

Usinenouvelle.com > Les Experts de L'Usine
Management, Social
Publié le 4 janvier 2014

Construire la confiance avec ses collaborateurs



© Fotolia

Le thème de la confiance peut paraître un sujet tarte à la crème, et pourtant celle-ci est à la base de nos relations, et de notre système économique depuis le début de l'humanité. La confiance entre des acteurs dans l'entreprise, ou entre un manager et son collaborateur, ou entre son épicier et soi, sont inscrits sur les mêmes dynamiques d'échange dans la relation, évolutives dans le temps.

Le thème de la confiance peut paraître un sujet tarte à la crème, et pourtant celle-ci est à la base de nos relations, et de notre système économique depuis le début de l'humanité. En effet, lorsque nous achetons une orange chez notre épicier de quartier, nous lui faisons a priori confiance tant dans la qualité que le prix de l'orange achetée. Le prix est la donnée immédiatement négociée, mais la qualité ne sera évaluée que plus tard de retour à la maison. Et c'est bien a posteriori que nous aurons envie de revenir faire nos courses ou pas chez ce même épicier. Au travers d'un acte basique de la vie quotidienne, la question de la confiance dans la relation à la personne, et à l'objet négocié est clé. D'ailleurs, les formes actuelles de la monnaie sont nommées fiduciaires, de fiducia en latin, qui signifie la confiance.

La confiance entre des acteurs dans l'entreprise, ou entre un manager et son collaborateur, ou entre son épicier et soi, sont inscrits sur les mêmes dynamiques d'échange dans la relation, évolutives dans le temps, portant sur un objet.

Aujourd'hui, tant dans les discours politiques, que dans les discours d'entreprise, le thème de la confiance est récurrent. Il nous semble utile de revenir à quelques mécanismes de base qui font qu'il y a confiance ou non, et de voir comment le manager d'entreprise peut favoriser ou détruire la confiance.

En effet, il est plus facile de rompre en une minute la confiance établie de longue date avec une personne que de renforcer celle-ci. En fait, plutôt que de décrire ce qu'est la confiance, ou ce qu'elle n'est pas, nous allons nous intéresser au processus de construction de la confiance dans une relation. Ce processus permet de développer une relation de coopération (co-opérer, opérer ensemble), relation pour laquelle chacun des acteurs fait l'hypothèse qu'il sera en capacité de trouver des solutions avec l'autre dans des situations qui n'existent pas encore.

Rappelons nous l'arrivée d'un nouveau collaborateur, la rencontre avec une nouvelle personne. Au départ de cette nouvelle relation où les 2 personnes sont amenées à construire une collaboration, la méfiance est de mise, l'insécurité individuelle aussi. Les 2 personnes en question sont comme deux animaux qui se jaugent, se jugent, se sentent, et dans cette méfiance réciproque, deux scénarii sont possibles :

1er scénario : personne ne bouge, ne fait un pas vers l'autre, les deux acteurs se regardent en chien de faïence, s'observent, se décodent. Mais plus le temps passe, plus cette interaction lointaine risque de renforcer la méfiance, et rendre de plus en plus difficile le premier pas de l'un des deux pour aller vers l'autre. Cette étape est celle de la méfiance. Et oui, que nous le voulions ou non, notre réaction première face à l'inconnu est la méfiance. Cette méfiance est légitime et n'est que le signe de notre insécurité intérieure confronté à une nouvelle situation.

2e scénario : l'un des deux acteurs fait le premier pas signifiant d'une prise de risque pour aller vers l'autre, pour le rencontrer, pour créer le lien. Il prend un risque car, en effet, il ne peut pas savoir comment l'autre va réagir, s'il va lui envoyer des signaux dans le même sens, ou au contraire, dans le sens opposé. Cette prise de risque est le seul moyen de s'engager dans la relation, et d'espérer ensuite construire peut-être de la coopération.

N'oublions pas que la coopération ne peut se faire que si les deux acteurs en présence sont dans l'intention de coopérer. Vous ne pouvez pas coopérer sans l'autre, les conflits à répétition sur la scène internationale nous le rappellent tous les jours.

Cette prise de risque invite donc l'autre acteur à dévoiler lui aussi une partie de son jeu, et ainsi rentrer dans une étape dite de confiance limitée. La confiance est en fait limitée au contrat que les deux acteurs se sont donné, contrat souvent restreint dans le temps et dans les enjeux.

Ce contrat de confiance limitée est une condition de réussite et un encouragement dans le renforcement pas à pas de cette relation. La prise de risque évolue, et les contrats s'espacent sur des temps plus lointains, sur des activités plus complexes, jusqu'à devenir une relation de coopération, c'est à dire une relation où nous nous faisons mutuellement confiance pour trouver des solutions aux problèmes et situations que nous ne pouvons pas encore imaginer.

Traversons maintenant ces différentes étapes de la construction de la relation entre un manager et un nouveau collaborateur. Ce nouveau collaborateur arrive dans votre

équipe, et les premiers temps d'observation réciproque passés, vous allez prendre le risque en tant que manager de lui confier une tâche, une activité avec un jalon court. C'est bien une prise de risque, car vous ne savez pas comment votre collaborateur va réussir à gérer cette activité, et vous savez que vous êtes vous même responsable de cette activité. La réalisation de cette activité et le suivi mis en place va vous permettre petit à petit de développer une confiance limitée envers ce collaborateur, pendant que celui ci va aussi développer une confiance limitée à votre égard.

Cette étape va vous permettre petit à petit de prendre de plus en plus de risques en lui confiant des dossiers plus complexes, et lui laissant une autonomie plus grande. Et ainsi aller vers une relation de coopération, où vous vous ferez mutuellement confiance pour continuer à trouver des solutions aux situations auxquelles vous serez confronté. Vous savez aussi par expérience, que le moindre accroc dans le contrat de confiance limitée, vous amènera à revenir en méfiance vis à vis de votre collaborateur, et donc réduire la prise de risque à son égard, jusqu'à repartir de nouveau dans un cercle vertueux.

Cette même spirale de la confiance est applicable aux relations humaines que ce soit dans le champ professionnel, et/ou personnel.

**Etienne Roy, accompagnement individuel et d'équipe, dirigeant de Koalto
Guy Vernerey, Chef de projet Qualité et Développement Durable en entreprise**