



SOMMAIRE :

■ Le management de la confiance

P 1-3

■ Agenda

P 4

■ Le management de la confiance

Voilà un concept ancien qui relève plus de philosophie ou de la morale que de management. Et cependant, au cours de nos interventions ces dernières années, nous avons souvent entendu citer ce mot et la plupart du temps, de manière négative: "nous n'avons plus confiance".

Prenons deux exemples :

- Deux établissements de soins ont décidé de fusionner pour offrir une palette plus large de services et après de longues négociations, les directions ont élaboré un plan stratégique performant. Alors qu'il a la garantie d'emploi et des conditions de travail optimales, le personnel accepte difficilement cette fusion parce que il estime y avoir perdu en qualité de soins.
- Alors qu'il réalise largement son chiffre de vente, un délégué commercial est en rupture avec sa direction qui parle procédure et n'entend pas les besoins du terrain. Nous pouvons multiplier ces exemples et chaque fois, les personnes clôturent leur entretien par ces mots: "nous n'avons plus confiance".

André Buron ■

Pourquoi cette expression nous revient-elle si souvent aujourd'hui ?

Pourquoi certains collaborateurs doutent-ils de la capacité de leur direction à diriger l'entreprise ?

Les personnes qui nous parlent de confiance se plaignent principalement d'un manque de communication ou plutôt d'un dialogue à deux niveaux, celui d'une direction centrée sur les méthodes et les résultats, et, elles, souhaitant parler métier. Vrai ou faux, c'est en tous les cas ainsi qu'elles vivent leur quotidien.

Depuis les années 70, on a largement repensé l'organisation du travail en introduisant massivement des méthodes de gestion. D'une part, on attend des équipes qu'elles soient autonomes, flexibles et qu'elles s'autocontrôlent. Le manager devient un coach qui accompagne ses collaborateurs, les soutient et les évalue. D'autre part, étant donné qu'il faut veiller à la productivité et à la rentabilité, nous verrons se développer des tech-

niques de contrôle telles que les tableaux de bord, les objectifs et indicateurs de résultat, des procédures multiples et des entretiens d'évaluation pour vérifier où chacun se situe à la fois dans la réalisation de ses objectifs et dans son degré de motivation.

De plus, sachant qu'aujourd'hui, toute forme d'autorité est contestée, les cadres, quel que soit leur niveau dans la hiérarchie, vivent souvent émotionnellement cette tension entre l'obligation de résultat et le soutien à leurs équipes. Ainsi, parlant de son entretien d'évaluation, un collaborateur nous disait "j'aimerais parler de ce que je vis et pas seulement de mes chiffres".

Dès lors, comment aider ces cadres à réaliser leur double mission de manager, dans une relation de confiance ? Un management fondé sur la confiance est d'autant plus nécessaire que notre environnement économique et institutionnel est incertain, que nous vivons dans une société en mutation et que nos organisations sont soumises à des contraintes de plus en plus fortes.

La confiance : c'est quoi ?

Le Robert nous donne une double définition qui implique notre relation vis-à-vis d'autrui ou de nous même :

- Espérance ferme, assurance de celui ou celle qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose et il associe les mots créance, foi et sécurité
- Sentiment qui fait qu'on se fie à soi-même et les mots associés sont assurance et hardiesse.

Pour Ch. Dejours et I. Gernet^{1/}, "faire confiance, c'est risquer certains aspects de son avenir en pariant sur la loyauté de la personne à laquelle on fait confiance".

Notre conception^{2/}

Avoir confiance en une personne ou une institution signifie que l'on croit qu'elle répondra à nos attentes et que nous pouvons nous engager en toute sécurité. A partir d'une revue de la littérature et de notre expérience, nous retenons trois indicateurs, trois manières de décliner notre compréhension de la confiance : la loyauté, l'équité et la reconnaissance. Toutefois, nous allons voir que ces caractéristiques se traduisent de manière différente selon les personnalités. En effet, au delà de ces indicateurs, ce qui constitue la base de la confiance, c'est une relation entre deux personnes, une rencontre personnalisée dans un rapport de travail. Pour être en confiance, soit à la fois ouvert et disponible, nous avons besoin de sécurité. Celle-ci nous est procurée de deux manières, par la parole et la référence aux règles de travail.

La parole devient sécurisante quand elle dit des mots qui nous parlent, des mots familiers qui nous habitent. Dans cette relation, nous nous engageons avec notre vulnérabilité, mais nous allons aussi nous rassurer et renforcer notre identité. La relation de confiance requiert une adhésion affective.

Cette parole est également située dans un cadre de travail et pour être crédible, il importe que celui qui la porte dise ce qu'il fait et fasse ce qu'il dit. La relation de confiance trouve son sens au sein d'un contrat qui fonde les relations du collectif de travail.

Enfin, comme le précise bien la définition du Robert, la confiance vise aussi bien l'Autre avec qui on est en relation que soit même, sans quoi rien n'est possible.

Comment mettre en pratique un management de la confiance ?

