est-ce qu'elles sont cohérentes entre elles ? Est-ce qu'elles sont stables dans le temps ?

Plus la Clarté du Concept de Soi est claire, stable, cohérente, plus l'individu dispose ainsi d'un socle positif pour une confiance réelle. Selon l'axiome ancien de Confucius, qui veut que : « savoir, c'est savoir qu'on sait ce qu'on sait, et qu'on ne sait pas ce qu'on ne sait pas ».

**L'estime de soi** et **la clarté du concept de soi** se nourrissent l'une et l'autre et seraient donc un peu comme les deux faces d'une même pièce, la confiance en soi. En effet, de nombreux travaux montrent une relation positive entre estime de soi et Clarté du Concept de Soi. Lorsque la Clarté du Concept de Soi est claire, l'estime de soi est haute, et – ensemble – construisent une confiance en soi renforcée.

Concept de Soi est claire, l'estime de soi est claire et haute, et – ensemble – construisent une confiance en soi renforcée.

En contextes opérationnels, et notamment dans tout ce qui relève de l'évaluation des processus d'apprentissage et de développement, ainsi que pour ses aspects motivationnels à la réalisation des tâches, on peut également y adjoindre un troisième concept éclairant : le Sentiment d'Efficacité Personnelle.

### Sentiment d'Efficacité Personnelle

Défini par les travaux du psychologue canadien Albert Bandura, le Sentiment d'Efficacité Personnelle caractérise – de son côté, et de manière plus spécifique - la croyance en ses capacités à s'organiser pour atteindre un objectif et à produire un résultat donné.

Plus mon Sentiment d'Efficacité Personnelle est élevé, plus je vais pouvoir entrer dans l'action avec détermination. Un Sentiment d'Efficacité Personnelle élevé favorise ainsi les apprentissages. Comment développer de nouvelles compétences en effet si je ne crois pas en mes propres capacités de produire un résultat neuf ?

### Décomposer pour mesurer...

Si le terme de « confiance en soi » est encore trop souvent un vocable vide de contenus précis, on sait et on peut mesurer très bien les différentes composantes de cette confiance: Estime de soi, Clarté du Concept de Soi, Sentiment d'Efficacité Personnelle... L'évaluation devient ainsi possible, sur des bases fines et objectives.

Les outils d'évaluation et tests psychométriques mis au point par PerformanSe offrent ainsi à chacun l'opportunité d'une meilleure connaissance de soi au travail, pour de réelles perspectives de progrès.

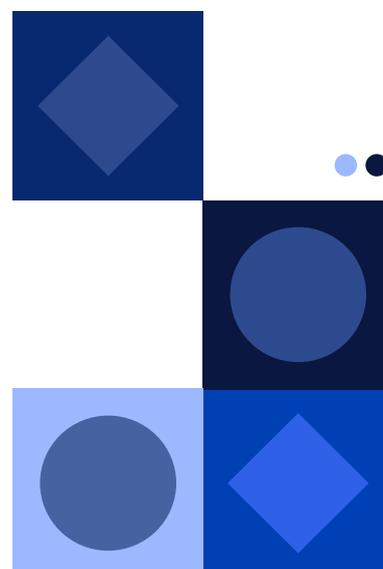
### Et mesurer ... pour mieux développer la confiance !

Le manque de confiance en soi est une croyance très répandue, mais aussi très difficile à combattre tant

qu'elle n'est pas mieux définie et cernée. Alors qu'au fond, mieux je me connais, plus je vais comprendre comment la confiance se construit, plus je vais pouvoir agir en conscience.

L'objectif est de créer un cercle vertueux où la connaissance permet un travail ciblé qui favorise la confiance, laquelle permet apprentissage, performance et bien-être, lesquels à son tour favorisent l'adaptation, nourrissent la confiance etc.

**« Le concept de soi exprime la manière dont chacun se connaît lui-même. En d'autres termes, c'est l'ensemble des connaissances sur soi que chacun a élaboré, construit, rassemblé au fur et à mesure de ses expériences. »**





« Le manager n'a pas  
« **confiance ou non** » dans ses  
collaborateurs. Il fait en réalité  
plus ou moins **confiance** à chacun  
dans certaines situations, pour  
certaines tâches, jusqu'à un  
**certain** point. »

---

**Arnaud Trenvouez,**  
Responsable R&D, PerformanSe



# Point de vue d'expert



Dauphine | PSL  
UNIVERSITÉ PARIS

Fabien Blanchot est professeur à l'université de Paris Dauphine-PSL, il a beaucoup étudié – sur un plan historique – les relations de coopération inter-entreprises et il est aussi le créateur de la chaire « confiance, coopération et management ».

Il est donc particulièrement bien placé pour nous parler de la confiance dans les organisations. Nous lui avons posé ainsi 7 questions clés.

