

Essentielle - Évidente - Altruiste

---

# LA CONFIANCE EST *aussi* PERFORMANTE



obe<sub>a</sub>

**KANBIOS**  
we mind your business



# SOMMAIRE

---

<b>UN BESOIN PROFONDÉMENT HUMAIN</b> .....	4
Une époque compliquée pour la confiance.....	5
L'entreprise fait-elle mieux ?.....	6
<b>CONFIANCE : UNE DÉFINITION AU-DELÀ DU DICTIONNAIRE</b> .....	9
Une prise de risque.....	10
Un engagement.....	11
Un acte rationnel.....	11
Une relation multidirectionnelle.....	12
<b>LA CONFIANCE DOIT ÊTRE INVISIBLE</b> .....	13
<b>LA CONFIANCE DANS TOUS SES ÉTATS</b> .....	17
La confiance en soi.....	18
La confiance que l'on accorde.....	20
Faire confiance parce qu'on ne sait pas.....	20
Ne pas forcer la confiance.....	21
Le nécessaire droit à l'erreur.....	21
Pygmalion vs Golem.....	21
La confiance que l'on accorde... À son supérieur.....	22
La confiance dans le groupe.....	24
Le partage des émotions : la communication non-violente.....	25
Restaurer la confiance.....	26
<b>LA CONFIANCE « EXTERNE »</b> .....	29
Une exigence croissante.....	30
Une exigence bilatérale.....	30
Créer de la confiance autour de l'entreprise.....	32
Le cercle vertueux d'une UX en confiance.....	33
<b>LA CONFIANCE EST PERFORMANTE</b> .....	37
Dans l'industrie : FAVI.....	38
Dans le commerce : KIABI.....	39
Dans les services : la MAIF.....	39
Simple affaire de bon sens ?.....	40

---

# UN BESOIN PROFONDÉMENT HUMAIN

**Du latin *cum*, « avec » et *fidere*, « fier ».**

Qu'on l'accorde, qu'on en bénéficie ou qu'on en manque, la confiance est au cœur de toute forme de relation, aux autres, à soi, à son environnement, à son avenir. Elle est selon Georg Simmel<sup>1</sup> « *l'une des forces de synthèse les plus importantes au sein de la société* ».

Une illustration de cette importance : on attribue l'origine de la poignée de main au fait de montrer à celui que l'on rencontre qu'on ne cache pas d'arme. L'homme cherche donc à établir un rapport de confiance dès le « bonjour ». La confiance est un besoin profondément humain, mais elle n'est d'ailleurs pas réservée à notre genre. Dans la nature, les comportements symbiotiques sont des formes de confiance.

Si elle est empreinte d'une certaine bienveillance à l'égard d'autrui, la confiance est aussi un choix pragmatique, celui qui permet de partager les tâches, de construire la vie collective.

**La confiance n'est pas un humanisme,  
mais sans confiance l'humanité n'existerait pas.**

---

<sup>1</sup> *Philosophe et sociologue allemand, 1858-1918.*

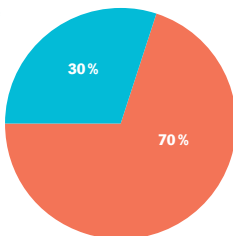
---

## Une époque compliquée pour la confiance

La crise de confiance dans les institutions n'a rien de nouveau, c'est même une constante avec des poussées cycliques. La complexité du rapport à la confiance de notre époque tient plus à la surabondance d'informations, qui révèle matière à défiance, en même temps que la transparence apporte matière à confiance. S'ajoute à cela la confiance que l'on accorde aux informations, hautement variable, la confiance que l'on accorde aux systèmes ou au bien-fondé de nos choix de civilisations : confiance dans la technologie, dans le libéralisme, dans « l'ordre mondial »... Tout est susceptible d'être remis en question, d'où la difficulté d'ancrer la confiance.

**La confiance n'est pas seulement une conséquence,  
c'est avant tout une décision.**

On peut faire confiance  
à la plupart des gens



On n'est jamais assez  
prudent quand  
on a affaire aux autres

Sondage Opinionway – 2015

---

## L'entreprise fait-elle mieux ?

Est-ce parce que la confiance est pragmatique, et qu'une entreprise se doit de l'être ? Toujours est-il qu'il est permis d'observer une tendance positive dans les organisations. On s'éloigne de la lutte des classes, de la suspicion bilatérale et systématique entre employeur et employé, patronat et syndicats.

En interne, entreprises et organisations sont maintenant engagées sur le chemin du collaboratif, de la délégation, de l'horizontalité, qui reposent sur la confiance. Un principe qui essaime plus ou moins selon les secteurs : si le numérique est le fer de lance de la tendance, les services publics sont moins prompts à emprunter cette voie. À leur décharge, la complexité de ces transformations croît avec la taille d'une organisation.

En externe, si le rapport de confiance avec son client n'est pas nouveau, on lui trouve des vertus au-delà de la fidélisation : un client régulier est aussi une source inépuisable d'informations, de retours d'expérience précieux. En parallèle, l'exigence du consommateur tend à s'organiser mieux grâce aux outils Internet qui la rendent plus puissante, plus pointue.

---

Comment amplifier la confiance et ses effets positifs,  
l'entretenir, la restaurer quand on l'a perdue ?

