



À qui réservez-vous votre confiance ?

par Monique Divanach, le 27.11.2014. Article rédigé pour le [CEP](#) et relayé à nos clients et amis curieux.

Les nouveaux modes de management basés sur la flexibilité et l'autonomie des collaborateurs/trices questionnent la qualité des relations au travail et, en particulier, la confiance. Comment favoriser l'engagement ? Comment réduire l'incertitude ? Comment gagner du temps ? La confiance est une clé au cœur des systèmes complexes, une clé précieuse et si fragile... Une promesse non tenue, un effort mal reconnu, une stratégie floue ou teintée d'enjeu personnel, un projet abandonné, un contexte tendu ou incertain, des rumeurs... La confiance se transforme vite en défiance.

Dans son [article](#) "Peut-on gouverner par la confiance", Roland Reitter, Docteur de l'Université Harvard et Professeur émérite à HEC Paris, s'appuie sur les travaux de philosophes et de sociologues pour mieux comprendre la confiance et ses mécanismes.

"Elle ne peut advenir que si, au préalable, chacun se décentre de lui-même pour reconnaître l'autre, ses droits, sa valeur et ses capacités."

Cette reconnaissance n'allant pas de soi, il propose un "parcours" en 3 étapes :

1. Ne pas faire confiance à priori, ne pas dépendre de l'arbitraire d'autrui, se rappeler que le monde professionnel n'est pas angélique mais réaliste et que, le temps faisant, *"l'on oublie volontiers ses engagements quand cela nous arrange"*.
2. Le don - contre-don ou coopérer : *"Envoyer et renvoyer l'ascenseur, le don implicite fabrique une forme de coopération qui va bien au-delà de la coordination managériale ; la force du lien peut ajouter le plaisir d'être ensemble à celui de produire une action collective efficace"*.
3. L'identité narrative ou, selon l'œuvre de Paul Ricoeur, philosophe français du XXe siècle, développer ce qui permet de s'identifier à un collectif qui s'impose à tous, qui donne du sens à l'engagement et à la coopération : *"La confiance passe par la reconnaissance d'une sorte de transcendance, des principes, des valeurs pour tous et dont le chef est le garant. Son critère de réussite est simple : quand l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel, chacun peut agir en confiance, sachant que cet effacement devant le collectif sera source de bénéfices et le protégera contre l'iniquité et l'injustice"*.

Cependant, comme Paul Ricoeur, Roland Reitter nous rappelle qu'il ne faut pas méconnaître l'asymétrie des pouvoirs et des positions et que celui qui s'engage a le pouvoir de trahir sa promesse au profit d'intérêts particuliers.

Liens utiles :

- [« Peut-on gouverner par la confiance », Roland Reitter, SciencesHumaines.com](#)
- *« Demander trop peu à la confiance est aussi mal avisé que lui en demander trop... Soyez économes de votre confiance. »*
Diego Gambetta, « Trust. Making and breaking cooperative relations », 1988

Egalement paru le 27.11.2014 sur [le site du CEP](#)

