

Rétablir la confiance dans le leadership

La confiance sociétale, institutionnelle et organisationnelle est au plus bas. Le [baromètre de confiance Edelman 2021](#) révèle que les troubles politiques, une pandémie mondiale et des années de scandales gouvernementaux et d'entreprise ont érodé la confiance des gens dans les dirigeants du monde entier. Une enquête menée auprès de plus de 33 000 personnes interrogées dans 28 pays a révélé qu'une majorité de personnes interrogées pensent que les responsables politiques et les dirigeants d'entreprise trompent délibérément les gens en disant des choses qui ne sont pas vraies. [Forbes.com](#) prédit qu'une tendance majeure du leadership pour 2021 et au-delà est "l'érosion continue de la confiance dans les institutions sociétales et un affaiblissement des principes qui soutiennent ces institutions". Il existe également des preuves que le travail à domicile érode la confiance entre collègues, car les collègues luttent contre les problèmes de communication et le manque d'interactions en personne. De plus, étant donné que 84% des employés craignent de perdre leur emploi, les travailleurs continueront à se méfier de leur statut et de leurs performances par rapport à leurs collègues.

Ce manque de confiance est une mauvaise nouvelle pour les entreprises. Dans ses recherches sur [les neurosciences de la confiance](#), Paul J. Zak a découvert que les employés des organisations à confiance élevée sont 50% plus productifs, déclarent 74% moins de stress et 106% plus d'énergie au travail que leurs homologues à faible confiance. Ils signalent également 76% d'engagement en plus, 40% d'épuisement professionnel en moins et 13% de congés de maladie en moins. Cela s'ajoute à un coût élevé



pour les organisations à faible confiance. Tandis que les managers et autres leaders organisationnels peuvent ne pas être en mesure de résoudre tous les problèmes mondiaux conduisant à cette baisse de confiance, tout leader peut prendre des mesures pour construire ou rétablir la confiance dans leurs organisations et parmi leurs équipes.

Les éléments de la confiance

À la base, le leadership est une relation. Il n'y a pas de leader s'il n'y a personne disposé à suivre. Les dirigeants doivent établir des relations et connecter les autres autour d'un objectif commun. Et le fondement de toute relation réussie est la confiance mutuelle. Si les dirigeants d'aujourd'hui veulent établir, ou dans de nombreux cas, rétablir la confiance avec les employés et les autres parties prenantes, ils doivent comprendre les éléments de confiance et les comportements qui sous-tendent les relations de confiance. Dans son livre, *Dare to Lead*, le Dr Brené Brown divise la confiance en sept éléments : les limites, la fiabilité, la responsabilité, la discrétion, l'intégrité, le non-jugement et la générosité.

- **Les limites** - Les dirigeants doivent non seulement fixer des limites efficaces, mais s'y tenir. Définir des attentes claires sur la façon dont le travail est effectué, le comportement professionnel et la façon de résoudre les conflits est essentiel pour créer une base de confiance. Ces attentes doivent être communiquées clairement et mises en pratique au quotidien. Les malentendus sur ce qui est attendu peuvent rapidement éroder la confiance dans toute relation.
- **La fiabilité** – Le Dr Brown explique la fiabilité comme suit : « Faites ce que vous dites que vous ferez encore et encore ». Les dirigeants doivent créer une expérience fiable et prévisible pour les clients et les employés.
- **La responsabilité** – Des limites efficaces et la fiabilité ne peuvent être atteintes que s'il y a une responsabilité. Lorsque des erreurs sont commises, il est essentiel de les reconnaître ouvertement et honnêtement et de communiquer les mesures qui seront prises pour corriger la situation. Les managers doivent créer un environnement qui encourage leur équipe à gérer leurs erreurs de la même manière, plutôt que de se cacher ou d'être malhonnête à propos d'un problème.
- **La discrétion** – La discrétion fait référence au maintien de la confiance des gens. Les dirigeants dignes de confiance ne partagent pas d'informations ou d'expériences qui ne leur appartiennent pas et comprennent l'importance de la vie privée des autres. Cela s'étend également aux clients, qui doivent avoir confiance que les entreprises font attention à leurs informations et données privées. Les récentes violations de données dans les grandes organisations ont accru les inquiétudes des clients concernant la sécurité, les conduisant à se méfier des entreprises sur lesquelles ils comptaient autrefois pour leurs biens et services.