# La confiance est d'abord une relation...

## Quelle définition donneriez-vous de la confiance au travail ?

La confiance est par nature protéiforme, il n'y a pas de définition unique possible, mais je crois important de la définir par l'idée de relation. La confiance est en effet toujours un échange, entre celui qui fait confiance, et prend donc un risque, et celui qui l'accepte, et va devoir prouver qu'il en est digne...

## Pourquoi parle-t-on autant de confiance en entreprise aujourd'hui, selon vous ?

Parce que la confiance est une ressource à la fois rare et stratégique ! Comme toujours, dans les organisations, on en parle d'autant plus... qu'elle va moins de soi en réalité. Et on s'en préoccupe parce que l'évolution des entreprises et de leurs conditions d'exercice appellent une autonomie renforcée des individus et des équipes et davantage de relations de confiance. D'une part, il faut faire face à une complexité croissante des activités qui requiert plus de coopération horizontale et rend caduque le « command and control », à une digitalisation massive qui favorise le travail à distance (comme le télétravail) et à une accélération permanente des changements qui nécessite agilité et décentralisation des décisions au plus près des réalités. D'autre part, il faut satisfaire à de nouvelles attentes : quand l'employeur ne peut plus garantir un contrat « à vie », sa promesse doit évoluer et porter davantage sur l'intérêt du contenu du travail et des conditions de travail ; il doit aussi répondre aux exigences croissantes en matière de responsabilité sociale, notamment d'employabilité et de qualité de vie au travail, qui sont très liées à la confiance donnée et perçue. Il doit, enfin, s'adapter aux jeunes générations plus diplômées et, donc plus exigeantes en matière d'autonomie, s'adapter aux défis d'attractivité face à un nombre croissant de métiers pénuriques et s'adapter au télétravail. Toutes ces évolutions impliquent que plus de

latitude d'action soit donnée aux collaborateurs et aux collègues. En fait les organisations n'ont plus vraiment le choix, la confiance est un ingrédient clé des nouvelles formes du travail, du management, de l'organisation qui accompagnent l'évolution de l'environnement...

## La vision des jeunes générations vous semble-t-elle réellement différente de celle de leurs aînées ?

Je crois qu'il convient toujours de se méfier des généralisations générationnelles, car une génération agglomère par nature des individus très différents. Tous évoluent cependant dans le même type de contexte et c'est ce qui les relie effectivement : des générations plus diplômées, éduquées de façon plus libre, dans un monde plus complexe, plus digital, où l'autonomie exigée de chacun est plus élevée. Mais la question n'est pas si simple en réalité. Dans les relations d'apprentissage que j'observe par exemple, les jeunes sont souvent très demandeurs de soutien, de proximité, ils ont envie qu'on les aide, qu'on les forme, qu'on les accueille, qu'on leur consacre du temps, pas nécessairement qu'on les laisse totalement libre, en autonomie maximale, bien au contraire. Celui qui est le plus demandeur de confiance, c'est plutôt le manager de génération X ! C'est lui qui aimerait disposer le plus rapidement possible d'un apprenti déjà opérationnel, pour pouvoir y consacrer d'autant moins de temps et d'énergie...

### **Confiance et performance sont-elles liées ? Quelle relation établissez-vous entre les deux ?**

Contrairement au discours ambiant, qui voudrait qu'on fasse confiance par principe et qu'on lâche prise, je pense qu'il faut être plus nuancé. Si je fais confiance à quelqu'un qui n'est pas fiable, pas compétent ou mal intentionné, le résultat peut être désastreux pour celui qui donne sa confiance, pour celui à qui la confiance est donnée, pour l'organisation et pour ses parties prenantes, et peut engager lourdement la responsabilité des managers manquant de discernement. Qui dit confiance dit toujours prise de risque. Le lien confiance / performance est donc à géométrie variable. Mais il y a bien sûr des effets positifs de la confiance, notamment parce que faire confiance crée une forme de pression sur l'autre. C'est un don qui appelle une contrepartie, un contre-don, un effort supplémentaire pour en être digne. Et aussi parce que la confiance donnée crée une latitude d'action, des opportunités d'apprentissage et facilite la coopération. Faire confiance, pour un manager, c'est ainsi s'autoriser à contrôler moins, à gagner du temps et de l'énergie. Et pour le collaborateur, c'est la possibilité de mener les missions à sa main, de façon plus complète et plus responsable. Donnée à bon escient, la confiance peut créer de la performance à la fois économique et sociale.