C'est en contact avec la personnalité de l'individu que nous pourrions comprendre ce qui peut renforcer ou non sa confiance. En effet, la personnalité caractérise "la manière d'être d'une personne dans sa façon de réagir aux situations dans lesquelles elle se trouve"^{3/}. Avec sa théorie, Jung est sans doute un des auteurs qui a le mieux décrit l'ensemble des dispositions personnelles et des attributs qui forment le caractère et leur développement dans un contexte donné. C'est pourquoi, familier de sa typologie, il nous a semblé que le MBTI nous permettrait d'aborder le management de la confiance. Toutefois, cette description avec 16 profils nous semble fort complexe et peu opérationnelle et donc, nous avons plutôt retenu l'approche des tempéraments de Keirsey et Gates, qui regroupent les fonctions Jungiennes en quatre tempéraments. Rappelons qu'un tempérament décrit l'ensemble des caractères d'une personne qui détermine sa façon de sentir, de penser, d'agir et d'apprendre^{4/}.

Concrètement, nous développons une démarche en deux étapes.

D'abord, nous abordons la connaissance de soi et en particulier, ce qui facilite et freine la confiance dans le concret de l'entreprise. Ensuite, nous proposons différents moyens pour identifier les types de personnalités des collaborateurs avec pour chacun d'entre eux des repères pour comprendre leurs attentes dans les domaines que nous avons évoqué plus haut, la reconnaissance, la loyauté et l'équité. Certes, comme pour la motivation, nous ne pouvons pas décréter la confiance. Par contre, nous pouvons lors de nos entretiens, organiser notre écoute pour mieux comprendre ce qui peut être vécu ou perçu comme source de confiance ou de méfiance. En fonction de son tempérament, chacun d'entre nous intèriorise certains événements, les traduit pour les archiver dans ses colonnes '+' et '-' et ainsi renforcer ou diminuer son adhésion au projet de l'organisation. Rappelons aussi que c'est dans la confrontation avec le réel du travail que nous construisons notre identité.

1/ Dejours Christophe et Gernet Isabelle, travail, subjectivité et confiance, nouvelle revue de psychosociologie, 2012/1, n° 13.

2/ Nous avons développé ce modèle de management avec deux collègues du CFIP, Pierre Dubrulle et Fabrice Simon.

3/ Reuchlin, cité par E. Morin, Psychologies au travail, Ed. Gaétan Morin, 1996, p.16.

4/ Morin E., Op. Cit., p.43

La prise de conscience et la compréhension de ces représentations peuvent permettre ensuite de reconstruire des liens de coopération au sein d'une relation ou d'une équipe. Nous allons nous y employer!

Rêvons-nous? La réalisation de ce travail suppose de la part du cadre qui s'y engage une prise de risque. D'où l'importance de commencer notre démarche par mesurer et renforcer la confiance qu'il peut avoir en lui-même. En effet, le risque pour lui, c'est d'entendre des paroles qui déstabilisent ses certitudes et l'image qu'il avait de lui-même ou de son

management. C'est pourquoi, s'engager dans une réflexion sur les relations de confiance présuppose l'acceptation et la volonté d'entreprendre éventuellement une révision de ses pratiques managériales.

C'est toutefois un "petit" prix à payer pour développer au sein de son entreprise de l'intelligence collective, des relations plus harmonieuses ou moins conflictuelles et in fine, une productivité dont chacun a besoin pour assurer la pérennité de son emploi.

■ André Buron

■ Séminaire: Management de la confiance

Ce séminaire poursuit les objectifs suivants: identifier ce qu'implique le management de la confiance dans le contexte de l'entreprise d'aujourd'hui, préciser les conditions et les moyens à mettre en œuvre pour développer ce type de management et s'appropriier ces moyens et disposer des outils pour la mise en pratique sur le terrain.



Contenu:

- Présentation de notre modèle avec ses dimensions à la fois théoriques et pragmatiques (Keirsey, Dejours, Jung, etc.).
- L'expérience de la confiance selon le profil de personnalité (MBTI).
- L'expression de la confiance dans le quotidien de l'organisation: conditions, moyens, etc.
- Le passage de la coordination à la coopération.

Méthodologie:

La méthodologie sera interactive et comprendra des apports réflexifs, des exercices individuels et en groupe, l'expérimentation en vue de l'appropriation de grilles d'observation et d'outils de management, etc.

Formateurs:

(de gauche à droite)

André Buron,
Pierre Dubruille,
Fabrice Simon.