*Panorama express.*

## **La confiance entre employeur et employé :**

### **Une miraculée**

Confiance et entreprise sont intriquées, parce que le partage des tâches, la spécialisation, impliquent un rapport de confiance. Dans l'histoire des civilisations, c'est souvent la contrainte qui a remplacé la confiance pour organiser le collectif.

La révolution industrielle et la taille grandissante des entreprises, le développement de la démocratie, ont induit une nécessité de clarification des rapports entre employé et employeur. Elle s'est faite non sans tensions et affrontements, une violente lutte des classes (rappelons qu'à cette époque, les grèves faisaient parfois des morts), et des théories de management comme le taylorisme n'ont guère été propices à l'établissement de rapports de confiance.

La vie de l'entreprise ressemble à l'histoire des peuples et nations, du moins occidentaux : des millénaires de guerre, une paix toute récente... Mais partielle, et fragile. La vigilance reste de mise sur ces deux fronts.

>>>

---

Dans ce monde de l'entreprise enfin en paix (globalement), les nouvelles pratiques managériales, organisationnelles, s'appuient sur la délégation, la responsabilisation, l'horizontalité... La confiance est le pilier, central et massif de cette tendance. Plus il y a de confiance, plus il y a de motivation, et d'efficacité... qui génère de la confiance.

Un cercle vertueux qui autorise l'optimisme.

Mais il ne faut jamais perdre de vue que la confiance est délicate et exigeante. Plus il y en a, plus elle requiert de vigilance. Un vrai magasin de porcelaine.

### **L'ubérisation à surveiller**

À l'extérieur des murs de l'entreprise se joue une autre musique. Celle de l'entreprise qui refuse le lien de confiance durable avec son employé. Au titre de la nécessaire souplesse c'est un lien social qui n'existe pas alors qu'il le devrait, avec des dégâts qui vont au-delà de la précarité salariale : c'est une forme d'exclusion.

Just Eat a décidé au mois de février 2021 d'embaucher ses livreurs en CDI, 4 500 avant la fin de l'année. Une double marque de confiance de la plateforme : confiance en ses livreurs, et en elle-même.



---

**CONFIANCE :**  
**UNE DÉFINITION**  
**AU-DELÀ DU DICTIONNAIRE**

La confiance donne l'impression d'être un lien affectif,  
mais elle doit être rationnelle.  
Elle est avant tout une décision, mais  
sa solidité et sa pérennité dépendent de multiples facteurs  
que l'on ne maîtrise pas forcément. Elle peut concerner plusieurs  
individus comme un rapport à soi-même, une relation hiérarchique  
ou une vision de l'avenir... La confiance est protéiforme.

## Une prise de risque

Faire confiance à un collaborateur pour assurer une mission déjà réalisée maintes fois... C'est certes de la confiance, mais qui s'inscrit dans une normalité, un état stationnaire.

La vraie confiance n'est pas une routine.

La confiance, c'est ce qui fait avancer les choses, leur fait passer un cap, va permettre à un collaborateur d'aller un peu plus loin... Il doit y avoir une prise de risque.

Mais c'est un risque qui doit rester calculé. Non pas seulement pour éviter l'échec, parce que si on est sûr de l'éviter, le risque disparaît, comme la confiance. Il faut se mettre à l'abri du ressentiment, d'un collaborateur qui jugerait qu'on l'a trop exposé, d'un manager qui jugerait qu'on lui a forcé la main.

## Un engagement

Avoir confiance parce qu'on est crédule ou naïf est non seulement une erreur mais ne relève pas de la confiance. Pas plus que le laxisme qui délègue. La confiance est un engagement de celui qui l'accorde, et qui en assume la responsabilité. La précipitation du télétravail qu'a provoqué le premier confinement a aussi donné lieu à de la confiance accordée par une forme d'abandon, où le collaborateur était oublié, et non en autonomie parce qu'on avait confiance.

## Un acte rationnel

De même que le risque doit être calculé, les motifs sur lesquels repose la confiance sont rationnels, factuels. On ne fait pas confiance à quelqu'un par affinité mais pour sa capacité à mener à bien une mission. Le management à l'affect n'est pas de la confiance (ce n'est pas non plus du management). Il n'est par ailleurs pas gratifiant pour celui qui en fait l'objet.

## Une relation multidirectionnelle

Dans le cadre de l'entreprise, la confiance s'exerce à des strates à la fois diverses et intriquées :

**La confiance en soi**, qui n'est pas qu'une affaire personnelle. Elle dépend aussi de la confiance que l'on nous accorde.

**La confiance que l'on accorde**, ce qui se fait d'autant plus facilement que l'on a confiance en soi, et qu'autrui inspire confiance.

**La confiance qu'autrui place en nous**, qui dépend de la confiance qu'on inspire, elle-même liée largement à la confiance en soi, qui ne doit pas être excessive.

**La confiance dans le groupe**, qui n'est pas la somme de la confiance qu'on place dans chaque individu du groupe. Le groupe inspire confiance par sa cohésion, si ce qui domine dans les actes de chacun, c'est l'intérêt du groupe et non l'intérêt personnel. Il ne s'agit pas ici d'exiger un dévouement aveugle de chacun pour le groupe, mais d'intégrer que ce qui est bon pour le groupe est bon pour l'individu.

S'ajoute à ces confiances internes la confiance que toute organisation ou entreprise doit générer auprès de ses clients, usagers, fournisseurs ou actionnaires. Un management qui privilégie la confiance en interne fera d'autant mieux émerger la confiance en externe : c'est la symétrie des attentions.



---

**LA CONFIANCE  
DOIT ÊTRE INVISIBLE**

### Être digne de la confiance qu'on nous accorde...

Si on nous accorde la confiance, c'est parce qu'on en est déjà digne. Sinon c'est que le « risque confiance » aura été mal évalué par celui qui l'accorde. Outre le caractère pompeux et faussé, la notion « digne de la confiance... » impose une pression qui sera contre-productive, induit un rapport de supériorité, et suppose que l'on doit réussir une mission pour celui qui la confie. La meilleure façon de mener à bien une tâche n'est pas de rendre des comptes, mais de réussir pour soi, pour la propre estime que l'on a de ses capacités.

Finalement, pour avoir une efficacité optimale, la confiance doit tendre à l'invisibilité.

### **La confiance est l'état naturel de l'organisation. Son absence est une anomalie.**

L'octroi de confiance n'est pas l'apanage exclusif de la « hiérarchie ». Elle se situe également dans le sens ascendant. Dirigeants, managers... Dans un organigramme classique, ils ont en main l'avenir de l'entreprise. L'ensemble des collaborateurs accorde leur confiance pour garantir leur emploi, leur subsistance. La confiance est bilatérale.

**Faire confiance,  
c'est mutualiser la responsabilité de l'avenir commun.**

Ce bilatéralisme se retrouve aussi à l'échelle d'une société. Le philosophe anglais Thomas Hobbes (1588 – 1679) l'avait déjà clairement identifié. Ce n'est pas la crainte du souverain ou de l'organisation, et de leurs sanctions, qui permettent de maintenir un ordre social durable. C'est une double confiance : celle dans le souverain qui doit garantir la sécurité des citoyens, celle dans les citoyens qui doivent respecter le contrat social.

Une double confiance qui repose sur deux conditions, qu'il n'est pas évident de remplir à 100 %. La confiance est aussi indispensable que fragile.

## La confiance est leur métier

Les influenceurs...

Ce récent métier et la très large audience de certains intéressent au plus haut point les marques comme les followers. Influenceurs et influenceuses dispensent leurs conseils et expériences, sur les jeux vidéo (SqueeZie, 6,9 millions d'abonnés Instagram, 15,7 millions sur YouTube), sur les cosmétiques (Enjoy Phœnix 5 millions sur Instagram, 3,7 millions sur YouTube), à des millions d'Internautes qui leur font « confiance »...

Le fait de gagner sa vie en donnant un avis n'a rien de nouveau : du cinéma jusqu'à l'automobile, de la gastronomie à la danse contemporaine... les critiques se sont toujours chargées de tester, goûter, assister, et rendre leurs impressions.

Une différence de taille : la rémunération. Non pas le volume, mais la provenance.

Ce sont les consommateurs qui ont besoin d'un avis qui rémunèrent, indirectement, les critiques, en achetant la publication. Selon la publication, il peut y avoir une part de parti pris culturel : vous n'irez pas lire une critique de comédie populaire dans Télérama, c'est inutile. Ce parti pris est aussi la marque de fabrique de la publication, qu'elle doit défendre, et que ses lecteurs apprécient a priori.

Ce sont les marques qui rémunèrent, directement, les influenceurs. Mais ils ne sont pas des enseignes publicitaires. Un influenceur qui pousse trop sa subjectivité va entamer sa crédibilité, et perdre de l'audience, qui est son capital.

Quel système génère le plus de confiance ?



---

**MULTIDIRECTIONNELLE,  
RÉFLÉCHIE, COLLECTIVE...  
LA CONFIANCE  
DANS TOUS SES ÉTATS**

## La confiance en soi

Dirigeant, manager ou collaborateur, elle est ce qui permet d'avancer, de proposer, d'envisager sereinement. . . Et son absence est un frein.

La confiance en soi est intimement liée à l'estime de soi, et elle est le fondement de l'affirmation de soi, ces trois « habiletés » formant une même bulle.

Si la confiance en soi se dessine dès le plus jeune âge, avec l'éducation, les expériences. . . elle n'est en rien un état définitif, pour une raison très simple : ce n'est pas un trait de caractère, c'est une construction. Elle a la capacité de grandir, de se consolider, comme de s'effondrer. Le développement de la confiance en soi passe par l'estime de soi, l'évaluation de sa propre valeur, et l'acceptation de soi, qui signifie que l'on n'a pas faussé son autoévaluation. C'est ensuite sur les expériences, des éléments factuels, et ce que l'on en retire que l'on construit la confiance en soi.

C'est un état d'esprit qui se fonde sur un état de fait.



**Une des clefs du succès est la confiance en soi.  
Une des clefs de la confiance en soi est la préparation.**

*Arthur Ashe – Tennisman, 1943-1993.*

Si le déficit ou l'absence de confiance en soi est un handicap, son excès n'est pas plus souhaitable. De même que la confiance s'accorde à autrui sur une estimation juste de ses capacités, la confiance en soi se doit d'être lucide et sincère. La confiance en soi ne se simule pas, sinon elle se dirige droit vers la mythomanie.

## La confiance VS le doute constructif

L'excès de confiance, qui peut générer de la négligence, une mauvaise évaluation et conduit possiblement à l'échec.

Le manque de confiance, en soi, en son équipe ou en la conjoncture, qui génère de l'immobilisme.

Comment trouver son équilibre ?

Tomas Chamorro-Premuzic, professeur de psychologie des affaires à l'University College de Londres, choisit le camp du manque de confiance en soi, dans la mesure où il ne confine pas à la névrose. Il est d'après lui un meilleur atout pour réussir.

En trois points :

- Une plus faible confiance en soi favorise l'attention aux feedback négatifs et la remise en question.
- Une plus faible confiance en soi incite à travailler plus durement et à préparer davantage.
- Une plus faible confiance en soi réduit le risque de passer pour arrogant et de se faire des illusions.

La confiance en soi serait-elle une de ces bonnes choses dont il ne faut pas abuser ?

## La confiance que l'on accorde

Est-il besoin de rappeler les bienfaits de la délégation, la responsabilisation, l'autonomie ?... Qui sont les conséquences palpables de la confiance que l'on accorde.

La confiance est un optimisme : c'est considérer que ce sera aussi bien fait par un autre que par soi-même. La non-délégation n'est cependant pas fatalement un manque de confiance. Elle peut résulter aussi du fait qu'on pense que ce sera plus vite fait, et mieux, par soi.

## Faire confiance parce qu'on ne sait pas

On accorde sa confiance en déléguant pour séparer les tâches, parce qu'on ne peut tout faire... mais aussi parce qu'on ne sait pas soi-même faire.

Pour Georg Simmel, la confiance se situe entre le savoir complet et l'absence de savoir : « celui qui sait tout n'a pas besoin de faire confiance, celui qui ne sait rien ne peut raisonnablement même pas faire confiance ». Talcott Parsons (1902 – 1972) sociologue américain, nomme cela le « *competence gap* », que la confiance comble entre l'expert et le profane.

Ce principe s'applique naturellement à toute tâche impliquant une technicité que le management ne maîtrise pas. Mais il s'agit là de confiance induite par la nécessité, et non par une volonté managériale. Pour un dirigeant l'acte de faire confiance en déléguant est aussi une façon de ne pas se considérer omnipotent, un lâcher-prise signifiant que son poste n'implique pas une autorité reposant sur un savoir supposé supérieur, mais par une capacité à organiser.

Un manager n'est pas supposé savoir-faire.

On lui demande de savoir manager.

## Ne pas forcer la confiance

Un manager ne doit pas prendre la confiance à accorder comme une injonction. Elle est un processus à construire, de même que le risque calculé : il faut déterminer les points sur lesquels il peut être problématique de faire confiance et travailler dessus. Forcer sa confiance sans la réfléchir revient à prendre un risque mal calculé, avec de possibles ruptures de confiance : rupture dans la confiance que l'on pourra accorder par la suite, rupture de la confiance que le collaborateur a en lui-même, que ses collègues ont en lui...

## Le nécessaire droit à l'erreur

La confiance en a d'autant plus l'apparence si elle est articulée avec le droit à l'erreur. Le principe de « sanction » efface l'idée de confiance préalable ; elle ressemblera davantage à un pari. Le droit à l'erreur porte implicitement l'idée qu'on ne craint pas l'erreur, qu'on l'estime improbable parce qu'on est en confiance. Le droit à l'erreur présente enfin l'avantage de supprimer une pression contre-productive, et de stimuler la créativité que la crainte de sanction peut entraver.

## Pygmalion vs Golem

Accorder de la confiance, c'est matérialiser l'estime que l'on a d'un individu, une reconnaissance concrète de sa valeur, comme le salaire. C'est le meilleur des stimulants pour qu'un collaborateur donne le meilleur de lui-même : l'effet Pygmalion. Les performances d'un sujet sont améliorées parce qu'il est porté aussi par le fait qu'on croit en lui, comme un athlète porté par la clameur du stade. À l'inverse, l'effet Golem. On n'accorde que peu de crédit aux capacités, on démotive, la qualité du travail va s'en trouver dégradée, et on accordera encore moins de confiance. Cercle vicieux vs cercle vertueux.

## La confiance que l'on accorde... À son supérieur

Pour stimuler leur confiance les salariés estiment que le premier levier se situe dans :

Les pratiques managériales,  
notamment la reconnaissance : **30 %**

L'exemplarité des dirigeants : **25 %**

La culture d'entreprise : **16 %**

**42 %** des dirigeants placent  
leur exemplarité en tête<sup>2</sup>.

Le premier effet de la confiance que l'on accorde à un collaborateur, c'est qu'on va générer de la confiance en retour, non par gratitude mais par effet rebond : cette personne me fait confiance, donc elle est digne de confiance. Mais le principal levier pour générer de la confiance, c'est la cohérence.



**L'homme supérieur est celui qui d'abord met ses paroles en pratique et ensuite parle conformément à ses actions».**

*Confucius.*

**Confucius aurait fait un bon manager.**

<sup>2</sup> Enquête menée par BVA pour Malakoff Médéric auprès de 502 dirigeants d'entreprises et de 1001 salariés.

La fiabilité comportementale, l'alignement entre le dire et le faire est en premier lieu un signe d'intégrité. C'est aussi se rendre prévisible et de fait rassurant auprès de ses collaborateurs, solide parce qu'on montre sa capacité à concrétiser ce que l'on annonce. Un manque de cohérence comportementale nuira à l'image de toute pratique managériale, même la plus performante. Le comportement du manager est partie intégrante de son management.

**39 %** des salariés confiants envers leurs dirigeants souhaitent améliorer leur façon de travailler.

**26 %** parmi ceux qui sont peu ou pas confiants<sup>3</sup>.

Il importe qu'un collaborateur qui accorde sa confiance au manager le fasse pour des raisons concrètes, et non pas pour une pure question hiérarchique. Avoir confiance dans des objectifs fixés, une mission confiée, ne saurait exister si on n'en a pas une idée claire et une bonne évaluation.

Pas de confiance aveugle. La confiance se construit sur du concret, solide. En anglais, béton se dit « concrete ».



**Le leadership c'est avoir confiance en soi et donner confiance autour de soi.**

*Nicolas de Tavernost, Président du directoire de M6.*

<sup>3</sup> Enquête menée par BVA pour Malakoff Médéric auprès de 502 dirigeants d'entreprises et de 1001 salariés.

## La confiance dans le groupe

Le groupe est une entité, faite d'un ensemble d'entités. L'entreprise a un objectif, les individus ont des aspirations personnelles... Comment générer de la confiance dans cet aggloméré hétérogène ?

En plaçant la dynamique du groupe au-dessus des individualités. On ne fait pas confiance aux personnes, on fait confiance à ce qu'elles font ensemble.

Certains, pourvus d'une belle confiance en eux, auront peut-être tendance à s'imposer, générant une suspicion de vouloir prendre le leadership. C'est possible, mais c'est surtout un cliché. Ce qu'il faut observer, c'est la dynamique que cela génère, les échanges, et veiller à ce que personne ne soit écarté... non seulement pour la cohésion mais aussi parce que les éléments isolés peuvent nourrir de la méfiance de la part des autres.

Sincérité, respect mutuel, confiance dans les individus... Sont autant d'éléments indispensables à l'établissement d'une confiance de groupe. Pour la faire perdurer, il faudra en plus que le groupe génère de l'efficacité. C'est là-dessus que se construira une confiance pérenne, de même que l'on accorde la confiance à un collaborateur parce qu'on lui attribue la capacité de mener à bien une tâche.

**La confiance dans le groupe se construit sur son efficacité  
parce qu'au-delà de la sincérité, de la cordialité,  
c'est ce que chacun attend du groupe.**

## Le partage des émotions : la communication non-violente

Partager les informations va de soi, ne pas le faire relève généralement de la faute professionnelle. Ce qui semble moins évident, c'est de partager ce que l'on aurait plutôt tendance à réprimer dans le cadre de son travail : ses émotions. Il ne s'agit de les porter en étendards, mais de les canaliser, les gérer, et en faire le support de nos échanges. C'est le principe de la communication non-violente. Le principe de la CNV, élaborée dans les années 1970 par le psychologue américain Marshall B. Rosenberg, est que chacun exprime ses observations, ses besoins, ses souhaits... au travers de son ressenti.

Illustration : pour commenter le travail d'un collaborateur, plutôt que de porter un jugement direct et qualitatif, on le fait sous un angle « voilà ce que je ressens par rapport à ce qui a été produit, mais ce n'est que ma vision ». Moins agressive, la CNV propose clairement que le commentateur se trompe dans son jugement, et elle expose ses sentiments, un acte de sincérité, une mise en vulnérabilité... Qui démontre implicitement qu'il a confiance dans autrui. Le même principe s'applique pour exposer un projet, et à toute forme d'échange.

La CNV peut tout à fait exister dans un groupe sans que l'on ait cherché à en faire explicitement une règle. C'est une sorte de cocktail de soft skills : communicabilité, écoute, transparence, empathie... Mais ces compétences humaines ne sont pas forcément partagées. Si besoin, le principe de la CNV est facilement implantable dans les équipes, et devient rapidement l'état naturel des échanges.

Savoir s'ouvrir aux autres, se confier, c'est leur montrer qu'on leur fait confiance et que l'on a suffisamment confiance en soi pour le faire. Ce n'est pas sans rappeler la poignée de main ancestrale qui montrait que l'on n'était pas armé.



**La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres.**

*Jean-Paul Sartre, 1905-1980.*

## Restaurer la confiance

**Elle s'obtient avec beaucoup d'effort.**

**Elle s'entretient au quotidien.**

**Elle peut se briser en un instant.**

Un événement, une accumulation de comportements...

Quelle que soient les causes d'une rupture de confiance il faut non seulement en identifier les causes, mais aussi tenir compte du ressenti et des émotions de chacun. La perte de confiance génère des émotions très intenses : sentiments de trahison, humiliation... Il ne faut pas les négliger, et pas seulement par humanisme. La violence de ces ressentis a tendance à déformer la perception des événements. C'est sur leur analyse que pourra se reconstruire la confiance, mais il ne s'agit pas d'avoir tort ou raison : ce sont les ressentis qui priment, il faut les comprendre et les admettre.

Après un échec...

Même si le droit à l'erreur est la règle, l'échec d'une mission et la déception mettent à mal la confiance : la confiance en soi, la confiance dans les autres, manager ou collaborateurs, qu'il est souvent plus facile de rendre responsable. L'analyse de l'échec va de soi pour comprendre, évaluer les causes sans chercher forcément des responsabilités, mais c'est aussi à pratiquer dans le sens d'une thérapie, d'une catharsis.

## Restructuration : la confiance à l'épreuve

Ce cas particulier dépend totalement de la nature de la restructuration, si elle est accueillie avec hostilité ou enthousiasme, si elle est le résultat de la croissance, ou l'effet d'un déclin. Pour restaurer la confiance dans une opération perçue négativement, le manager doit avant tout être convaincu de la validité du projet, l'avoir parfaitement compris. Là aussi le ressenti de chacun est essentiel, et doit être pris en compte pour convaincre chacun du bien-fondé de l'opération.

TROUSSEAU CONFIANCE EXPRESS	
Adopter	Bannir
<b>Transparence : l'opacité nourrit les fantasmes qui vont rarement dans le sens de la confiance.</b>	<b>Rétention d'information</b>
<b>Proximité : être ensemble, partager, génère de la transparence.</b>	<b>Mise en concurrence</b>
<b>Sincérité : exposer ses émotions, marque de confiance en soi, en autrui.</b>	<b>Favoritisme</b>
<b>Management cohérent : des actes en accord avec les paroles.</b>	<b>Dénigrement d'un tiers</b>
<b>Évaluer avec justesse les capacités et donner le droit à l'erreur : le second compense en cas de défaut d'évaluation.</b>	<b>Exclusion et sexisme</b>





# LA CONFIANCE « EXTERNE »

Si la confiance en interne est essentielle pour générer de la QVT et de l'efficacité, la confiance qu'une entreprise inspire est tout simplement une question de survie, pour des raisons qui vont au-delà de la nécessité de générer un acte d'achat.

## Une exigence croissante

Signe des temps et de la défiance ambiante, la relation de confiance se fait de plus en plus exigeante. Une exigence que l'on réservait aux représentants de certaines activités, des « points d'accès », tels que les évoque Anthony Giddens (sociologue britannique contemporain) : médecin, employé d'administration, hôtesse de l'air... Parce qu'ils étaient le lien avec un univers vital, compliqué, ou dangereux. La complexité croissante du monde et la globalisation des inquiétudes ont globalisé l'exigence de confiance.

Si l'UFC-Que Choisir va bientôt fêter ses 70 ans, le développement d'Internet a vu l'apparition de multiples acteurs gravitant autour de cette forme de création de confiance, que l'outil numérique rend particulièrement efficaces : les produits sont notés, commentés... Les commentaires sont eux-mêmes certifiés, c'est tout un écosystème de la confiance qui s'est développé. Elle n'est plus une valeur ajoutée, mais un prérequis.

## Une exigence bilatérale

Clients et usagers ne sont pas les seuls à exiger toujours plus. En sens inverse, les entreprises aussi « exigent » davantage de leurs prospects. L'acte d'achat, l'adhésion, ne suffisent plus. L'entreprise veut acquérir les données de son client, veut faire de lui un ambassadeur... Une montée en exigence mutuelle, qui n'est possible que sur la base de la confiance.

## **L'obsolescence programmée : une rupture de confiance pas toujours sanctionnée**

En 2017 Greenpeace publiait un rapport qui notait les objets du numériques en fonction de leur durabilité, capacité à être réparés... Sur le podium de l'obsolescence programmée : Apple, Samsung, Microsoft.

Doit-on s'étonner de voir quatre ans plus tard Apple et Samsung toujours en tête des ventes ? Non. La confiance n'est ici que peu entamée, parce que ce qui domine sur ce marché, c'est l'innovation. Le consommateur fait confiance à sa marque préférée pour lui proposer du nouveau régulièrement, et n'exige pas la durabilité en premier lieu.

Une tendance qui commence à s'infléchir, et toute une industrie qu'il va falloir repenser pour maintenir la confiance.

### **Ça ne date pas d'hier !**

Les premières ampoules à incandescence commercialisée en 1881 avaient une durée de vie de 1 500 heures. En 1924, cette durée était montée à 2 500 heures. Les plus grands fabricants d'ampoule (Philips, Osram, General Electric...), regroupés dans un cartel du nom de Phoebus S.A., décident alors de réduire cette durée à 1 000 heures, ce qui constitue la première initiative industrielle connue d'obsolescence programmée.

## Créer de la confiance autour de l'entreprise

La confiance ne se calcule pas, ne se prévoit pas de façon mathématique, c'est une donnée humaine. Il y a tout de même une part de « mécanique » avec notamment trois rouages :

### La sincérité

Une affaire « interne ». Elle a plusieurs volets.

C'est d'abord la conviction que ce que l'on propose est utile, bien pensé... Un « bon produit ». Et savoir pourquoi il l'est. Non pas tant pour être en mesure de développer un argumentaire, mais pour en être sincèrement convaincu, et que notre sincérité ne soit pas factice.

L'autre volet c'est la confiance qui existe entre collaborateurs, qui sera perçue par le client ou l'utilisateur s'il est en contact. Cette confiance en interne conditionne par ailleurs l'attitude, le rapport au client : c'est la symétrie des attentions.

### La crédibilité

C'est le regard qui précède l'acte d'acquisition éventuel, l'engagement.

Elle se fonde d'abord sur l'a priori, la perception que l'utilisateur a de l'entreprise. Cette perception est mise en perspective avec la proposition de l'entreprise, son produit. C'est l'adéquation des deux qui détermine la crédibilité, mais une très forte image peut compenser en cas de décalage : Apple n'avait jamais fait de téléphone avant l'iPhone...

### L'efficacité

C'est la conséquence de l'acte d'acquisition. La qualité du produit ou de la prestation n'est pas seule en jeu. L'expérience client tient une grande part dans la satisfaction et l'établissement de la confiance.

## Le cercle vertueux d'une UX en confiance

L'expérience client n'est pas qu'un terme en vogue dans le bestiaire des pratiques entrepreneuriales. C'est un véritable levier de progrès lorsqu'il est baigné de confiance.

La confiance qu'un usager accorde à l'entreprise n'a pas pour unique but de vendre une prestation, un produit. La confiance qui s'installe dans une relation de prestataire à client a la faculté de se développer, dans l'intérêt des deux parties. Un client en confiance procurera des retours d'expérience plus riches et sincères. De quoi améliorer d'autant la prestation, développer les compétences des collaborateurs, augmenter la satisfaction. . . avec en retour toujours plus de confiance. Cette relation de confiance et l'échange d'informations précieuses sur le long terme sont l'assurance d'une montée en qualité.

Cette relation bénéfique est possiblement bilatérale. Un usager en confiance peut envisager que si la satisfaction n'est pas totale, cela peut provenir de l'usage qu'il a fait du produit, du service. Une remise en question de ses pratiques porteuse d'améliorations potentielles, que seule pourra provoquer une relation de confiance.

**75 %** des consommateurs se disent prêts à payer davantage pour une expérience de qualité.

On est donc prêt à payer plus pour être en confiance. Investir dans la qualité du produit ou de la prestation que l'on fournit est immédiatement rentable.

**50 %** des consommateurs passent à la concurrence dès la première déception. **80 %** après une deuxième. La perte de confiance est immédiatement sanctionnée.

*Etudes Zendesk Customer Experience Trend Report 2020.*

## Récolte des données personnelles : l'entreprise se nourrit de la confiance qu'elle inspire

C'est contre intuitif, mais à mesure que l'on se dirige vers la globalisation, le Big Data, le digital autorise la personnalisation qui devient un paramètre déterminant pour les produits et services. Les données personnelles sont toujours plus précieuses pour affiner les modèles et satisfaire ce besoin croissant, à mesure qu'elles sont mieux protégées, mieux encadrées, théoriquement tout au moins.

Dans cette quête aux données personnelles, la confiance est le vecteur du quantitatif comme du qualitatif. Un haut niveau de confiance générera des données plus précises, plus intimes, plus sincères... Ce qui n'a pas de prix lorsqu'on aborde le terrain de données sensibles comme les données médicales : on a récemment vu comment l'État d'Israël a chèrement négocié le partage de ses données de santé avec Pfizer-BioNTech. Une relation de confiance XXL.

## Quand la confiance est le produit : La gestion de data éthique

### Comment garder le contrôle des données que l'on consent à donner ?

La plateforme myCo se revendique première coopérative de datas éthique en France. Cet écosystème numérique garantit à ses sociétaires, personnes physiques ou morales, collectivités... Le contrôle de leurs données, la possibilité de consentir à leur partage avec les organisations de leur choix et de révoquer ce consentement à tout moment.

MyCo propose à l'entreprise de créer une relation privilégiée avec ses clients, ses usagers, une proximité basée sur un consentement éclairé dans l'optique de délivrer de nouveaux services.

Pour générer d'autant plus de confiance, le choix de la structure juridique a été la coopérative, une marque de transparence. Elle permet aux sociétaires d'organiser une gouvernance partagée autour de la gestion des données consenties.

Parmi les clients de myCo : Bpi, Groupe Crédit Coopératif, Grand-Lyon Métropole, Orpi, Havas Voyages... Qui ont drainé plus de 10 000 sociétaires. Que se passe-t-il concrètement ?

Un exemple : Havas Voyages propose à ses usagers de déposer leurs données personnelles non pas dans une database Havas mais sur le serveur myCo : passeport numérisé, vaccination, goût culinaires, allergies, centres d'intérêts... Sur le consentement du voyageur-sociétaire, Havas et possiblement d'autres, utiliseront ces données pour ajuster, développer leurs offres. Si le sociétaire décide de révoquer son consentement, myCo n'autorisera plus Havas à les utiliser.

C'est l'astuce pour créer de la confiance. Celui qui utilise les données n'est pas celui qui les héberge. Si Havas pourrait avoir un intérêt à trahir la confiance en conservant les données, myCo n'en a aucun : elle ne vend pas des données, mais de la confiance.

De l'absence de possibles conflits d'intérêt naît la confiance.

## Homme ou machine, qui inspire le plus confiance ?

---

Automatisation grandissante, externalisation de nos documents et données dans des data-center, voitures autonomes à venir... Nous plaçons toujours plus de confiance dans les machines. Pourtant, le sociologue britannique Anthony Giddens observe un renversement des sources du risque : ce n'est plus l'individu qui est facteur de risque et la science facteur de sécurité, c'est l'inverse. La technologie et la science sont les sources de risques majeurs, et l'individu est lui-même sa propre source de sécurité avec la confiance.

Cela peut sembler paradoxal si l'on considère qu'à la source d'une défaillance de machine, il y a toujours un être humain : mauvaise utilisation, défaut de conception, déficit d'entretien... Certes, mais la présence humaine rassure tout de même.

Le paradoxe fonctionne aussi dans l'autre sens : tout en nourrissant en parallèle la crainte d'un grand bug, sans parler des fantasmes de type Matrix, nous sommes enclins à remettre nos vies toujours plus dans les mains du numérique, du non-vivant.

