



# La confiance ça se gagne !

Jean-Yves GANNARD  
Avril 2020

Préambule :

Durant ma carrière professionnelle, j'ai été amené à gérer de nombreux changements ou crises. Que cela soit au sein d'un service ou d'une entreprise, que cela soit conjoncturel ou structurel<sup>1</sup>, j'ai toujours appliqué les mêmes méthodes empreintes de mon éducation, de mes valeurs personnelles et de mon origine rurale (d'où mon expression favorite : « le bon sens paysan »).

Globalement, j'ai toujours rencontré l'adhésion de mes collaborateurs, de mes pairs, de mes responsables et nous avons réussi ensemble de belles choses.

En 2015, quand j'ai pris la Direction Générale de la société Sintertech dans l'objectif de la sauver, j'avais les mêmes convictions. L'entreprise perdait 1M€/mois en trésorerie. Mais après avoir sauvé une partie de l'entreprise, le reste a été liquidé en décembre 2019. Et pourquoi ? Pour la première fois, je n'ai pas acquis la confiance de l'ensemble du personnel.

Cette expérience douloureuse m'a fait réfléchir sur cet élément indispensable au redressement d'une société : la restitution de la confiance. Mais quelles en sont les bases ? Comment acquiert-on la confiance des autres ? Comment donnons-nous notre confiance ?

Ce travail n'a pas d'autre ambition que d'essayer de comprendre les bases de la confiance et les mécanismes pour l'acquérir dans le milieu professionnel.

---

<sup>1</sup> Gestion du passage de la photographie argentique au numérique, rejet du diesel pour les voitures, impact du numérique dans la papeterie.

Introduction :

Plusieurs auteurs affirment que la confiance est la base des relations humaines. Quelle que soit la taille d'une entreprise, quels que soient son activité ou marché, la confiance doit être présente pour réussir. En d'autres termes, il ne peut pas avoir d'entreprise performante sans qu'il y ait un minimum de confiance installée que ce soit en interne (entre les collaborateurs, les dirigeants) ou vers l'extérieur (avec les fournisseurs, les clients, l'écosystème). Très souvent, la confiance s'est bâtie au fil des années, dans un contexte. Les épreuves surmontées, la présence de résultats, celle-ci s'installe dans la relation entre le personnel et ses dirigeants.

Pour les sociétés en difficulté, la majorité du temps la confiance est perdue. Cela est très souvent corrélé avec de la peur. Les salariés pensent que les difficultés sont liées aux choix des dirigeants. Parfois les dirigeants pensent que les difficultés sont liées au manque d'adaptation des salariés. Quand il est nécessaire de gérer un changement, de mener une restructuration, ces actions ne peuvent être réalisées et surtout durablement acquises que si la confiance est restaurée. C'est une condition nécessaire. Certaines personnes arrivent à reconquérir la confiance qu'ils ont perdue, mais cela est très rare. C'est pourquoi, dans beaucoup de cas, face à de telles situations, les actionnaires ou dirigeants préfèrent mettre une nouvelle personne à la tête de l'entreprise. Le philosophe E Kant dit même que la destruction de la confiance entraîne l'impossibilité de bâtir une relation avec autrui. Nous reviendrons plus loin sur ce sujet.

A cela peut s'ajouter une contrainte de temporalité (exemple : lorsqu'une société se trouve en procédure collective) qui est anxiogène pour les personnes et apporte encore plus de complexité à la reconquête de la confiance.

Michela Marzano, essayiste et éditorialiste, écrit : « La confiance renvoie à quelque chose de fondamental et de dangereux »<sup>2</sup>.

Tout d'abord quelque chose de fondamental, car il y a un caractère essentiel, déterminant qui est la relation humaine. Sans confiance, il est difficile d'envisager l'existence de celle-ci. Que ce soit dans des rapports professionnels ou amicaux, toute relation semble devoir s'appuyer sur un minimum de confiance mutuelle.

La confiance s'oppose directement aux impasses de la peur. Nous voulons de plus en plus tout contrôler, savoir ce qui va se passer demain pour mieux contrôler son avenir, son évolution. Nous voulons contrôler l'éducation de nos enfants, contrôler le diagnostic et la prescription de notre médecin, au point de culpabiliser ceux qui échouent. A l'inverse de la peur qui incite chacun à s'enfermer dans un univers clos, la confiance aide à sortir de cet état de paralysie, à s'ouvrir.

Mais la confiance renvoie à quelque chose de dangereux car elle implique toujours le risque que le dépositaire de notre confiance ne soit pas à la hauteur de nos attentes, ou pire qu'il trahisse délibérément la confiance qu'on lui porte. Lorsque je fais confiance, c'est qu'il existe des raisons qui me poussent à accorder ma confiance, me permettent de justifier mon attitude. Mais la confiance s'apprend uniquement lorsque l'on accepte de se lancer, de se donner à l'autre c'est-à-dire sans qu'il n'y ait de certitude mais avec des convictions.

La confiance ne se décrète pas, elle ne s'exige pas non plus ; c'est pourquoi il faut la conquérir, la gagner, la recevoir. C'est une logique de don, d'où l'expression « donner confiance ». Une logique

---

<sup>2</sup> Michela Marzano : Eloge de la confiance Ed Fayard page 17

asymétrique, ce n'est que dans un sens, nous ne pouvons qu'espérer qu'elle sera réciproque, mais nous ne pouvons pas l'exiger.

## 1) Les bases de la confiance

La loyauté, la justice et l'intérêt sont des éléments nécessaires pour instaurer une confiance.

La loyauté nous renvoie tout de suite à la fiabilité. Nous accordons notre confiance aux personnes fiables. La fiabilité est le respect de nos engagements. C'est une valeur qui place la loyauté au-dessous de tout. Donc une personne loyale reçoit plus facilement la confiance d'autrui.

La notion de justice nous amène au crédit que chaque personne peut accorder à une organisation, une institution et dans notre cas à une entreprise. Le crédit se donne si nous sommes persuadés que la justice sera respectée. Au contraire nous n'accordons pas de crédit à une organisation si elle n'est pas juste. Donc dans la confiance, il y a toujours l'espoir que la justice sera faite.

L'intérêt ou même l'égoïsme est nécessaire pour accorder sa confiance. Il n'y a pas de confiance donnée s'il n'y a pas un intérêt. A quoi bon donner sa confiance à quelqu'un si je n'ai pas un besoin, un intérêt. Dans les entreprises, cela se concrétise souvent par un emploi ou une employabilité, mais il peut avoir aussi d'autres besoins.

Dans l'environnement professionnel, ces 3 éléments sont très présents au niveau des relations. La justice ou l'injustice sont appréhendées à différents niveaux en fonction des personnes et de leur position. Pour cela j'applique deux principes. Tout d'abord, tout acte ou décision pris doivent pouvoir s'expliquer clairement (les raisons, les attendus, les conséquences, ...) et sa répétabilité doit être possible à contexte semblable. Cela évite des situations inextricables.

Pour l'intérêt, il est très souvent facile à démontrer. Grâce à l'emploi, l'employabilité, les conditions de travail et l'évolution, de nombreux sujets peuvent apporter un intérêt personnel. L'erreur souvent constatée est de trop vouloir mettre en avant les intérêts pour faire accepter certaines décisions. Ceci a tendance à apporter de la suspicion. Le pire des cas est lorsque l'on palie le manque de stratégie, de fiabilité par des avantages sociaux (congés supplémentaires, primes, œuvres sociales, .... j'ai vu de l'imagination dans ce domaine). Cela a un triple impact négatif : i) une perte de confiance des personnes qui ne sont pas dupes ii) une baisse de compétitivité de l'entreprise, donc un handicap supplémentaire à son retournement iii) une contribution à l'instauration des syndicats non réformistes qui bâtissent leur fonds de commerce sur les acquis sociaux.

Cela nous amène logiquement à la loyauté. Je pense que c'est l'élément primordial. Les changements très fréquents d'orientations, de décisions non justifiées sont très mal perçus et mal compris. L'engagement est un acte fort. J'ai vu des syndicats, qui n'étaient pas d'accord avec les actions que je proposais, reconnaître malgré tout une volonté d'aboutir, de changer, de trouver des solutions. Le fil de la confiance n'est ainsi pas cassé. Il faut dire ce que l'on fait, et faire ce que l'on dit. Nous pouvons ne pas être d'accord sur une décision, par contre nous ne pouvons pas nous voir reprocher de ne pas faire ce que nous disons. C'est le fondement de la reconquête de la confiance.

## 2) Le mythe de la transparence :

Depuis les années 1990, il y a une volonté de savoir ce qu'il se passe au plus haut niveau des organisations, au niveau de l'Etat. De nombreux juges, médias s'en sont emparés. De nombreux scandales politiques et économiques ont été révélés. Cela a développé un état de suspicion qui est de plus en plus important, voir même une tendance à la conspiration. En réponse à cela, les hommes politiques mettent en avant la transparence. Il est intéressant de remarquer, pendant la crise du covid-19, où la peur est présente, donc la suspicion se développe, les prises de parole du Premier Ministre qui commencent très souvent par « En toute transparence, ... ». Comme une nécessité de le rappeler en permanence.

L'entreprise vit la même situation. La suspicion s'y est installée suite à de nombreuses erreurs ou scandales dans la gestion, dans l'utilisation des aides ou l'optimisation fiscale quelques fois malhonnêtes, dans les bonus ou dividendes versés dans des situations très controversées. Un besoin de transparence est alors nécessaire. Cela a entraîné des évolutions du code du travail comme la mise en place de bases de données économiques et sociales et l'instauration de représentants du personnel aux conseils d'administration et de surveillance.

Avec cette demande de transparence, vient alors le sujet de la vérité et du mensonge, de la réserve et de la franchise. Est-ce que toute vérité peut être dite ? Peut-il exister une transparence totale ? Peut-on mentir ?

Dans la philosophie morale, l'intention de mentir est plus importante que le mensonge en lui-même et la réserve est préférable à la franchise. Il est convenu que tout homme a des secrets qu'il ne peut confier aveuglément à autrui, en partie à cause de la manière de penser de chacun et aux différences d'interprétation – on parle même de différence d'intelligence-, qui feront que leur révélation peut être nuisible. « Comme il n'y a pas d'alternatif entre la véracité et le mensonge, alors il y a la réserve et la franchise qui consiste à ne dire que des vérités, mais sans tout dire »<sup>3</sup>.

Nous comprenons très bien qu'avec la volonté de transparence, nous sommes face à un mythe. Nous sommes confrontés par la volonté de vouloir répondre à cette demande de transparence en donnant un maximum d'informations. Cela est très périlleux surtout dans l'exercice des interviews. Nous devons penser à l'interprétation qui va être faite de nos propos ? qu'est-ce que cela peut générer ? Des peurs, des espoirs, des conflits, ... ? Quel est le vécu ou l'histoire des personnes qui vont recevoir l'information ? Il est très important de maîtriser le sujet lorsque l'on affirme une vérité. Pour deux raisons, tout d'abord cela permet de l'expliquer clairement, voire de le reformuler afin d'adapter sa compréhension à son public. Mais aussi cela permet de pouvoir revenir sur les fondements de cette vérité en cas d'écart.

Nous sommes tentés d'affirmer des choses, car nous pensons que cela apportera du crédit, mais nous avons trop d'exemples qui nous montrent l'effet improductif de ces affirmations qui ne sont pas maîtrisées et qui, ainsi, apportent du soupçon et nourrit la méfiance.

Il est important de ne pas mentir ou que cela ne soit pas perçu comme une volonté. Le mensonge tue la confiance. Cela ne signifie pas pour autant tout dire, les vérités annoncées doivent être maîtrisées.

Dans le domaine de la santé, ces situations de mensonge et de vérité, de transparence et de réserve sont très présentes. Est-ce que tous les patients peuvent entendre la vérité sur leur maladie ? Sont-ils tous capables de la recevoir au même moment ? Quel impact peut avoir cette vérité sur le

---

<sup>3</sup> Michela Marzano : Eloge de la confiance

comportement du malade ? Ainsi il est convenu d'une notion de temporalité du mensonge<sup>4</sup>. C'est-à-dire, qu'à certaines périodes il est préférable de mentir par omission, car la vérité serait contre-productive. La vérité pourra venir plus tard.

Dans l'entreprise, cela peut être le cas. J'ai vécu la situation de reprise d'une société, qui était en difficulté. Au moment de sa reprise, quand le nouvel actionnaire est venu présenter son projet au personnel, la question sur la suppression d'emploi lui a été posée. Il a répondu qu'il n'y aurait pas de réduction d'effectif. Six mois après, un PSE était annoncé. Il n'y a eu aucune question en référence à l'affirmation faite précédemment. Le plan de retournement a été fait entièrement, l'entreprise a été sauvée, la confiance des salariés a été acquise par les dirigeants. Pourquoi ? Au moment de la reprise, le sujet principal était le sauvetage de l'entreprise, le paiement des salaires, l'avenir de cette société. S'il avait été annoncé que cela nécessiterait des suppressions d'emplois, les syndicats n'auraient pas donné leur aval à cette reprise. Mais le personnel n'était pas dupe. Ce n'était pas le moment pour cette vérité. Cela est très dangereux, mais cela peut être nécessaire quelques fois.

Dans ce contexte du mensonge, de la vérité, de la transparence, E. Kant met en garde sur le fait que la destruction de la confiance entraîne l'impossibilité de bâtir une relation avec autrui. Qu'il n'est pas possible de construire la paix après la guerre s'il n'y a pas eu des marques de confiance entre les deux parties et qu'ils ne se sont pas montrés dignes de confiance, s'il n'y a pas eu respect des règles.

Cela nous renvoie très souvent à des situations, où la rupture est tellement grande, la défiance est tellement installée que nous sommes obligés de changer les hommes. Lorsqu'il y a rupture entre les équipes et les dirigeants, quand nous arrivons à une situation où les personnes pensent que l'autre n'est pas ou plus digne de confiance, alors il est préférable de changer les équipes et dans ce cas, de changer le Directeur. Nous le voyons très bien dans le domaine du sport avec les changements de dirigeant quand l'équipe est en perte de confiance. Attention, cela ne peut pas être la seule façon de retrouver une dynamique de confiance dans une entreprise, mais cela peut être le point de départ.

### 3) La contractualisation :

Dans notre société, il y a un besoin obsessionnel de se protéger donc de recourir à des contrats. Contrat de vente, contrat de maintenance, contrat de mariage, tout est sujet à contrat car nous voulons connaître, maîtriser l'issue des situations. Nous voulons nous protéger de tout risque ou de toute « mauvaise surprise ». Effectivement, il est préférable en cas de problème que le sujet soit réglé juridiquement plutôt que par la violence ou le déchirement, mais quand tout devient contractualisé, cela pose la question sur la confiance. En se projetant dans la vie professionnelle, cela pose un vrai souci. Pouvons-nous tout contractualiser ?

Nous y sommes confrontés dès les premières relations professionnelles, dès le processus d'embauche. Certes, la relation professionnelle sera définie à travers un contrat, mais est-ce suffisant pour attirer un talent ou pour motiver quelqu'un à venir? Lors de la signature d'un contrat de travail, que ce soit du côté de l'employeur ou de l'employé, nous savons très bien qu'il y a une confiance qui est née au-delà des conditions énumérées sur le papier, une confiance bâtie lors des entretiens, des partages de conviction, de vision, de valeurs, des prises de renseignements. Le contrat est nécessaire, mais il n'est

---

<sup>4</sup> Elodie Le Moine : le mensonge dans le soin

pas suffisant. Il y a eu des promesses de valeur, d'employabilité, de conditions de travail. Ces promesses sont très importantes. Nous parlons même dans ce cas d'une promesse d'embauche.

Une promesse non contractualisée est une invitation à autrui de croire en ma parole et à espérer que je la tiens. Il prend un risque mais je prends un engagement et je sais que si je ne le tiens pas, il peut ruiner ma réputation. Dans les relations commerciales, la loyauté et l'honnêteté font les meilleures affaires. Ce ne sont pas les contrats. Ils ne font que de les consolider.

#### 4) Conclusion

Pour gagner la confiance, il faut de la stabilité donc du temps, le temps de donner des marques de confiance. Ceci peut sembler paradoxale dans un monde qui va de plus en plus vite, quand l'incertitude des marchés économiques n'a jamais été aussi importante, quand le nombre de fusions d'entreprises n'a jamais été aussi élevé. Alors il est important de ne pas ajouter à ces contraintes des changements non nécessaires. Autant qu'il se peut, il faut de la stabilité dans les relations humaines.

N'avons-nous pas la meilleure preuve avec les entreprises familiales où très souvent la gestion n'est pas court-termiste, où les personnes ont eu le temps d'apprendre à se connaître ? Très souvent le patron a commencé comme stagiaire, apprenti dans l'entreprise de son père, puis il est devenu dirigeant. Les personnes l'ont côtoyé dans leur environnement. Les relations se sont bâties dans le temps. Ils ont eu le temps d'apprendre à se connaître.

Depuis le milieu des années 1990, il est arrivé un nouveau mot dans les entreprises : le turnover. Cela est même devenu un indicateur. Dans les grandes sociétés nous avons commencé à faire tourner les personnes à l'intérieur des services. Il était communément reconnu qu'après trois années à un poste il fallait changer la personne sous prétexte de lassitude, de connivence donc de baisse de résultats. Puis il est apparu la mobilité. Si tu es cadre, tu es mobile. Cela est devenu un principe. Donc les dirigeants se sont mis à changer de société, de poste. Si en 1990, il était mal perçu d'avoir dans son CV plusieurs sociétés, maintenant il est suspicieux quand une personne est restée plus de 10 ans dans une même entreprise ; et que dire si c'est au même poste ! Cela appauvrit les relations humaines, donc met à mal la confiance.

Pendant ce temps, le personnel ouvrier/employé reste stable, vit des situations qui le soude. Les représentants du personnel sont aussi souvent très stables et fidèles à l'entreprise. Les organisations syndicales savent très bien que leurs délégués doivent s'inscrire dans le temps, cela permet de construire une confiance avec leur électorat.

Nous sommes faces à une double situation antagoniste : le besoin de temps, de stabilité contre un monde qui va de plus en plus vite et une rotation des dirigeants contre une stabilité des employés. Alors oui, la loyauté, la justice, la transparence, la contractualisation permettent de regagner cette confiance, mais plus vite ce processus est entamé, plus grandes seront les chances de réussir, moins la peur et la défiance s'installeront.

Quand une société est en difficulté, quand elle n'est plus stratégique pour un groupe, quand elle est face à un fort changement, il faut le plus tôt possible s'emparer du sujet, avant qu'elle ne soit plus en mesure de se redresser par manque de confiance.