



Inspirer confiance

Créer des conditions propices à l'émergence de la confiance



Didier Avril, série Storytelling

Désirable à titre personnel, **la confiance est aussi un facteur clé de performance pour l'entreprise.** C'est elle qui fait toute la différence entre une équipe qui applique simplement les consignes, et celle qui prend des initiatives, suggère des pistes d'améliorations, partage ses informations. La confiance est ainsi l'un des socles du fonctionnement agile et collaboratif des entreprises aujourd'hui.

Pour autant, la confiance est rare. Elle l'est même de plus en plus, comme le révèle la compilation d'études qu'a entreprise l'auteur de *The Decision to Trust*. On constate ainsi que le niveau de confiance a décliné de façon spectaculaire dans le monde entier au cours des dernières décennies. Et ceci à tous niveaux ! Dans les années 60, 60 % des Américains estimaient que « *on peut faire confiance à la plupart des gens* ». Ils ne sont qu'un peu plus de 30 % aujourd'hui... De même, le baromètre de confiance Edelman montre que seulement 30 % à 40 % des individus pensent qu'« *on peut faire confiance aux entreprises pour agir comme il le faut* », à la fois aux États-Unis, au Royaume-Uni,

en France et en Allemagne. Des scores en chute libre par rapport aux convictions affichées dans les années 60, 70 et même 80. Et le phénomène est encore plus marqué envers les institutions : le score de confiance du Congrès aux États-Unis est ainsi passé de 43 % en 1966 à 8 % en 2010 !

Dans un contexte sociologique aussi peu propice à la confiance, comment développer cet ingrédient clé du succès de l'entreprise ? Avant tout, soulignent les experts, il est fondamental d'accepter que l'on ne peut forcer la confiance. **Faire confiance implique de prendre le risque de s'en remettre à un autre : cette décision appartient donc entièrement à celui qui choisit ou non de faire confiance.** Exiger de ses interlocuteurs la confiance que l'on sait nous être due ne serait qu'une source de frustration, et donc de tension. Mieux vaut s'efforcer de travailler sur les leviers propices à son émergence... puis s'adapter à chaque situation.

Nos sources

Cette synthèse s'appuie en particulier sur les publications citées ci-dessous et présentées en dernière page.

The Decision to Trust
Robert F. Hurley,
éd. Jossey-Bass, 2011.

The Language of Trust
Michael Maslansky, Scott West,
Gary DeMoss, David Saylor,
éd. Prentice Hall, 2010.

Dans cette synthèse...

FOCUS

Quelques idées reçues sur la confiance

ANALYSE

Créer les conditions de la confiance

FOCUS

Savoir faire confiance pour inspirer confiance

Quelques idées reçues sur la confiance

L'enjeu

La confiance est une composante fondamentale des relations humaines. Sans elle, nous devrions contractualiser chaque élément de nos interactions, expliciter systématiquement le sens de nos propos. Lorsque la confiance existe, nous gagnons en efficacité et en sérénité. Nous pouvons échanger en nous comprenant à demi-mot, prendre des initiatives en anticipant les attentes de l'autre, confronter des points de vue sans que cela soit interprété comme une attaque personnelle. Mais la confiance est difficile à construire et reste toujours fragile.

Quelques erreurs de conception à rectifier

Beaucoup de frustrations liées à la confiance sont en fait dues à une conception erronée de ce en quoi elle consiste.

La confiance est un état : « je me sens en confiance »

FAUX La confiance est avant tout une **décision**, qui mérite d'être prise de façon réfléchie et délibérée. En effet, de bonnes relations ou des valeurs partagées ne suffisent pas à prouver qu'une personne sera fiable dans le domaine concerné. Prendre conscience qu'il s'agit d'un choix délibéré permet d'accorder sa confiance à meilleur escient.
Ex : « Quel que soit mon interlocuteur, je m'oblige à m'interroger : ai-je raison de lui faire confiance ? » Ce dirigeant n'est pas un sceptique. Il a conscience qu'accorder sa confiance relève de sa responsabilité.

La confiance tient à la personne : « il/elle est digne de confiance »

FAUX On accorde sa confiance à quelqu'un **dans une situation donnée, pour une action donnée**. La confiance doit être réévaluée au cas par cas, en tenant compte à la fois de l'importance de l'enjeu, des motivations de la personne et de sa maîtrise des aptitudes requises. Sans quoi on s'expose à des déconvenues. De même, on peut ponctuellement accorder sa confiance à quelqu'un malgré un historique difficile.
Ex : « Philippe est un collaborateur de toute confiance. Pour autant, je ne lui confierais jamais une négociation délicate. Ce n'est pas son point fort. »

La confiance confère un sentiment de sécurité : « je me sens rassuré »

FAUX Faire confiance est en soi une prise de risque. Nous acceptons de nous rendre **vulnérables** en confiant une action ou une décision à un autre. S'il trahit cette confiance, il peut nous porter préjudice. C'est pourquoi il est naturel d'être inquiet lorsqu'on accorde sa confiance.
Ex : « Même si je fais vraiment confiance à Peter, je suis toujours un peu inquiet quand je lui confie un dossier important. En fait, faire confiance, c'est plutôt stressant ! »

