



Savoir faire confiance à ses collègues

Un des ingrédients nécessaires à la cohésion d'un groupe et la qualité relationnelle entre le directeur et ses membres est la confiance. Cependant, faire confiance n'est pas une évidence. À ce propos, chacun a des pratiques différentes, plus ou moins conscientisées et ces pratiques impactent à coup sûr le climat de l'équipe.

Dans le dossier précédent, nous explorions la question de la « présence » du directeur. Ce mois-ci, nous vous proposons de continuer l'exploration du rôle du directeur, exploration qui sur plusieurs numéros devrait nous permettre d'approfondir encore la perception que chacun peut avoir de ce rôle, et de soutenir chacun dans la recherche d'une posture qui soit à sa mesure et utile pour les autres.

Dans cet exercice, l'animateur peut se retrouver à plusieurs niveaux. D'abord parce que les directeurs sont souvent des animateurs, et ensuite parce que les processus de leadership que nous explorons à partir de la fonction de directeur fonctionnent aussi, à quelques adaptations formelles près, pour un animateur qui a la responsabilité d'un groupe d'enfants, d'adolescents ou d'adultes.

LA PRATIQUE DE LA CONFIANCE

Au cours d'un groupe d'analyse de la pratique avec des directeurs, arrive cette question : « *Faites-vous confiance ?* », et en particulier : « *Quand une personne arrive dans votre service, lui faites-vous confiance ?* » Dans le groupe se détachent nettement trois positions. Maryline explique qu'elle fait confiance a priori. Elle présente la métaphore d'un « *compte confiance* ». Quand une personne arrive, elle lui donne le maximum. Ensuite, en fonction des événements, soit elle continue à attribuer ce maximum, soit le « *montant* » de confiance diminue. Mais dans son expérience, elle se rend compte que parfois elle a été trop confiante et « *qu'elle est tombée de haut avec certaines personnes* » ; elle se demande donc si elle doit continuer, mais elle ne voit pas comment faire autrement. Faire confiance, dit-elle, c'est un peu dans sa nature. La deuxième tendance est censée éviter de « *tomber de haut* ». Elle est exprimée par Martial : « *Moi, a priori je ne fais pas confiance. Je ne me méfie pas non plus, simplement le compte est à zéro et c'est à la personne de faire grandir la confiance que je peux lui accorder en se comportant d'une manière... qui le permette.* » On comprend ici que la personne n'a pas forcément les « *codes* » du directeur. Elle ne sait pas

comment celui-ci fonctionne. Ce n'est pas un sujet que l'on aborde de manière explicite. Faire ou non confiance, c'est le problème, apparemment, du directeur, en son for intérieur...

Damien représente la troisième tendance, qui est celle des « *ça dépend* ». Ça dépend des personnes, certaines lui inspirent plus de confiance que d'autres. Il se rend vite compte que, même s'il tente d'expliquer qu'il y a des critères presque objectifs, c'est en fonction de ce qu'il ressent qu'il décide. D'autres participants ajoutent que dans le « *ça dépend* », il y a aussi les périodes de vie, les étapes. Parfois, on a été déçu et on ne fait plus confiance « *comme avant* ». Parfois c'est le contraire : avec le temps, on a pris confiance en soi et du coup on a plus de facilité à faire avec les autres...

Les tenants des trois tendances reconnaissent néanmoins que ne pas faire confiance, c'est une position que le directeur a l'impression de subir, et qui le force à contrôler, à faire attention... c'est fatigant. >>>

Faire confiance, une décision

Faire confiance, ce n'est pas un état qui nous tombe dessus ou que nous perdons sans que nous y puissions quoi que ce soit. Il est de la responsabilité de chacun dans une équipe de prendre la décision de faire confiance. Évidemment, la décision ne suffit pas. Mais elle marque le début du chemin. Pour faire confiance, je dois m'engager, ne pas hésiter à nommer ce qui m'empêche de le faire, et travailler sur chacun des obstacles. Alors, lentement parfois, rapidement d'autres fois, le sentiment de confiance peut naître et grandir. S'il est là naturellement, tant mieux. Mais que cela ne vous empêche pas de regarder de plus près comment ce sentiment peut vaciller à certains moments. Cela vous aidera à en prendre soin.



LA CONFIANCE EST UNE EXPÉRIENCE

Tant qu'une conduite n'est pas conscientisée, ou problématisée, ou explorée, il est fort probable qu'elle reste guidée par des représentations qui sont elles-mêmes issues d'une expérience, souvent l'enfance, que l'on pense peu. La pensant peu, on en oublie de la relier à ce qu'elle nous fait faire. Jérôme est un directeur plutôt récent, et il se rend compte que depuis qu'il est à ce poste, il se méfie des autres. Quand deux personnes se parlent « dans un coin », il pense assez facilement qu'elles sont en train de fomenter quelque chose. Jamais avant d'être directeur il ne s'était rendu compte qu'il avait ce genre de pensées. En réfléchissant, assez rapidement, il fait le lien avec l'ambiance familiale dans laquelle il a grandi. Florence est animatrice, et ne fait aucune confiance. En personne, dit-elle, c'est trop dangereux. Elle sait exactement d'où ça vient : dans sa famille, il fallait se battre. Contre ses frères, contre ses parents. Elle a passé toute sa vie à se méfier et

à échafauder des stratégies, pour tout, dit-elle : ne serait-ce que, certains jours, pour manger. Pour elle, faire confiance, c'est comme un rêve lointain. Elle sait que ça doit être bien mais elle s'en sent incapable. Nelly, à l'opposé, a toujours fait confiance. Grand sourire accroché à son visage, elle dit combien ce serait épuisant pour elle de ne pas faire confiance, et ennuyeux. Être directrice, pour elle, c'est permettre que les choses se fassent, accueillir les propositions de chacun, mettre les personnes en lien. Elle a des horaires de travail et elle ne déborde pas, elle sait que quoi qu'il arrive, les autres arriveront à trouver des solutions. De fait, elle génère une belle dynamique avec des personnes qui s'investissent et prennent des initiatives.

POURQUOI FAIRE CONFIANCE ?

Nous arrivons à un point important : on ne cherche pas à faire confiance parce que c'est à la mode. Nous abordons la question de la confiance aujourd'hui

parce que la confiance est un ingrédient indispensable si l'on veut que le groupe réussisse (c'est-à-dire qu'il délivre une activité de qualité tout en permettant à ses membres de s'épanouir).

BESOINS DE RECONNAISSANCE POUR NOURRIR UNE POSITION CONFIANTE

Nous savons depuis longtemps que chaque humain arrive sur cette Terre avec une faim de signes de reconnaissance. Nous savons que si elle ne satisfait pas cette faim, une personne peut développer des maladies, physiques ou mentales, et même aller jusqu'à mourir.

La personne a donc besoin de signes de reconnaissance. Ce sont ces signes qui vont lui permettre, en étant reconnue, de se reconnaître elle-même. C'est-à-dire de développer une image de qui elle est, et même de l'éprouver.

Ces signes de reconnaissance peuvent être positifs ou négatifs, conditionnels ou inconditionnels (selon l'analyse transactionnelle). Je vous renvoie à la lecture du *Manuel d'analyse transactionnelle*, présenté en bibliographie, si vous souhaitez approfondir ces points. Ce que je veux souligner ici, c'est qu'une personne n'est pas automatiquement confiante à propos d'elle-même. Cette confiance-là s'élabore et se nourrit, et elle peut aussi se détruire.