### **Dans ces conditions, comment développer la confiance dans les organisations ?**

La confiance va appeler une perception positive de la compétence de l'autre, mais aussi de son intégrité, de sa prédictibilité et de sa bienveillance à mon égard. Je ne peux faire confiance qu'à celui dont je pense qu'il est capable de faire le job, qu'il va respecter mes valeurs, qu'il sera fiable pour moi... Les RH ont à cet égard un rôle essentiel à jouer. D'abord en participant activement à l'identification et au développement des compétences nécessaires à l'organisation. Ensuite en s'assurant - lors des recrutements notamment - de l'adéquation des individus à l'organisation et à l'équipe en termes de valeurs et de vision, mais aussi en assurant une réelle qualité d'intégration des nouvelles recrues. A ce titre,

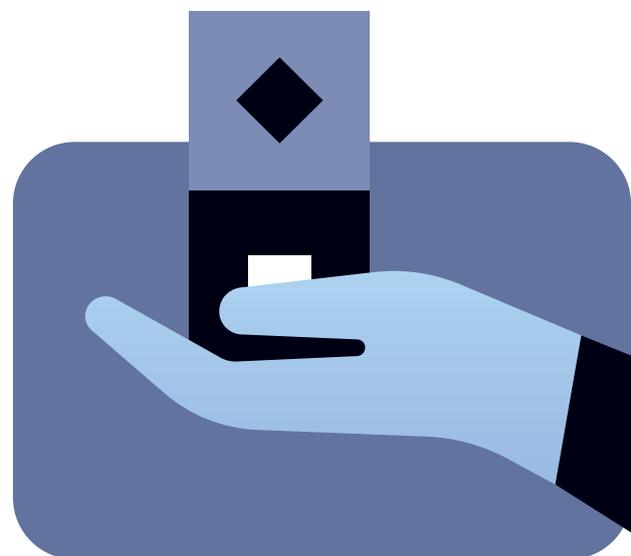
on a bien vu la limite du « tout à distance ». La confiance suppose de la socialisation, favorisée par de denses interactions, surtout pour les nouveaux arrivants et les plus jeunes.

### **Quel conseil donneriez-vous à un manager aujourd'hui ?**

De pratiquer la confiance... avec discernement. Je suis pour une confiance raisonnée, progressive. La confiance est a priori un meilleur pari que la défiance, mais c'est toujours un risque aussi. Et c'est donc bien de la responsabilité d'un manager que de savoir évaluer correctement les couples « risque / fiabilité » pour définir en conscience, à chaque instant, à qui faire confiance, quand, sur quoi, jusqu'où... En sachant que la confiance est une dynamique, qu'elle peut se créer de manière progressive par une succession de paris d'intensités croissantes.

### **Et à un dirigeant ?**

De ne pas oublier que la confiance est une relation, et qu'elle exige donc naturellement une forme de réciprocité. Si je ne fais pas confiance à mes équipes alors qu'elles le mériteraient, pourquoi me feraient-elle confiance ? Là aussi, le devoir d'exemplarité est réel. La confiance ne s'impose pas, ne s'exige pas, elle se construit, se démontre, se partage.





« C'est de la responsabilité d'un **manager** que de savoir **évaluer** correctement les couples « risque / fiabilité » pour définir en conscience, à chaque instant, à qui faire **confiance**, quand, sur quoi, jusqu'où... »

---

**Fabien Blanchot**  
*Professeur à l'université de  
Paris Dauphine - PSL*



# Point de vue d'expert



julhiet  sterwen

Consultante, et coach certifiée, Meriem Aïzi accompagne depuis 25 ans des transformations majeures dans les organisations. Elle est Partner chez Julhiet Sterwen depuis 2021.

Elle s'est forgée ainsi une vision précise et personnelle de ce qu'est la confiance au travail, et de son importance en termes de coopération au sein des équipes. Nous lui avons demandé de bien vouloir partager ses réflexions avec nous aujourd'hui...

# Le lien crée la confiance et la confiance crée la performance !

## Pour vous, comment se construit la confiance au travail ?

La confiance – pour moi – est indissociable de la relation. C'est dans la relation que se construit la confiance. C'est en effet le lien, la qualité du lien entre deux individus, qui crée la confiance nécessaire pour chacun. Et la confiance, en soi et en l'autre, ensuite crée - naturellement - la performance, individuelle et avec l'autre...

## Quelle relation établissez-vous ainsi entre les deux ?

Si l'autre me fait confiance, si je me sens en confiance avec lui, je vais pouvoir oser, prendre des initiatives, m'engager plus librement, plus complètement dans l'action. Je peux ainsi mieux contribuer au jeu collectif, en exploitant vraiment mon potentiel propre. Sinon je vais rester en retrait, à distance, je vais nécessairement en faire moins, contribuer de façon plus prudente, plus réservée, plus limitée.

