

VOUS ET VOS COLLABORATEURS

Comment construire la confiance avec ses collaborateurs

Sans prétendre faire le tour de tous les travers de vos collaborateurs, ni faire une liste de toutes les (plus graves) perversions qui s'expriment sur les lieux de travail, on peut pointer un certain nombre de défauts. Sans forcément relever du dysfonctionnement psychologique, ils appellent des réactions, parfois fermes, de votre part. Sauf à laisser la situation dégénérer.

La confiance conditionne le bon fonctionnement de toutes les formes d'échanges dans notre société. Dans l'entreprise, la confiance entre un manager et son collaborateur est inscrite systématiquement dans une dynamique d'échange, évolutive dans le temps, et qui porte sur un objet : la réalisation d'une mission, la mise en œuvre d'une tâche précise... Intéressons-nous au processus de construction de la confiance dans une relation, par exemple, lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Au départ, la méfiance est souvent de mise, l'insécurité individuelle aussi : deux animaux se jaugent, se jugent, et dans une méfiance réciproque. Deux scénarios sont possibles.

Deux scénarios, un seul gagnant

Premier scénario : personne ne bouge, ne fait un pas vers l'autre, les deux acteurs se regardent en chiens

de faïence, se décodent. Que nous le voulions ou non, notre réaction première face à l'inconnu est la méfiance. Celle-ci est légitime et n'est que le signe de notre insécurité intérieure. 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. C'est la dynamique de la méfiance.

Deuxième scénario : l'un des deux acteurs fait ce premier pas pour créer le lien. Il prend un risque car il ne peut pas savoir comment l'autre va réagir, s'il va lui envoyer des signaux dans le même sens ou dans le sens opposé. Cette prise de risque est le seul moyen de s'engager dans la relation, et d'espérer ensuite construire de la coopération.

Pas de coopération tout seul

N'oublions pas que la coopération ne peut se faire que si les deux acteurs en présence en ont l'intention. Vous ne pouvez pas coopérer sans l'autre. Cette prise de risque invite donc l'autre acteur à dévoiler 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 fixé, contrat souvent restreint dans le temps et dans les enjeux. Au fil du temps, et du renforcement 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, où l'on se fait mutuellement confiance pour trouver des solutions aux problèmes et situations que l'on ne peut pas encore imaginer.

Prise de risque

Concrètement, la construction de la relation avec un nouveau collaborateur peut s'opérer ainsi : les premiers temps d'observation réciproque passés, vous allez prendre le risque 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 vont vous permettre petit à petit de développer une confiance limitée envers ce collaborateur et celui-ci va aussi développer une confiance limitée à votre égard. Cette étape va vous permettre progressivement de prendre de plus en plus de risques en lui confiant des dossiers plus complexes, avec une autonomie plus grande. Pour ainsi aller vers une relation de coopération, de confiance mutuelle qui permettra de trouver des solutions aux situations nouvelles auxquelles vous serez confronté. Vous savez aussi par expérience, que le moindre accroc dans ce contrat de confiance 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. ♦

Étienne Roy & Guy Vernerey

