

Comment instaurer un management par la confiance ?

Fiche de synthèse de l'intervention de Laurent Karsenty ICT, Toulouse, 26/05/2014

L'environnement économique actuel (mondialisation, élargissement et intensification de la concurrence, fusion-acquisition, délocalisation, politique de réduction des coûts, crises à répétition) et les évolutions sociétales et technologiques (changement du rapport au risque, du rapport à l'entreprise et à l'autorité, accès élargi à la connaissance, réseaux sociaux, ...) expliquent pour une part la dégradation de la confiance que constatent de nombreux analystes. Ainsi :

Selon l'enquête très respectée de l'IMD (Lausanne), la France se classe 57e sur 60 pays pour la qualité des relations sociales dans l'entreprise

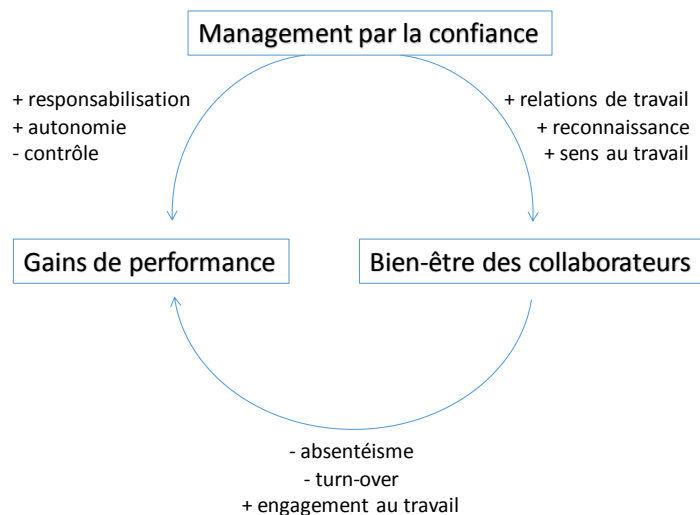
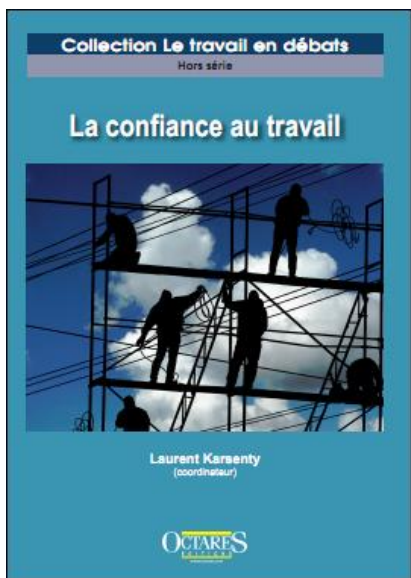
En France, seulement 40% des salariés du public et du privé déclarent avoir confiance dans leur employeur et 45% d'entre eux estiment avoir une relation positive avec leur supérieur hiérarchique
(TNS Sofres, 2010)

Toutefois, le contexte socio-économique actuel n'épuise pas la question des sources de la défiance et de la méfiance au travail : les modèles traditionnels d'organisation et de management ainsi que certaines pratiques de travail en équipe ont aussi leur part de responsabilité dans l'apparition de ce phénomène.

En effet, dans le contexte actuel, une réaction fréquente des décideurs et responsables consiste à renforcer les modes de contrôle traditionnels : plus d'objectifs, plus de règlements, plus de procédures, des reportings plus fréquents, plus d'indicateurs, etc. Or, il faut bien le reconnaître, un tel renforcement atteint vite ses limites du fait qu'il affaiblit l'intérêt du travail des collaborateurs et véhicule un message de défiance. Plus encore, il promeut une forme de déresponsabilisation : c'est le règlement qui dit ce qu'il faut faire et non l'intelligence de chaque acteur. En réalité, cela n'aboutit qu'à détériorer la situation.