## Qu'est-ce qui favorise alors le développement de la confiance dans une organisation ?

La qualité du lien suppose une liberté d'expression. Et la liberté d'expression dont nous avons chacun besoin nécessite qu'on nous laisse une place, une vraie place. Bien sûr il faudra un cadre, des règles, et surtout une intention commune. La liberté dont il est question ici ne peut s'exprimer que dans un cadre défini, mais elle est absolument nécessaire pour que chacun puisse respirer à son aise au travail.

## Dans ces conditions, vous militez donc pour plus... d'autorisations ?

Oui, la confiance demande des autorisations, des permissions. Le monde de l'entreprise aujourd'hui est fait de beaucoup de règles, de contraintes, de contrôles, de reporting. Il va donc être d'autant plus important de

poser des ouvertures en regard. De permettre à l'autre de s'exprimer, de formuler ses besoins en toute sécurité, de me contredire s'il le faut. D'accepter de se laisser ainsi surprendre par l'autre. Fabien Galthié, l'entraîneur de l'équipe de France de rugby – et ses résultats plaident a priori pour ses méthodes – aime à dire qu'il ne s'intéresse qu'aux qualités de ses joueurs, au meilleur de ce qu'ils portent, jamais à leurs limites, à ce qu'ils ne savent pas faire. Parier sur les qualités de l'autre, lui permettre d'exprimer son potentiel singulier, me semble essentiel pour développer la confiance.

## Ce qui suppose – pour chacun - une réelle ouverture personnelle aussi ?

Je le répète très souvent à mes clients : même si chacun de nous est très bon dans son métier, très compétent, rien ne sera possible ensemble si nous ne nous supportons pas. Or, si nous avons généralement été bien formés en termes de compétences, nous n'avons pas appris à être en relation. Nous n'avons pas appris à bien nous disputer, à confronter nos points de vue sans chercher à avoir raison, dans le respect du dialogue, à laisser une place à l'autre pour mieux prendre la nôtre aussi. Il y a ici toute une éducation à parfaire, si l'on veut que les équipes puissent coopérer durablement de façon harmonieuse. On ne peut pas se contenter de travailler sur le faire, l'expertise et la technicité. La confiance est une affaire de liens, pas de techniques.

# Témoignage

## Airbus



**AIRBUS**

Dans le groupe Airbus depuis plus de 20 ans, dans divers rôles mais toujours liés à la communication interne, la culture du groupe et le management du changement, Jane Basson est aujourd'hui Head of Transformation & Corporate Secretary de la division Defence and Space.

Forte ainsi d'une riche et longue expérience de conduite des changements au sein d'organisations complexes, elle nous fait part de son regard et de ses convictions.

# Il n'y aura pas de confiance sans coopération !

## Pour vous, la confiance est-elle vraiment un facteur de performance ?

Oui, sans hésitation. Les salariés – pour avancer – ont réellement besoin de confiance dans le management, mais aussi de comprendre la stratégie et d'adhérer à une « raison d'être ». Sinon, l'envie de participer décroît, la loyauté aussi, et la machine tourne beaucoup moins bien...

## Et c'est d'autant plus vrai que les organisations ont besoin d'aller vite ?

Bien sûr ! La performance aujourd'hui est faite aussi de beaucoup de rapidité. Il faut aller vite, très vite, s'adapter en permanence, faire preuve d'agilité. Or, sans confiance, tout est plus lent. Si on ne sait piloter que par le processus, si la structure devient bureaucratique pour compenser la défiance, l'adaptation n'est pas assez rapide. La confiance – en soi, en l'autre, en l'organisation – permet de prendre plus d'initiatives et d'avancer ainsi plus facilement.

## Comment s'assurer alors d'une réelle qualité de confiance au sein de l'organisation ?

En écoutant et en expliquant beaucoup ! Il faut construire en permanence les conditions d'un vrai dialogue, s'assurer qu'on parle tous le même langage, partager les enjeux, les raisons d'être, expliciter tout ce qui doit l'être, expliquer et réexpliquer à chaque fois que nécessaire. Je ne peux faire confiance qu'à ce que je comprends vraiment.

## Des figures d'autorité vous semblent-elles encore utiles aujourd'hui pour générer ainsi de la confiance ?

Si par figure d'autorité vous entendez des figures de chefs charismatiques, de pères autoritaires et rassurants, je crois que non. Ce temps-là est révolu.

Affirmer et rassurer ne saurait suffire aujourd'hui. Mais si vous pensez à des formes neuves de leadership, capables de beaucoup plus de fluidité, de flexibilité, capables ainsi de susciter de la coopération, alors oui, sûrement. Le changement a toujours besoin d'être incarné. Et l'entreprise moderne a plus que jamais besoin d'exemplarité.