DONNER LE MEILLEUR DE SOI

Chaque personne qui fait partie de l'équipe possède un ensemble de savoir-faire, de savoir être, de compétences, de capacités... Appelons cet ensemble son potentiel. C'est comme un ensemble de forces qui résident à l'intérieur de la personne, comme un

ensemble de graines qui ne cherchent qu'à s'épanouir. Mais comme les graines, ces forces ne peuvent s'épanouir et s'exprimer que si elles sont arrosées. Autrement dit, la personne a un potentiel, et elle ne l'exprimera que si elle y est encouragée. Je suis convaincu – et maintes expériences le confirment – que l'intérêt des équipes, et donc au final des publics accueillis, est que chaque personne sente que son potentiel est reconnu et plus encore, attendu. À cette condition la personne donnera le meilleur d'elle-même, sans peur et sans entrer dans d'inutiles conflits. Personne n'a profondément besoin de conflit, ce dernier arrive quand les besoins les plus profonds ne sont pas nourris simplement et directement.

LA CONFIANCE, PROTECTION ANTI-CONFLIT

Dans la suite logique de ce qui vient de se dire, précisons pourquoi la confiance est une arme anti-conflit. >>>



>>> Stéphanie est directrice, et Jessica est secrétaire. Elles travaillent ensemble depuis longtemps, et sont devenues « *amies professionnelles* » au fil du temps. Entre elles deux existe un lien de confiance extrêmement fort. Aussi, quand l'une d'entre elles fait une erreur, l'autre n'a qu'une idée en tête : trouver comment réparer l'erreur. L'idée de faire payer l'autre, ou encore que l'autre puisse ne pas être à la hauteur, ou enfin que l'autre l'ait fait exprès pour l'embêter n'effleure ni l'une, ni l'autre. Elles ont confiance signifie ici : je sais que ton intention est

positive, je le sais sans aucun doute. Dans un autre centre, Pascal est un directeur qui a beaucoup de difficulté dans sa relation avec Amélie. L'un comme l'autre sont fondamentalement persuadés que l'autre n'est pas vraiment compétent dans son poste. Ici, la moindre erreur vient confirmer ce point : « *Je le savais bien.* » Et les erreurs, qui font partie du quotidien de toute équipe, deviennent impossibles à gérer et insupportables.

La confiance est donc aussi un point de départ qui permet de poser les choses quand il y a un problème : « *J'ai confiance en toi donc je peux poser le problème. Tu sais que je ne suis pas venu pour te punir ni pour te remettre en cause, mais uniquement pour régler le problème.* »

Si vous faites réellement confiance à vos collègues, si les collègues le sentent, alors ils pourront aussi vous apprendre des choses que vous ne soupçonnez pas. Il arrive couramment, lors d'une intervention de régulation d'équipe, que, grâce au climat de respect installé pour cette intervention, une personne livre à ses collègues quelque chose de précis, d'important pour elle, et qui donne du sens à une position qu'elle a prise lors d'un événement. À chaque fois, il y a au moins un collègue qui dit : « *Si j'avais su qu'il se passait ça pour toi, j'aurais mieux compris ta posture d'alors, et j'aurais agi autrement.* » Or, cela n'a pas été possible uniquement par manque de confiance. Ici je veux donc appuyer sur le fait que la confiance, faire confiance, est une décision.

EN TERRITOIRES CHOISIS

Mais on ne peut pas faire confiance à tout le monde sur tout. Angèle est animatrice, elle est excellente dans le contact avec les personnes, mais vraiment étourdie en ce

qui concerne certains aspects matériels. Elle travaille le soir et est souvent la dernière à quitter le centre, qui est hébergé dans un immeuble ancien. L'installation est vétuste, à tel point qu'il faut que chaque soir, le dernier qui part baisse le chauffage manuellement. Laure, la directrice, a donc fait une belle pancarte, qu'elle colle sur la porte quand c'est Angèle qui ferme le centre. Dessus est inscrit en gros : « *Merci de penser à éteindre le chauffage.* ». Angèle a demandé à Laure : « *Tu ne me fais pas confiance ?* », et Laure a répondu : « *J'ai confiance en toi pour beaucoup de choses et d'ailleurs pour l'essentiel, mais pour ça, non. Je pense que tu pourrais encore oublier et comme ça finirait par m'énerver, je préfère mettre le panneau.* »

Pour protéger la confiance, il est donc utile de rendre très explicite ce sur quoi on se sent réellement et pleinement en confiance, et ce sur quoi on a des doutes, voire une position clairement non confiante.