- **L'intégrité** – Pour établir la confiance, les dirigeants doivent pratiquer l'honnêteté et vivre leurs valeurs déclarées. Les scandales d'entreprise, les rapports d'évasion fiscale et les activités illégales des dirigeants de grandes entreprises ont érodé la confiance du public dans le leadership des entreprises. L'intégrité des entreprises affecte aussi bien les clients que les employés. Les dirigeants doivent faire preuve d'un engagement envers l'honnêteté et la fiabilité dans tous les domaines de leur organisation, des politiques comptables aux ressources humaines. La création d'un code de conduite et d'éthique est un excellent point de départ.
- **Le non-jugement** – La confiance exige la vulnérabilité. Les dirigeants doivent être prêts à demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin et à ne pas juger les autres lorsqu'ils ont besoin d'aide. Cela peut s'appliquer aux membres de l'équipe qui pourraient être pris sur un projet



ou un problème personnel ou à un client qui a besoin d'une assistance supplémentaire lorsque tout le monde est occupé.

- **La générosité** – Créer un environnement de grande confiance au travail nécessite de faire des hypothèses généreuses sur les intentions et les actions des gens. Les leaders qui ont de l'empathie et peuvent voir les choses du point de vue de quelqu'un d'autre sont mieux à même de gérer les conflits et les malentendus. Modéliser ce comportement pour les employés et leur apprendre à avoir des hypothèses positives sur un client mécontent peut également améliorer le service client et renforcer la confiance avec le public.

Diriger par la confiance

En tenant compte des éléments clés de la confiance, les managers peuvent prendre des mesures pour favoriser la confiance et améliorer les performances au travail. Pour être



considérés comme dignes de confiance, les dirigeants doivent d'abord étendre leur confiance aux autres. Lorsque les membres de l'équipe se sentent dignes de confiance de leurs dirigeants, ils sont plus susceptibles de rapporter de la satisfaction au travail et de la confiance dans le leadership.

La reconnaissance des employés

La recherche en neurosciences a montré que la reconnaissance des employés a un effet important sur la confiance lorsqu'elle se produit immédiatement après avoir atteint un objectif. La reconnaissance publique d'un individu peut également inspirer d'autres à atteindre leurs propres objectifs. Pour être plus efficace, la reconnaissance doit venir des pairs, être tangible, inattendue et comporter un élément personnalisé. Par exemple, un PDG pourrait lancer un programme où les employés nomment un pair distingué trimestriellement ou annuellement, qui est ensuite reconnu lors d'un événement festif.

Permettre l'autonomie des employés

Une enquête de 2014 de Citigroup et LinkedIn a révélé que 64% des personnes choisiraient la flexibilité au travail plutôt qu'une augmentation de 10%. Une fois que les employés ont été intégrés et formés, il faut leur faire confiance pour exécuter les projets à leur manière. Permettre aux membres de l'équipe de contrôler la façon dont le travail est effectué favorise l'innovation, car les gens se sentiront libres d'essayer différentes approches. La recherche montre également que si l'on fait confiance aux employés pour choisir leurs projets, ils sont plus productifs et moins susceptibles de quitter l'entreprise. Pour que cette approche fonctionne bien, les dirigeants doivent définir des limites et des attentes claires, et les employés doivent être tenus responsables des résultats par le biais de débriefings et d'évaluations.

Lorsque les membres de l'équipe se sentent dignes de la confiance de leurs managers, ils sont plus susceptibles de satisfaction au travail et de confiance dans le leadership.

Partagez des informations librement et communiquez avec transparence

Moins de la moitié des employés déclarent être bien informés des objectifs et des stratégies de leur organisation. Aujourd'hui plus que jamais, l'incertitude quant à la sécurité d'emploi et à la stratégie organisationnelle est source de stress pour les collaborateurs. Lorsqu'il y a une absence d'informations, les gens sautent souvent à la pire conclusion, ce qui entraîne une diminution de la confiance dans l'organisation et une augmentation du turnover. La communication continue et l'accès à l'information est le meilleur moyen de rassurer les employés. La transparence sur les bonnes et les mauvaises nouvelles est vitale pour créer une relation de confiance. Les dirigeants ne doivent pas éviter de discuter de problèmes tels qu'un trimestre financier difficile ou la nécessité de réduire les heures en raison du ralentissement des activités. Au lieu de cela, ils devraient être clairs sur les circonstances et partager le plan pour aller de l'avant.

Facilitez les opportunités de croissance et de développement personnels

Les organisations à haut niveau de confiance ont une mentalité de croissance pour développer les talents. Les managers qui encadrent leurs subordonnés directs et les aident à se développer personnellement et professionnellement constatent un engagement plus élevé des employés et des taux de turnover plus faibles. Offrir des [opportunités d'apprentissage et de développement](#)

CRESTCOM



démontre un engagement envers le bien-être de l'employé en tant que personne dans son ensemble.

Reconstruire une confiance brisée

Il faut du temps et de la cohérence pour établir la confiance et il peut être difficile de la réparer une fois qu'elle est brisée. Lorsque les dirigeants ont rompu la confiance, ils doivent intervenir et prendre des mesures pour réparer les dégâts. La pandémie mondiale a provoqué des perturbations dans de nombreux secteurs, nécessitant des licenciements, des heures réduites et de nouvelles exigences pour les employés. Bien que bon nombre de ces circonstances échappaient au contrôle des dirigeants et des managers, à mesure que les choses reviennent à la normale, il leur incombe de restaurer la confiance dans leurs organisations en aidant les employés à se sentir en sécurité et les clients à être rassurés pour faire affaire avec eux.

L'auteur de "Image of Leadership" et membre du [corps professoral de Crestcom](#), Sylvie Di Giusto, conseille une approche en trois étapes pour rétablir la confiance après

qu'elle a été rompue : Premièrement, les dirigeants doivent réfléchir à ce qui n'a pas fonctionné. Pour corriger les erreurs du passé ou restaurer la confiance dans une entreprise dans des moments difficiles, les dirigeants doivent examiner l'ensemble de la situation et évaluer ce qu'ils ont fait, ce qu'ils auraient pu faire différemment et quelles actions entreprendre ensuite. Est-il nécessaire de s'excuser ? Existe-t-il un moyen de faire amende honorable avec une personne qui se sent lésée ? Ensuite, les dirigeants doivent se connecter avec ceux qui sont touchés par la confiance brisée. Discuter de ce qui s'est passé avec honnêteté et transparence démontre l'intégrité et la vulnérabilité, éléments clés de la confiance dans toute relation. Pour vraiment se connecter avec les parties prenantes une fois la confiance rompue, les dirigeants doivent également écouter sans se mettre sur la défensive. Pour réparer la relation, l'autre partie a besoin de se sentir entendue et comprise. Enfin, les dirigeants doivent faire le travail pour rétablir la confiance. Cela demandera de la patience et de la cohérence. Les gens auront besoin de temps pour pardonner et oublier, et il faut du temps pour faire preuve d'intégrité, de fiabilité et de responsabilité.



L'auteur de *The Road to Character*, David Brooks, nous dit que « la confiance peut être reconstruite par l'accumulation de petits actes héroïques - par le geste scandaleux d'étendre la vulnérabilité dans un monde qui est méchant, en offrant la foi aux autres lorsque cette foi pourrait ne pas être retournée. Le besoin d'un leadership plus fort et plus éthique est clair, et il est maintenant temps d'agir. Le rétablissement de la confiance du public dans le leadership commence par l'engagement de chaque leader à adopter et à démontrer les éléments clés de la confiance dans tous les aspects de sa vie.

Références

- Brooks, D. (2020, October 5). America Is Having a Moral Convulsion. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/ideas/archive/2020/10/collapsing-levels-trust-are-devastating-america/616581/>.
- Brown, B. (2018). The Seven Elements of Trust. Dare to Lead. www.daretolead.com.
- Edelman. (2021, January 1). 2021 Edelman Trust Barometer. Edelman.com. <https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>.
- Feintzeig, R. (2014, October 31). Flexibility at Work: Worth Skipping a Raise? The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/BL-ATWORKB-2141>.
- Harvard Business Review Magazine. (2019, November 27). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.
- Metcalf, M. (2020, October 5). Council Post: Leadership Trends For 2021 And Beyond. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/10/06/leadership-trends-for-2021-and-beyond/?sh=67a5223a4d1b>.
- The Wharton University of Pennsylvania, (2020, August 18). How Leaders Can Regain Trust in Untrusting Times. Knowledge@Wharton. <https://knowledge.wharton.upenn.edu/article/leaders-can-restore-trust/>.
- Zak, P. J. (2017). The Neuroscience of Trust. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>.