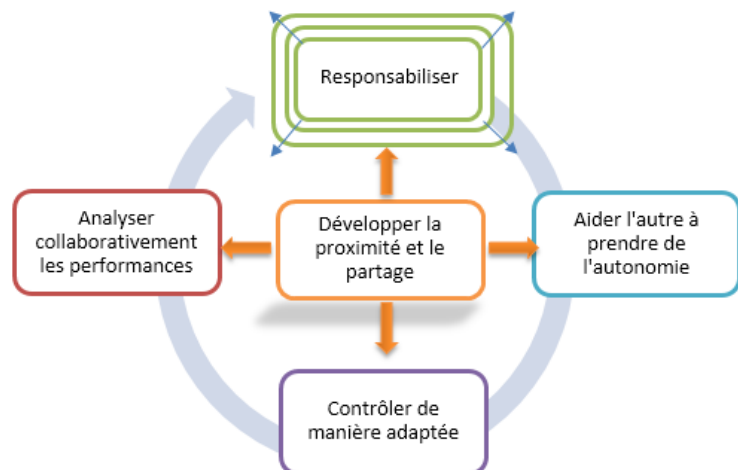
Une autre voie consiste à chercher à **développer un management par la confiance**, c'est-à-dire un management qui sait construire des relations de confiance sur lesquels il va pouvoir s'appuyer pour gagner en performance tout en favorisant le bien-être des collaborateurs.

Pour approfondir la compréhension des mécanismes de la confiance au travail :



Alors, comment instaurer un management par la confiance ?

1. **La confiance ne se décrète pas !** Un manager ne peut pas faire aveuglément confiance à ses collaborateurs et, inversement, un collaborateur ne peut pas s'en remettre totalement à son manager. Il faut donc identifier et réunir les conditions pour construire des relations de confiance.
2. **Pour commencer :**
 - a. **Chacun devrait bien connaître sa prédisposition générale à faire confiance.** En se rappelant toutefois qu'elle n'a un impact majeur qu'en l'absence d'information spécifique sur autrui.
 - b. **Un diagnostic éclairé de l'état des relations de travail devrait être établi** et, si besoin, débattu.
3. **La confiance dans les relations de confiance doit être réciproque.** Un manager doit donc tout autant chercher à inspirer confiance qu'à faire confiance.
4. **Pour inspirer confiance, il devrait développer 3 qualités :**
 - a. La bienveillance
 - b. L'intégrité
 - c. La compétence
5. **Pour faire confiance à chacun de ses collaborateurs,** un manager devrait développer 5 pratiques managériales interdépendantes.



6. **Ces pratiques de confiance reposent sur la mise en œuvre d'un ensemble de compétences non-techniques (CNT).** Par exemple, développer la proximité et le partage suppose les CNT suivantes : (1) considérer l'autre avec respect, (2) le rencontrer régulièrement, (3) savoir mener un dialogue (écouter et répondre de manière adéquate), (4) être spontané dans la communication (5) être clair, franc et honnête dans ses propos, (6) savoir approfondir la connaissance réciproque, (7) donner du sens à l'activité dans l'entreprise et échanger sur la vision et les valeurs. **Un bilan de ces CNT devrait être établi** et, si besoin, les plus faibles devraient être renforcées sur la base d'un programme adapté.
7. **Un manager devrait aussi veiller à agir sur le collectif. Pour cela, il devrait chercher à instaurer un « climat de confiance »** par :
 - a. L'établissement de règles claires valant pour tous, le suivi de leur application et la mise en œuvre de sanctions (adaptées) en cas de non-respect injustifié
 - b. La définition d'objectifs collectifs et la définition du rôle de chacun pour les atteindre
 - c. Un partage juste des résultats et une co-responsabilisation des échecs
 - d. La mise en place de moments de convivialité

ErgoManagement SARL

Conseil en management et
organisation du travail

4 rue de Guyenne
31130 Quint-Fonsegrives
+33 (0)6 87 70 92 48
laurent.karsenty@ergomanagement.fr
www.ergomanagement.fr

Twitter : @ergomanagement