Pour tout renseignement, contactez-nous au 02 770 50 48 ou par mail à secretariat@cfip.be

■ Si vous souhaitez enrichir votre réflexion et approfondir vos pratiques managériales, vous vous proposons les formations suivantes:

- Slow-management: manager sans stresser
- Devenir chef de ses collègues
- Intégrer son autorité
- Décision éthique

Jacques Sepulchre
Jacques Sepulchre
Nicole Duhamel
Bernard Lukas

MSS114
DCC114
ISA114
ETH114

Agenda

Soirées conférences gratuites

COF0714	Soirée d'information sur le programme de formation en Programmation Neurolinguistique (PNL)	O. Belo-Marques, N. Duhamel	12/09/13
COF0414	Conférence - Quel indicateur de personnalité pour quel usage ? Approche du MBTI et de l'ennéagramme	F. Lemoine	24/09/13
COF0114	Soirée d'information en Analyse Transactionnelle (AT)	B. Lukas, V. Sichem	19/09/13
COF0214	Conférence - Coaching et entreprise de demain	C. Lestienne	1/10/13
COF0614	Soirée d'information sur le programme de formation au Coaching	M. Drèze, A. Kestermans, P. Mayérus	10/10/13

Formations septembre et octobre 2013

ATSP114	Groupe de supervision en AT	V. Sichem	17/09, 22/10, 19/11, 10/12/2013; 07/01, 11/02, 11/03, 23/04, 20/05, 10/06/2014
BSG114	Exploiter les ressources créatives du groupe avec le brainstorming	M. Pierre	19, 26/09/2013
DCC114	Devenir chef de ses collègues	J. Sepulchre	19, 30/09/2013
ATFD114	Formation approfondie en AT - 2 ^{ème} année	B. Lukas, V. Sichem	21/09, 12/10, 23/11, 07/12/2013; 18/01, 01/02, 15/02, 22/03, 03/05, 21/06/2014
COOS114	Supervision coaching 2013-2014: Groupe 1 (Mercredi)	O. Belo-Marques, J. Gillissen, A. Kestermans, B. Lukas, P. Mayérus, C. Pauwels, N. Ulrich, P. Van Der Plancke, L. Van Hove	21/09, 02/10, 16/10, 06/11, 11/12/2013; 15/01, 12/02, 12/03, 23/04, 21/05, 18/06, 21/06/2014
COOS214	Supervision coaching 2013-2014: Groupe 2 (Samedi)	X. Bontemps, M. Drèze, J. Gillese, A. Kestermans, B. Lukas, P. Mayérus, N. Ulrich, P. Van Der Plancke, L. Van Hove	21/09, 28/09, 19/10, 23/11, 14/12/2013; 25/01, 22/02, 22/03, 26/04, 17/05, 14/06, 21/06/2014
MMP114	Gérer autrement ses projets avec le mind mapping	M. Pierre	24/09/13
TILD113	Train the trainer - Formation Approfondie	J. De Beer, N. Duhamel	24-25/09/2013
PNL114	Introduction à la Programmation Neurolinguistique (PNL)	O. Belo-Marques, A. Kestermans	27, 28/09, 11, 12/10/2013
FFCISP1	Initiation à l'élaboration d'un plan de formation	F. Simon	01/10/2013 - 05/11/2013
GTP114	Groupe de psychodrame thérapeutique	A-F. Dahin, V. Magos	Tous les lundis soirs, de septembre 2013 à juin 2014
MCD114	Managez autrement vos collaborateurs "difficiles"	N. Duhamel	03, 15/10/2013
PPP114	Améliorer sa prise de parole en public	M. Pierre	03, 15/10/2013
PJD114	Journée découverte: Expérimenter le psychodrame	C. Nève Hanquet	6/10/13
TTT114	Train the trainer - Formation de formateurs (Formation de type court)	A. Kestermans	07, 08, 21, 22/10/2013
EP0114	Associations et concertation sociale	P. Malaise	10/10/13
ATS114	Sensibilisation à l'AT: "Que dites-vous après avoir dit bonjour?"	V. Sichem	12, 19/10/2013; 16, 30/11/2013
GLC114	Gérer les conflits: comprendre les enjeux, choisir des stratégies, adapter les comportements	B. Lukas, J. Maertens	14/10, 15/10, 07/11/2013
MBI114	Atelier de découverte du MBTI - Initiation	F. Lemoine	17, 25/10/2013
PSF114	Groupe de formation: se former au psychodrame	V. Magos, C. Nève Hanquet	20/10, 17/11, 15/12/2013; 12, 26/01, 16/02, 16/03, 27/04, 18/05, 22/06/2014
FFA114	Faire face à l'agressivité	B. Lukas	23/10, 24/10, 08/11/2013

CFIP France Formation

Orienter et préparer la personne à s'engager dans sa réhabilitation	Guy Deleu - en partenariat avec Socrate-Promarex	21-22/10/2013, 25-26/11/2013
---	---	---------------------------------

CFIP France Conférence gratuite

F-CL114	Coaching et entreprise de demain	C. Lestienne	19/09/ 2013, dès 19h00 à Lille, Espace Danton
----------------	----------------------------------	--------------	---

MR MRS

TRD13F003	Traumas et deuil (2 jours)	NAMUR	26/09/2013 - 03/10/2013
TRD13F004	Traumas et deuil (2 jours)	MONS	08/10/2013 - 15/10/2013
ECD13F004	Ecouter le corps et ses douleurs (3 jours)	NAMUR	01/10/2013 - 15/10/2013 - 12/11/2013
BPA13F001	Bienveillance des personnes âgées (3 jours)	NAMUR	10/10/2013 - 17/10/2013 - 24/10/2013