## En quoi les attentes des équipes vous paraissent-elles avoir évolué ?

On parle beaucoup des attentes des nouvelles générations, mais je ne suis pas sûre qu'elles soient si différentes en réalité. L'envie de sécurité, de stabilité n'a pas tant changé. Les jeunes générations comprennent seulement peut-être mieux que la stabilité risque d'être sans cesse compromise. Il faut réussir en effet à créer de la confiance dans un monde très mouvant, non pas une confiance dans la solidité de ce qui est et va demeurer, mais plutôt dans notre capacité commune à faire face aux changements... quels qu'ils soient.

**« La performance aujourd'hui est faite aussi de beaucoup de rapidité. Il faut aller vite, très vite, s'adapter en permanence, faire preuve d'agilité. »**

### Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile à générer ainsi en termes de confiance ?

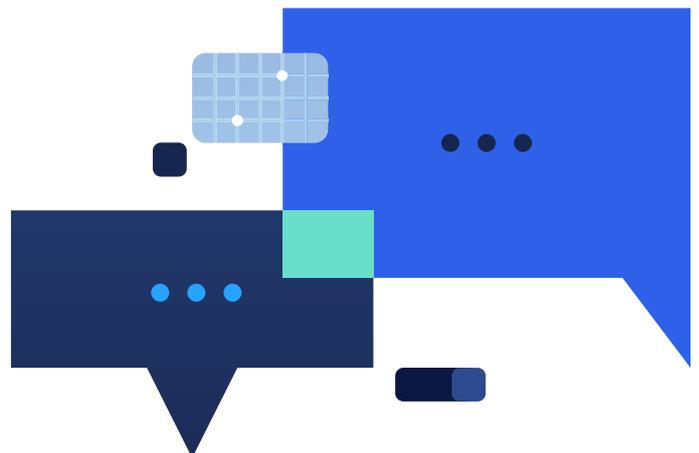
Pour moi, le plus difficile, c'est de devoir composer avec le décalage entre le rythme effréné des évolutions externes et celui plus lent des évolutions internes. A fortiori dans des secteurs où le management peine à suivre le mouvement. Les métiers de la défense, les marchés qui vont avec, la dimension militaire omniprésente et des questions de sécurité primordiales ont favorisé en effet des modes de management hiérarchiques, très « command and control ». Or ce mode de management là n'est pas adapté aux nouvelles donnees, qui supposent toujours plus d'agilité organisationnelle... donc d'autonomie pour les équipes ! Nous avons besoin aujourd'hui d'un leadership beaucoup plus collaboratif. Pour tous, partout, le salut viendra du collectif en effet, pas de la force, du courage ou de l'énergie de quelques dirigeants isolés.

### Si vous aviez justement un conseil à donner à des dirigeants aujourd'hui, quel pourrait-il être ?

Démontrez l'intérêt du changement avec un petit groupe d'individus ouverts et pas trop résistants. Prouvez ainsi concrètement qu'un changement est possible et désirable pour tous. Puis essayez ensuite, redéployez ailleurs les membres du groupe, laissez le changement se diffuser... Ce sera long, nécessairement, mais à un moment, il y aura une bascule et le processus pourra s'accélérer. Car le changement ne viendra pas du haut, il ne sera pas généré uniquement par des visions et des discours d'entreprise, il aura lieu sur le terrain, dans la vérité de l'action quotidienne, avec les équipes, au plus près d'elles. La confiance ne s'impose pas, elle se construit. Et il n'y aura pas de confiance sans une réelle coopération.

**« Il faut réussir à créer de la confiance dans un monde très mouvant, non pas une confiance dans la solidité de ce qui est mais plutôt dans notre capacité commune à faire face aux changements... quels qu'ils soient. »**

Jane Basson,  
Head of Transformation  
& Corporate Secretary,  
Airbus Defence and Space





« La **confiance** ne s'impose pas, elle se construit. Et il n'y aura pas de confiance sans une réelle **coopération.** »

---

**Jane BASSON**  
Head of Transformation &  
Corporate Secretary, Airbus  
Defence and Space



# Témoignage

## LCL



Après une longue carrière au plus près du terrain, **Michel Mathieu est depuis 2016 le Directeur Général de LCL** et le Directeur Général Adjoint de Crédit Agricole S.A. Dans ce cadre, il a très activement contribué au redressement de la banque et à la croissance de ses résultats.

**Animé de convictions fortes**, il nous livre ainsi quelques clés de succès pour établir et préserver la confiance au sein des organisations. En attendant un livre de management à paraître d'ici la fin de l'année !

# D'abord un projet qui fasse sens pour tous...

**Pour vous, comment la confiance peut-elle se créer - et se préserver - dans une organisation comme la vôtre ?**

C'est très simple... au moins dans le principe ! **Il faut un projet qui fasse sens pour tous. Et il faut le porter, l'expliquer, le communiquer en permanence**, au plus près des équipes. Parce que nos collaborateurs ont besoin de savoir pourquoi ils travaillent, que personne n'aime aller au travail seulement pour des raisons alimentaires. Et parce que chacun a besoin de comprendre pour pouvoir adhérer.

**C'est ce que vous avez fait chez LCL ?**

Oui, dès mon arrivée, il y a 7 ans, je suis allé sur le terrain rencontrer un maximum d'acteurs. Et j'ai élaboré très vite un projet simple, mais concret et rassembleur, avec un objectif important, partagé par tous : offrir le meilleur service client du marché. **Que chacun puisse être acteur à son niveau**, très concrètement, du projet d'ensemble. Et ça a marché...

**Vous croyez donc aussi au pouvoir de la délégation ?**

Absolument. **Pour que les équipes adhèrent, il faut qu'elles soient engagées, et elles ne le seront que si elles sont responsables de ce qu'elles font.** Quand je suis arrivé, 95% des décisions de crédit étaient prises au siège. Aujourd'hui 98% des décisions de crédit sont prises en agence, le plus souvent par les conseillers en direct. Croyez-moi, ça fait une différence ! Et – n'en déplaise à ceux qui préféreraient penser le contraire – les taux de risque et de rentabilité de la banque ne se sont pas dégradés, bien au contraire. Ce qui a profité à tous, avec des ratios très élevés d'intéressement et de participation. Le cercle est ainsi devenu

vraiment vertueux.

**Pour vous, quelles sont les valeurs créatrices de confiance ?**

Dans mon bureau, trois mots clés sont affichés en permanence : **esprit d'équipe, persévérance et détermination**. Et je prépare un livre de management, avec mon homologue de Kedge, qui s'appellera « Eloge de la volonté ». Mais je crois aussi beaucoup à une forme de **transparence**. On ne peut pas tout dire quand on est dirigeant, c'est impossible, mais on peut et on doit être vrai dans ses réponses. On peut dire qu'on ne sait pas, ou qu'on ne peut pas répondre, mais ce qui est dit doit être sincère. La confiance est aussi là.

**Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile pour maintenir la confiance dans une grande organisation ?**

Dans des structures traditionnellement hiérarchiques et descendantes, le plus difficile, c'est souvent de convaincre les managers intermédiaires, qui tiennent à leur pouvoir et donc au contrôle de l'information. Dans beaucoup d'entreprises, il y a encore trop de petits chefs qui défendent ainsi leurs prérogatives, et privent leurs collaborateurs d'une vraie responsabilité directe...

**Si vous aviez justement un conseil à donner à des dirigeants aujourd'hui, quel pourrait-il être ?**

Il y aura beaucoup de réponses dans mon livre, je l'espère, mais je crois qu'il faut **s'intéresser au réel, et s'y intéresser de près. On ne peut pas créer de confiance si on est trop loin**. On n'emmène personne avec des théories. Il faut des discours simples, concrets, accessibles, incarnés en proximité avec sincérité.

# Témoignage

## RATP



Avec une longue expérience des fonctions RH, en conseil comme en entreprise, et notamment chez Renault, **Jean Agulhon est aujourd'hui DRH du Groupe RATP**, qui comprend près de 75 000 collaborateurs.

Il nous livre son regard et ses convictions sur les questions de confiance au travail, très sensibles dans un groupe en pleine mutation...

# La performance aussi crée la confiance...

## Pour vous, comment se définit la confiance au travail ?

Quand je pense confiance, le premier mot qui me vient à l'esprit est certainement son caractère « multidimensionnel ». La confiance au travail c'est un mix, un équilibre, une dynamique entre des éléments de confiance en soi, d'estime de soi, de confiance en l'autre, le pair, le collègue, et de confiance dans l'institution. Et les trois dynamiques se nourrissent l'une de l'autre. Dans la confiance, pour moi, il y a toujours une idée de réciprocité en effet...

## Et la réciprocité appelle notamment une qualité de management au quotidien ?

Oui, tout à fait. Coopération rimemieux avec confiance que compétition D'autant que la confiance est une question liée au sensible et aux affects. Et qu'elle se joue à chaque instant. Or, les managers sont profondément préoccupés du passé (le reporting, l'analyse) et du futur (les projets, les chantiers), peut-être pas assez du présent. Pourtant la confiance se joue d'abord ici et maintenant, au quotidien, dans une perception toujours mouvante...

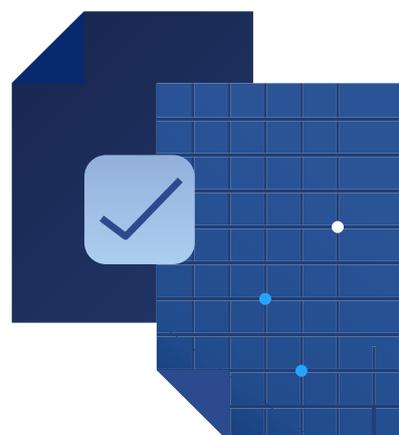
## Plus généralement, comment la question de la confiance se pose-t-elle à la RATP aujourd'hui ?

