



CHAIRE CONFIANCE  
ET MANAGEMENT  
Fondation Paris-Dauphine

Dauphine | PSL   
UNIVERSITÉ PARIS

# CONFIANCE DANS UNE ORGANISATION : POURQUOI ET COMMENT ?

*Compte-rendu*

---

*Workshop de la Chaire Confiance et Management  
Université Paris-Dauphine - 4 juillet 2019*



# CONFIANCE DANS UNE ORGANISATION : POURQUOI ET COMMENT ?

---

*Workshop de la chaire confiance et management, 4 juillet 2019*

Dans un monde de plus en plus complexe et incertain, les organisations anticipent pour leur plus grand bien - ou comprennent un peu tard souvent à leur dépend - que leur avenir demande à passer d'un fonctionnement « mécaniste » à un fonctionnement beaucoup plus « organique » dans lequel la Confiance joue le rôle majeur. A travers un outil, le « baromètre de la Confiance », Patrice Naudy partagera son expérience du développement de la confiance au sein d'une organisation, notamment les facteurs de succès ... et d'échecs.

## **Intervenant :**

**Patrice Naudy** accompagne les dirigeants depuis plus de 20 ans, au sein de plusieurs cabinets de conseil internationaux en stratégie et transformation des organisations. Passionné par le thème de la confiance, il a travaillé au sein de plus d'une centaine d'entreprises dans de très différents domaines d'activité.

Patrice est par ailleurs parti autour du monde pendant un an avec sa femme et ses trois enfants à la découverte de la confiance au sein de 19 pays. Il est aujourd'hui consultant, coach et conférencier.

Il a récemment co-fondé MoonSpark, cabinet de conseil en transformation des organisations.

Patrice est diplômé de l'ISAE Sup Aéro, MBA de l'INSEAD et du CTI (Coaches Training Institute).



Nous avons tous notre propre idée et notre propre expérience de la confiance. Mais cette notion est si globale qu'elle recouvre de très nombreuses définitions. Celle de Georg Simmel me semble particulièrement pertinente en ce qu'elle souligne une dimension de fragilité et de temporalité : « la confiance est la suspension temporaire du doute ».

## Qui suis-je pour vous parler de confiance ?

Je suis le produit d'un système totalement cartésien et scientifique français puisque jusqu'à l'âge de 25 ans, on m'a expliqué qu'il n'y avait que deux choses importantes dans la vie : les mathématiques et la physique, qui gouvernaient le monde et permettaient aux individus de se comprendre. J'y crois toujours, d'ailleurs. Mais, dans le même temps, on m'a inconsciemment affirmé que tout le reste était inutile et bon pour les feignants ou les personnes peu douées pour les études !

J'ai toutefois ressenti un premier doute à ce sujet était lors d'une expérience d'hypnose pour laquelle je m'étais porté volontaire, certain de la faire échouer en me récitant les tables de trigonométrie pour ne pas me laisser hypnotiser. Dans un premier temps en effet, il ne se passait rien. J'étais donc ravi ! Puis l'hypnotiseur a posé une boule en métal sur un plateau, m'indiquant qu'elle allait chauffer. Elle a certes rougi, mais j'ai pensé qu'elle était truquée. Puis elle s'est véritablement enflammée. Mais j'ai ensuite appris qu'alors que 400 personnes assistaient à la même expérience, et j'étais le seul à avoir vu des flammes. J'ai alors fortement douté face à cet hypnotiseur que je ne connaissais pas et qui avait su prendre le contrôle sur mon cerveau en quelques secondes. Cette expérience m'a été extrêmement désagréable et bon nombre de mes certitudes se sont effondrées en un instant – mais c'était une bonne chose finalement !