COMMENT FAIRE CONFIANCE ?

Vous voulez faire confiance mais vous n'y arrivez pas. Plusieurs pistes. Premièrement, comprendre ce qui se passe pour vous. Un peu plus haut dans ce dossier, je propose des pistes pour comprendre. Reprenons-les et faites votre propre examen : quelle histoire avez-vous avec la confiance ? Explorez dans tous les sens : vous a-t-on souvent fait confiance, sur quoi, avez-vous fait confiance, à qui, quel a été le résultat, quelles conclusions en tirez-vous ? De cette discussion avec vous-même, vous pouvez avoir quelques éléments qui vous permettent de comprendre votre attitude présente avec la confiance.

Deuxième piste : des choses que vous pouvez faire. Nommez ce que vous attendez. Explicitez de manière claire et concrète.

Avant de laisser une personne se lancer dans le travail, assurez-vous que vous vous êtes bien compris. Si une personne fait une erreur et que vous seriez tenté, alors que c'est dans ses attributions, de lui ôter le travail, dites-lui clairement, et redonnez-lui une chance. Le cas échéant, voyez ce que vous pourriez modifier dans l'organisation pour que la personne réussisse.

Une autre piste : quand vous confiez un travail à une personne, et que vous voyez qu'à votre avis « *ça part mal* », n'intervenez que si vous l'avez contractualisé avant, ou si la personne vous le demande, ou, enfin, si vous le proposez respectueusement et que la personne accepte. Sinon, laissez la personne faire, elle va peut-être prendre un autre chemin que celui que vous auriez pris à sa place, mais arriver à un bon résultat quand même.

EN GUISE DE CONCLUSION

La confiance est un ingrédient essentiel à l'épanouissement professionnel, mais cependant elle est un processus vivant qui peut grandir, s'épanouir, mais aussi se flétrir, disparaître. En tant que directeur, vous pouvez agir de manière consciente sur votre pratique de la confiance, et l'améliorer d'année en année. Développer sa capacité à faire confiance est un des grands bonheurs qu'autorise cette fonction. Alors... ne vous en privez pas ! ▶

Pascal Mullard



RESSOURCES

■ Livres

Plaidoyer pour l'altruisme – La force de la bienveillance, Matthieu Ricard, Nil, 23 € (2013)



Manuel d'analyse transactionnelle, Ian Stewart et Vann Joines, InterÉditions, 35 € (2014)

Et la confiance, bordel ? Faire le pari de la confiance en entreprise, Institut Montaigne, Eyrolles, 20 € (2014)

À faire / À ne pas faire

Éviter de...

- Considérer que la confiance est accordée une fois pour toutes ou jamais.
- Considérer que votre pratique de la confiance fait partie de qui vous êtes d'une manière définitive.
- Penser que certaines personnes sont dignes de confiance, et d'autres non.
- Généraliser sur la base d'une expérience, quand celle-ci est négative.

... mais plutôt

- Se souvenir que la confiance est comme un corps vivant qui se nourrit, qui peut être forte mais qui est aussi fragile.
- Regarder comment vous pourriez changer votre manière de pratiquer la confiance, ce qui constitue un challenge, plutôt enrichissant en tant que manager.
- Regarder que chacun a des zones de fiabilité, des zones de faiblesse aussi, et que grâce à la parole, ces zones peuvent évoluer.
- Repartir le plus neuf possible, en prenant compte les enseignements d'une expérience passée, mais en laissant de l'espace pour une expérience positive.