La confiance se renforce dans le temps : « plus on se connaît, plus on peut se faire confiance »

FAUX La confiance est fragile et n'est **jamais acquise**. Il est vrai qu'on connaît mieux quelqu'un avec le temps, mais on découvre à la fois ses atouts et ses limites. Or faire confiance conduit parfois à être déçu. Plus qu'à accroître la confiance, le temps doit servir à améliorer la lucidité avec laquelle on décide d'accorder sa confiance.
Ex : « Avec Sophie, on se connaît bien. Globalement, je dirais qu'on se fait une totale confiance... au point d'oser discuter des sujets sur lesquels on se fait confiance ou pas ! »

➔ La confiance est le résultat d'une décision délibérée, qui doit être réévaluée régulièrement.

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 aucun 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.

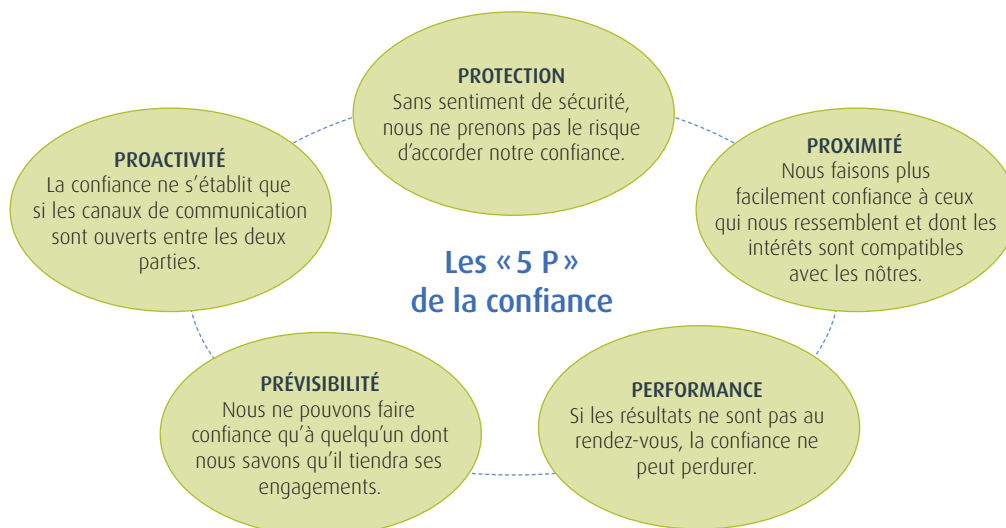
Une autre façon de renforcer cette perception de sécurité est **d'anticiper les éventuelles déceptions et d'organiser la façon d'en pallier les conséquences**. C'est le principe du cadre contractuel, qui, en prévoyant la façon dont les conflits se géreront ou des pénalités en cas de manquement aux obligations, 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 important 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

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

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.

« 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 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

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

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 couvrirait 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

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 ?

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 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.

Savoir faire confiance pour inspirer confiance

L'enjeu

La confiance est un phénomène réciproque : plus une personne nous fait confiance, plus nous sommes enclins à lui faire confiance. À l'inverse, il est très difficile d'accorder sa confiance à quelqu'un qui se montre soupçonneux à notre égard. Imaginez qu'un collègue vous demande de confirmer par écrit tout ce que vous lui dites, « au cas où ». Aurez-vous envie de lui faire confiance quand, à votre tour, vous dépendrez de lui ?

Or la propension à faire confiance est éminemment variable d'une personne à l'autre. La personnalité, les expériences passées et les enjeux personnels jouent beaucoup. Pour inspirer plus facilement confiance, il est donc intéressant de développer sa propre faculté à faire confiance.

Trois facteurs personnels propices à la confiance

Trois dimensions influencent notre propension à faire confiance aux autres.



Notre sélection

Pour retrouver les meilleures idées sur ce sujet, nous vous recommandons les publications suivantes :

The Decision to Trust

Robert F. Hurley, éd. Jossey-Bass, 2011.



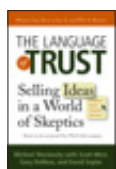
Plus discret que la mondialisation ou l'émergence d'Internet, l'un des changements les plus fondamentaux qui affecte la façon dont les entreprises fonctionnent est la baisse tendancielle de confiance. En effet, constate Robert Hurley, le sens de la loyauté et la confiance ont décliné dans toutes les sociétés industrialisées depuis plusieurs décennies. Or sans confiance, on ne coopère pas. Et chacun sait pourtant à quel point la coopération est nécessaire au succès. Fort de ce constat, l'auteur a entrepris une analyse approfondie de ce qui fait la confiance. Il a ainsi développé un modèle en 10 facteurs que l'on peut utiliser pour diagnostiquer et accroître la confiance dans son organisation – ou pour mieux décider à qui l'on accorde sa confiance. Vous découvrirez ainsi que nous sommes tous différents face à la confiance. Notre histoire personnelle joue un rôle essentiel, bien sûr, mais aussi notre tempérament. Or il est plus facile d'inspirer confiance lorsque l'on est soi-même prédisposé à faire confiance. Il peut être ainsi utile pour cela de chercher à renforcer son estime de soi, sa tolérance au risque, ou encore sa proactivité devant les difficultés, par exemple.