Plus tard, j'ai connu un deuxième déclic. Alors que je faisais du conseil en stratégie et en transformation des organisations depuis plusieurs années, j'ai animé un séminaire du Comex de la Sagem. L'ambiance était fort sympathique, mais au bout de deux jours, je n'arrivais toujours à rien. J'ai alors demandé aux dirigeants présents de tout arrêter pour simplement fermer les yeux et de penser leur entreprise exactement telle qu'elle était mais avec un niveau de confiance 10 fois plus élevé entre eux. J'ai cité le mot « confiance » sans vraiment le connaître mais depuis, ce sujet est devenu une véritable passion. En effet, dès le lendemain, le séminaire s'est véritablement transformé et la discussion a progressé. J'ai alors découvert que la confiance était un véritable « ouvre-boîte ». C'est une flèche dont vous ne connaissez pas vraiment la trajectoire, mais qui se dirige droit à l'essentiel de la personne ou de l'organisation à laquelle vous l'envoyez.

Enfin, quelques années plus tard, je suis parti durant un an avec mon épouse et mes trois enfants pour faire un tour du monde à la rencontre d'entrepreneurs sociaux et de la confiance. J'ai d'abord constaté que la beauté et la laideur, la bienveillance et la violence, l'intelligence et la bêtise sont incroyablement bien réparties sur la planète ! Mais surtout, même si la confiance peut avoir une signification très variable d'un pays à l'autre et se construire très différemment d'un pays à l'autre, quand on en parle, tout le monde comprend de quoi il s'agit et se réfère de nouveau à quelque chose d'essentiel. Cette expérience m'a encore plus intéressé et passionné !

Depuis, j'ai co-fondé le cabinet MoonSpark pour aider les organisations dans leur transformation grâce à ces convictions que j'ai acquises.

## **L**a confiance, pourquoi ?

Cette question est clé. En effet, si l'on a un doute quant au pourquoi, il est difficile de comprendre l'intérêt qu'il y a à développer la confiance.

Il y a une quinzaine d'années, la moitié des dirigeants que j'interrogeais au sujet de la confiance sentaient que cette notion était importante, tandis que l'autre moitié considérait que c'était un sujet intéressant, un « *nice to have* », mais dont ils pouvaient se passer. J'observe que les mentalités ont vraiment évolué depuis et que rares sont ceux qui considèrent pouvoir se passer de la confiance, qui est devenue un indicateur à part entière.

Nous le vivons tous, le monde est de plus en plus complexe, mais aussi de plus en plus volatile, incertain et ambigu. Or pour être performant dans un monde complexe, il est indispensable de savoir s'adapter, donc être agile et flexible. En l'occurrence, le modèle de l'entreprise et des organisations a évolué pour devenir de plus en plus systémique : à l'instar d'un engrenage – image que vous avez retenue pour illustrer la plaquette de cette chaire –, dès que l'on déplace un élément, tout le reste bouge également. Mais aujourd'hui, je considère qu'il serait plus juste d'utiliser l'image d'un organisme vivant, c'est-à-dire un système global de fonctions dont la cohérence est permise par la confiance.

# L a confiance, comment ?

En physique quantique, la mesure perturbe l'événement. Il en va de même avec la confiance : il suffit de commencer à l'évoquer pour faire bouger les choses. Ce paramètre est déjà très compliqué à mesurer, mais en plus le seul fait d'en parler le modifie ! Pour le dire autrement, le process modifie d'emblée le résultat.

La notion de confiance articule trois éléments clés.

- **La relation**

La confiance étant une interaction, elle couvre plusieurs périmètres : soi, l'équipe, l'organisation ou encore la Société. Et ces périmètres sont parfois difficiles à définir. Ainsi, pour une même entreprise, certains acteurs peuvent être à la fois partenaires, clients, fournisseurs et concurrents.

- **Le dynamisme**

Cet élément varie dans le temps. Il peut se construire et se détruire.

- **La situation**

Le contexte a toute son importance. Et pour cause, on peut avoir confiance en quelqu'un à un moment et dans une situation donnée, mais pas dans un autre cadre.

En somme, la confiance est une résultante, elle ne peut pas se construire directement.

Certains dirigeants considèrent qu'ils n'ont pas le temps de bâtir la confiance dans leur organisation. Mais je vous propose de raisonner à l'inverse. Combien de temps faut-il pour détruire la confiance ? « Trois secondes », « cinq minutes », me répondez-vous. En effet, cela peut être très rapide. