

# La confiance

par Joël Berger

« *Je crois en l'Homme* » peut-on lire comme premiers mots de la célèbre déclaration de Rockefeller gravée sur la place de Manhattan qui porte son nom. Pour autant qu'il l'ait fait avec la même détermination que son propos, il semble que ça lui ait plutôt bien réussi. Obtenir la confiance est effectivement une nécessité dans le fonctionnement collectif, puisqu'elle est à la base de tout échange durable.

Elle s'exprime couramment comme « *un sentiment d'assurance, de sécurité, de celui qui se fie à quelqu'un ou à quelque chose* » (Larousse). Elle pourrait se définir comme la réduction de l'écart entre ce qui est désiré et ce qui est réellement espéré. Dans une confiance totale, cet écart est nul. Je crois totalement que j'aurai ce que j'espère. Si la confiance est nulle, seul le hasard le déterminera. Je ne m'engagerai donc que si l'enjeu est faible et que je suis prêt à le risquer. Le niveau de confiance définit ainsi le niveau de risque que l'on peut prendre dans un engagement, avec une personne physique ou morale.

Elle est un ingrédient nécessaire à l'engagement, c'est à dire à chaque fois qu'un résultat attendu est différé de la décision. Pas d'échange, donc pas de fonctionnement collectif, donc pas d'entreprise ni de client, encore moins de banquier sans un minimum de confiance mutuelle.

On ne se prive pas de réduire la confiance nécessaire par toutes sortes de garanties formelles, mais elles ne protègent jamais totalement, et ralentissent considérablement les processus d'engagement. Aucune garantie n'est vraiment suffisante si la confiance est inexistante.

On comprend donc toute l'importance que la confiance a dans l'entreprise :

- La confiance en soi du Dirigeant qui s'investit dans une activité. Il limitera ses ambitions à ce qu'il se sent capable de réussir.
- La confiance dans son Marché et dans ses clients aura une incidence sur l'engagement entrepreneurial, notamment financier : quelle espérance du retour sur investissement ?
- La confiance dans ses collaborateurs : puis-je espérer que la mission sera remplie dans le cadre fixé si je lui laisse les marges de manoeuvre nécessaires ?
- La confiance dans ses dirigeants : je m'investis dans l'entreprise si je crois que ses dirigeants savent définir une stratégie gagnante.

Si l'on s'en tient à un plan rationnel, elle va reposer sur une espérance raisonnée ou vérifiée sur l'écart entre l'espéré et l'attendu. Sur ce plan, c'est l'expérience qui va la renforcer : je fais confiance aux gens qui ont rempli leurs engagements, ou dont j'ai vérifié à l'usage que ce qu'ils disaient était vrai.

Mais la confiance n'est pas que de l'ordre de la raison. Elle s'établit aussi sur un mode émotionnel ou intuitif, elle va reposer sur un ressenti, établi par la stimulation de ce que nous avons stocké dans notre banque de données interne, le plus souvent inconsciente. C'est la confiance présumée ou la défiance instinctive, dont mêmes les animaux évolués sont équipés. Le préjugé sur les différences ou le délit de sale gueule sont bien malheureusement totalement naturels.

Et pourtant, Confiance, que de méfaits n'a-t-on pas commis en ton nom. Essayons donc de fixer quelques repères pour traiter ce sujet majeur avec un minimum de méthode, en séparant trois points :

Pour que les gens qui nous entourent s'engagent avec nous, il faut donc savoir

1- inspirer confiance

2 - renforcer et ne pas perdre le « capital confiance ».

Pour nous engager dans un processus collectif, il nous faut à l'inverse

3 - Savoir en qui l'on peut avoir confiance.

## **1 - Inspirer confiance**

Méfiez-vous des imitations : la sympathie que nous inspire quelqu'un n'a que peu à voir avec la confiance. Il y a des charmeurs qui peuvent créer l'illusion, mais la confiance est à un autre prix. Ce n'est pas en étant agréable ou complaisant que vous inspirerez confiance. Il n'est pas non plus nécessaire d'être désagréable, bien entendu. Quant à l'éternel « faites-moi confiance », rien de tel pour n'en inspirer aucune. Tous les escrocs en mal d'argument l'utilisent sans vergogne.

Parmi les ingrédients qui inspirent confiance ou qui évitent la méfiance (nuance importante) je vous propose les suivants :

## 1.1 - L'authenticité

La vérité a un ton particulier qui ne s'imité pas. Il semble que notre cerveau primitif, dit aussi reptilien compte-tenu de sa lointaine origine, ressent immédiatement toute « dissonance », c'est à dire tout ce qui ne communique pas le même message, entre les canaux de communication d'une personne qui communique avec lui. Ces canaux sont le langage, les attitudes et les émotions. Tout écart entre ce qu'expriment ces trois différentes sources est immédiatement décelé et génère une légitime méfiance. On croit pouvoir tromper, mais on se fait bien souvent des illusions. « *Tu as le nez qui bouge* » dit-on dans nos campagnes à un enfant qui croit pouvoir tromper.

Si vous dites à un collaborateur que vous êtes satisfait de lui pour l'encourager, mais que vous pensez le contraire, à supposer même que votre attitude soit parfaitement maîtrisée, votre ressenti reste une contrariété, qui est en contradiction avec le message. Votre interlocuteur le ressentira de manière émotionnelle, peut-être inconsciente, mais la dissonance des messages créera de la défiance.

**Soyez authentique, parlez vrai. Si vous estimez qu'une vérité n'est pas bonne à dire, soit. Mais sachez que c'est au détriment de la confiance.**

## 1.2 - Etayez vos propos ou vos engagements

Prenez le temps d'expliquer le sens de vos propositions. Plus vos assertions ont de bonnes raisons d'être, plus elles sont crédibles, plus votre interlocuteur sent que votre pensée est étayée et que vous ne dites pas n'importe quoi.

**Prenez le temps d'expliquer**

## 1.3 - Prendre des engagements et les tenir

Mais le moyen le plus sûr de créer de la confiance, malheureusement plus long, est de prendre des engagements et de les tenir. On peut penser que ne pas s'engager évite de

décevoir. Cela peut éviter de décevoir, mais ne crée aucune confiance. Il vaut mieux au contraire prendre de petits engagements, dont on pourra constater rapidement qu'ils sont tenus. Ou simplement de tenir des propos qui seront rapidement vérifiables.

**Prenez des engagements et tenez-les.**

## **2 - Renforcer la confiance**

La confiance se renforce avec le temps. Tout engagement tenu la fait monter. La fiabilité démontrée par les faits est une présomption pour l'avenir. La renommée d'une entreprise se monte en respectant ses revendications d'image. La renommée d'une personne s'accroît dans la mesure où elle ne trompe jamais ses partenaires privés ou professionnels. La pelote grossit comme un capital.

Il faut du temps pour créer une vraie relation de confiance, et vous avez vraiment intérêt, pour établir une relation qui dure, à ne pas vous écarter de ce chemin.

Si vous travaillez avec une optique « long terme », établir une relation de confiance est déterminante. C'est une forme d'investissement : elle vous assurera pour une très grande part la fidélité de vos interlocuteurs.

Mais ce capital est plus vite détruit que bâti. Si vous trompez une fois quelqu'un, cela estompera la confiance acquise. Robert Bosh, qui pourtant ne méprisait pas le profit, disait : *« je préfère perdre de l'argent que la confiance de mes clients »*.

## **3 - A qui faire confiance ?**

Les principes étant les mêmes, on comprend facilement que l'on peut faire confiance aux gens qui n'ont pas peur d'être authentiques, et à ceux qui prennent et tiennent leurs engagements.

Mais prenons la précaution de distinguer la confiance dans la parole et la confiance dans l'action.

Les gens qui ont peurs sont les plus susceptibles de trahir la vérité, puisqu'ils la craignent lorsqu'ils la voient comme une menace. Ils sont faciles à repérer, car ils se soulagent de leur non-dits lorsque le danger leur paraît nul. Notamment, vous les entendrez en leur absence

des personnes en présence desquelles ils sont fort complaisants. On ne peut donc leur accorder sa confiance, ni pour ce qui est de savoir ce qu'ils pensent, ni pour leur confier des données confidentielles. Ils ont trop besoin de se rassurer auprès des autres pour ne pas le partager avec qui appréciera.

**Ne faites pas trop confiance aux gens qui cherchent à plaire, ni à ceux qui critiquent en leur absence les personnes avec lesquelles ils sont en bon terme.**

Pour ce qui est de l'action, c'est par l'expérience que se renforce la confiance. C'est le constat des faits qui confirment les engagements ou simplement les attentes. Dans les courses de racers (course de vitesse en avion, autour de pylônes à moins de 15 mètres de hauteur) l'acceptation d'un concurrent ne fait qu'après la vérification par un vol test encadré des compétences déclarées.

Mettre les gens à l'épreuve reste donc un moyen de pouvoir leur faire confiance. Le tout est d'y aller progressivement.

**Demandez au gens de s'engager, sur un résultat, sur un délai ... et constatez.**