La majorité des facteurs de la confiance sont cependant situationnels : l'auteur nous livre des pistes précieuses pour créer les conditions de la confiance. Créer un cadre sécurisant s'avère essentiel, par exemple. Cela revient à tenir compte du fait qu'accorder sa confiance est une réelle prise de risque et que l'on doit contribuer à la minimiser... plutôt que s'offusquer de la défiance de notre interlocuteur. Six autres facteurs de la confiance sont ainsi décrits de façon à ouvrir des pistes d'action parfois contre-intuitives.

Réservoir très structuré d'outils pratiques, traitant à la fois de la confiance interpersonnelle, dans les équipes et les organisations, cet ouvrage est une invitation à la prise de recul et à l'expérimentation sur l'un des sujets les plus fondamentaux de la vie professionnelle.

The Language of Trust

Michael Maslansky, Scott West, Gary DeMoss, David Saylor, éd. Prentice Hall, 2010.



La plupart des situations où la confiance s'est effondrée tiennent à un problème de communication. Dans notre société « post-confiance », chacun a appris à interpréter, à ne pas se laisser leurrer par la présentation avantageuse des publicités, le parti pris possible des médias, ou encore, les promesses potentiellement fausses de partenaires qui peuvent devenir des concurrents. Dans un tel contexte, le moindre mot malheureux peut être fatal à la confiance. Comment donc développer une communication qui soit propice à la confiance ?

Parler de soi, être direct, se montrer positif et être crédible sont les fondamentaux qui ressortent des recherches des auteurs de cet ouvrage. Un chapitre est consacré à chacun, regorgeant de conseils concrets à transposer dans son quotidien, tant à titre personnel que professionnel. Par exemple, comment être crédible ? Utilisez un langage neutre, évitez tout superlatif, et soyez exhaustif en évitant les zones de flou, y compris en présentant les défauts des solutions que vous proposez.

Mais il ne suffit pas de parler juste. Plus important encore est de savoir écouter. On n'inspire confiance que si l'on montre que l'on sait tenir compte des intérêts de l'autre. Cela suppose de montrer qu'on les a compris, et de savoir notamment les reformuler dans les mots de l'autre. Un livre rapide à lire, concret, et qui interpelle à chaque page.

Et aussi...

Nous nous sommes aussi appuyés sur les sources suivantes :

- **Enemies of Trust**, Robert Galford, Anne Seibold Drapeau, *Harvard Business Review*, fév. 2003. Reconnaître et surmonter les multiples obstacles à la confiance que l'on rencontre dans une organisation.
- **Rethinking Trust**, Roderick M. Kramer, *Harvard Business Review*, juin 2009. Comprendre les fondements psychologiques de la confiance pour être plus lucide sur ses avantages et ses inconvénients.
- **Building Trust through Subliminal Cues**, *strategy+business*, mars 2011. Construire la confiance par des signaux imperceptibles et répétés.
- **The Importance of Being Trusting**, *strategy+business*, mars 2011. Savoir faire confiance aux autres, en particulier dans la relation hiérarchique.
- **When Contracts Destroy Trust**, Deepak Malhotra, *Harvard Business Review*, mai 2009. Faire du contrat un atout et non un obstacle à la confiance.

Pour aller plus loin

Pour approfondir ce sujet :

- **Soigner son capital confiance (Synthèse Manageris N° 174b)**
Inspirer confiance demande bien plus que d'être digne de confiance. Pour minimiser le risque de ruptures inattendues, il faut en permanence soigner son capital-confiance.
- **Les clés de la confiance (Synthèse Manageris N° 58b)**
La confiance permet de favoriser la délégation, le partage d'informations et la coopération. Comment créer une culture de confiance au sein de son organisation ?
- **La confiance en soi : une qualité professionnelle à développer (Synthèse Manageris N°164b)**
La confiance en soi est une qualité professionnelle qui permet de nouer des relations constructives, d'oser prendre des risques, etc. Comment développer cet atout et l'entretenir activement ?

MANAGERIS

28, rue des Petites Écuries
75010 Paris

Tél. : 01 53 24 39 39

Fax : 01 53 24 39 30

E-mail : info@manageris.com

www.manageris.com

Abonnement à Manageris (1 an)

Classique (20 synthèses "papier")	690 € HT
Executive (20 synthèses "papier + web")	850 € HT
Gold (accès à la base complète des synthèses)	1850 € HT

Ventes au numéro

	Abonnés	Non abonnés
Synthèse	35 € HT	70 € HT
Numéro	70 € HT	140 € HT

Droits de diffusion et tarifs groupés : nous consulter.