Cette question se pose de façon sensiblement différente que l'on soit actuellement en poste à Hong Kong chez RATP Dev, notre filiale qui évolue depuis toujours dans un secteur concurrentiel ou bien conducteur de bus à Paris, depuis toujours en situation de monopole et qui s'ouvrira à la concurrence en 2025.

Mais dans les deux cas, même si notre point de départ n'est pas le même, il faut que nous nourrissions notre confiance individuelle et collective à remporter des appels d'offre, tout en capitalisant sur les fondements mêmes de la culture collective et du sentiment d'appartenance.

## Comment abordez-vous cette mutation culturelle ?

Pour tenter de répondre en quelques mots seulement, nous avons tenu à nous appuyer sur deux piliers : la définition d'une « raison d'être » forte pour l'institution d'une part, et l'importance accordée au management de proximité de l'autre. Réaffirmer une raison d'être positive est bien sûr essentiel, mais l'activité du groupe RATP la rend plutôt évidente, compte tenu de son ADN au service du collectif et de la transition écologique. Le management de proximité est donc ici fondamental : pour accompagner les collaborateurs dans leur développement, leur confiance en eux, pour animer et fluidifier les relations au sein de l'équipe, pour incarner les valeurs de l'institution, pour aligner les conditions de réalisation du travail des équipes sur la raison d'être. Et ainsi nourrir les trois dimensions de la confiance déjà évoquées...



**Qu'est-ce qui vous paraît le plus difficile pour maintenir la confiance dans une grande organisation comme la vôtre ?**

Dans une organisation comme le Groupe RATP, et sans même parler des évolutions à venir, la nature de nos métiers et les impératifs bien compris de sécurité ferroviaire pourraient venir contraindre les dimensions de liberté individuelle et d'initiative personnelle. Or, la confiance demande de l'autonomie, pendant que la sécurité des opérations demande beaucoup de contrôles, dans un cadre très contraignant. Par ailleurs, on sait que la confiance est avant tout une question de relations, or le focus sur les opérations expose à penser d'abord incidents du quotidien et continuité d'activité. Personnellement, je crois donc beaucoup ici à l'importance de recréer des espaces d'échanges et de liberté, notamment autour des questions de qualité du travail délibérées dans les collectifs de travail.

**Quel lien faites-vous entre confiance et performance ?**

Pour moi, le lien est évident... surtout quand il s'agit de performance durable. A court terme, en opérations « commando », on peut créer de la performance sans confiance, sur un mode essentiellement transactionnel. Mais sur la durée, le modèle ne me semble pas tenable sans un vrai ciment de confiance... En n'oubliant jamais que la relation entre confiance et performance est là aussi une relation réciproque. Tous les entraîneurs de sports collectifs le savent, la confiance au sein d'une équipe crée certes de la performance... mais la performance collective peut aussi générer beaucoup de confiance ! Il est donc essentiel de maintenir vivante en interne une vraie dynamique de succès...

**« La confiance au sein d'une équipe crée certes de la performance... mais la performance collective peut aussi générer beaucoup de confiance ! Il est donc essentiel de maintenir vivante en interne une vraie dynamique de succès... »**



**Jean Agulhon,**  
DRH, RATP



# 10 Synthèse

De tous les avis d'experts, de tous les témoignages réunis concernant la confiance au travail, nous avons eu envie de tenter pour vous une synthèse opérationnelle.

**Voici donc 7 conseils clés concrets issus de l'ensemble de nos réflexions sur la confiance...** Pour que la confiance progresse, en nous, dans nos équipes et dans chacune de nos organisations.

# Créer, développer, préserver la confiance au travail : 7 conseils clés !

## 1. Parier sur la confiance !

La confiance est toujours un risque, et c'est un risque qu'il convient – bien sûr - de mesurer et de maîtriser. La confiance est ainsi toujours un pari.

La confiance est un pari, mais c'est un pari logique et fécond. Parce que la confiance crée l'ouverture, permet l'expression, favorise l'engagement, nourrit la performance... et renforce ainsi la confiance. La confiance est un pari contagieux !

## 2. Préciser les enjeux

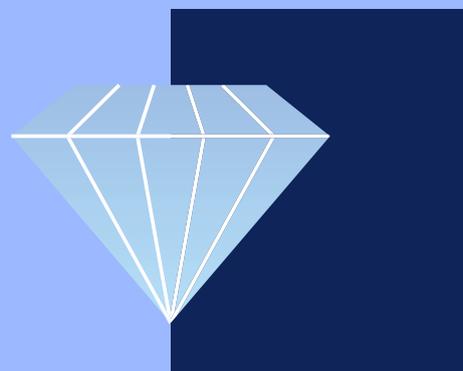
Il n'y a pas de confiance en soi. La confiance a toujours un objet. Qu'elle soit personnelle, bilatérale ou collective, la question de la confiance est toujours complexe, mouvante et multidimensionnelle.