En mettant dans une balance l'humain et la machine, on obtient une parfaite illustration de ce qui génère la confiance : un subtil mélange de rationnel et d'affectif.



# LA CONFIANCE EST PERFORMANTE

Preuve par l'exemple

La confiance stimule les individus, les équipes, la créativité...

La confiance apporte des clients, permet de les conserver,  
de tirer parti de leur expérience...

En interne comme en externe, la confiance est le choix gagnant-gagnant,  
et les deux sont intimement liées.

Illustrations...



**La confiance rapporte plus que le contrôle.**

*Jean-François Zobrist, ancien DG de FAVI,  
auteur de « L'entreprise libérée... Par le petit patron naïf et paresseux ».*

## Dans l'industrie : FAVI

Dès les années 80, Jean-François Zobrist a mis en place une forme d'autogestion des équipes de son usine de fonderie de cuivre, selon deux principes :

- L'homme est bon : toute procédure, structure ou document de contrôle est supprimé.
- L'amour du client (interne ou externe) : toute procédure, structure ou document qui ne sert pas le client est supprimé.

La suppression de la surveillance et des contrôles a été suivie d'une hausse de la productivité. Favi est devenu leader européen du secteur, a doublé son effectif, réduit le nombre d'accidents du travail... Et a atteint un taux de rentabilité de 15%, là où la concurrence délocalisait.

## Dans le commerce : KIABI

L'enseigne de prêt-à-porter du groupe Auchan est numéro un de son secteur, 3,9% de PdM, face à une concurrence pourtant féroce (H&M, Zara, grande distribution...). Le management de Kiabi a développé une forte écoute de ses collaborateurs, notamment sur le principe de la communication non-violente, et a remplacé la verticalité par du transversal, en soutenant les initiatives, les prises de risque, appuyés sur une culture du droit à l'erreur. Une stratégie basée sur « l'enchantement », des employés épanouis, créatifs : rendre le « Kiaber » heureux pour rendre le client heureux, est le slogan interne.

La formule semble fonctionner : l'enseigne affiche une croissance supérieure au marché français de 4 à 5 points, et a été prix de l'Excellence Client en 2018.

## Dans les services : la MAIF

« L'assureur militant » revendique haut et fort des valeurs humanistes, qui ne sont pas qu'un argument publicitaire. En interne, la MAIF a mis en place nombre de méthodes de management horizontal, d'autonomie des individus... Avec un soin particulier apporté à la relation client. Ce dernier point est sans doute à la portée de tout assureur, mais la MAIF fait le choix d'implanter la confiance en interne en premier lieu : elle va croître naturellement.

Les conseillers MAIF ont la possibilité de choisir les dossiers sinistres qu'ils vont traiter, déterminent leur méthodologie et le temps à y consacrer : en moyenne 50 % de temps de plus que la concurrence. Résultat : la première place du palmarès « Relation Client »<sup>4</sup> pour la 17<sup>e</sup> année consécutive dans le secteur des assurances, et un turn-over de client le plus faible du marché. La MAIF estime économiser ainsi 200 millions d'euros chaque année en publicité et prospection.

4 Le Podium de la Relation Client® est depuis 2003 établi par BearingPoint et Kantar.

## Simple affaire de bon sens ?

Oui, la confiance est une affaire de bon sens. Ce qui ne signifie pas qu'il suffit d'être habile et volontaire pour parvenir à en faire le quotidien de l'entreprise.

En interne, la confiance est une alchimie de compétences, d'évaluation, de rapports humains, de vision partagée... Le bénéficiaire d'un regard et conseil extérieur à l'organisation est évident. Il apporte l'expérience, l'expertise, et aussi le recul, pour procurer une analyse détachée de l'affect, et proposer des solutions innovantes, humaines et pragmatiques à la fois.

En externe, la confiance dépasse largement la notion du client roi et du produit de qualité. Dans l'expérience client, c'est la relation entre l'utilisateur et l'entreprise qui est au centre. L'UX s'appuie particulièrement sur les technologies digitales, l'intelligence artificielle, l'analyse prédictive... Le numérique au service du relationnel.



Obea, conseil en management et Ressources Humaines...

Kanbios, expérience client, stratégie digitale...

Nos équipes d'experts au service des entreprises, des organisations, pour  
l'optimisation et la mise en synergie de l'ensemble de leur écosystème.

Assistance rédactionnelle : Laurel Mati

© 2021 iStockphoto LP





Dès le début de son parcours, Jérôme Miara a exercé de manière conjointe les métiers d'entrepreneur et de consultant.

En 1999 il co-fonde Sia Partners, sa première société de conseil, et après 10 ans de croissance ininterrompue cède sa participation au management en place.

Soucieux de répondre de manière équilibrée aux grandes transitions qui traversent le monde de l'entreprise et la société, il rachète Obea en 2010 et la développe pour en faire un cabinet spécialisé dans les enjeux RH et managériaux, ainsi que les politiques publiques.

Persuadé que Ressources Humaines et Digital doivent être appréhendés de façon globale et cohérente, il crée en 2018 Kanbios, une société de conseil en transformation digitale.



Pour prolonger  
les échanges

Obea

KANBIOS  
we mind your business

26 rue Vauquelin - 75005 Paris

[www.obea.fr](http://www.obea.fr)

[www.kanbios.fr](http://www.kanbios.fr)