Travailler sur la confiance, c'est donc toujours aussi comprendre d'abord de quelle confiance il est question, de quel objet de confiance on parle, sur quoi devrait porter ainsi le travail ou la réflexion.

## 3. Communiquer un vrai projet

Sur un plan collectif, au sein d'une équipe ou d'une organisation, créer de la confiance suppose aussi toujours de proposer un objectif partagé, un but qui fasse sens pour tous, l'idée d'un projet ou d'une mission.

Mais l'idée même d'une mission n'est pas suffisante, encore faut-il la porter, l'expliquer, en permettre le partage, se donner le temps et les moyens de convaincre et d'emmener...



**« Il faut un projet qui fasse sens pour tous. Et il faut le porter, l'expliquer, le communiquer en permanence. »**

**Michel Mathieu**  
Directeur Général de LCL

#### 4. Créer un climat favorable

La confiance en entreprise est d'abord confiance dans la compétence de l'autre, des autres. Elle se nourrit ensuite d'équité, d'exemplarité, de réciprocité.

Les RH ont donc un vrai rôle à jouer dans la création d'une confiance collective : en identifiant et en développant les compétences clés nécessaires à tous, en assurant une rémunération équitable à chacun, en offrant des perspectives aussi, donc une forme de reconnaissance, à tous ceux qui sauront s'engager...

#### 5. Aller au contact !

Tous nos experts le disent, la confiance est une affaire de relation, d'interactions... donc aussi de présence.

Dans un monde toujours plus abstrait, plus dématérialisé, plus distancié, plus hybride, la confiance va donc se nourrir de proximité : aller au contact, sur le terrain, susciter des occasions d'échanges ouverts, retrouver des moments de partage physiques ...



#### 6. Laisser de la place à l'autre...

Faire confiance, c'est offrir de l'autonomie, donner des autorisations, des permissions, permettre l'erreur... donc aussi l'apprentissage.

Dans la relation, la confiance se crée par l'espace qu'on offre à l'autre, la façon dont on lui permet d'être librement lui-même.

#### 7. Oser la transparence

Tout ne peut pas être dit en entreprise, mais ce qui est dit doit être vrai. Même et surtout si la vérité n'est pas triomphale. Comment pourrait-il y avoir confiance sinon ?

La culture ancienne du « never explain, never complain » devrait ainsi céder la place à une culture de l'authenticité, même si elle s'accompagne d'une plus grande conscience de sa vulnérabilité.

# 11 Conclusion

## Pas de confiance... sans cohérence !

La confiance est d'abord **une affaire d'indices**.

La confiance est faite en effet de compréhensions et de représentations, elle se nourrit des paroles de l'autre – de toutes ses paroles – de ses écrits, de ses actes, de ses comportements, de ce que j'en perçois, de ce qu'on m'en dit...

La confiance est donc toujours **une affaire de cohérence**.

Est-ce que les signaux que « l'autre » m'envoie (le collègue, le manager, l'institution...) sont réellement cohérents ? Est-ce que les paroles et les actes du dirigeant s'alignent ? Les promesses de mon chef et ses écrits ? Le verbal et le non-verbal de mes collègues ? Ce que je capte et ce qu'on m'en dit ?

Créer ou préserver la confiance suppose donc d'être très attentif. A fortiori dans un monde rapide, où tout va très vite, où l'information circule à toute allure, où le risque de maladresse, de désalignement est d'autant plus élevé...

Pour les dirigeants, pour les managers, pour tous ceux qui sont en position d'autorité, **la vigilance est ainsi de mise**. Chaque prise de parole va résonner, chacune sera scrutée au besoin.

Parce que les équipes sont toujours très attentives à tout ce qui pourrait les inquiéter... La confiance ne va pas de soi !

Et parce que **les figures d'autorité ont toujours un impact majeur sur les questions de confiance**, qui ont besoin de s'incarner aussi...

La confiance est une affaire de relation, il n'y a pas de confiance abstraite, dans l'absolu. Je fais confiance à quelqu'un pour quelque chose qui m'importe. Celui qui incarne le pouvoir est donc ici encore essentiel.

J'attends de lui **vigilance, bienveillance et cohérence**.

Trois mots qui naturellement riment avec confiance...

**Dominique Duquesnoy**  
*Directeur Général, PerformanSe*



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.

juhiet  sterwen

**AIRBUS**

**Dauphine** | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS



 **performanse**  
*soft skills for good*

**GROUPE  
RATP**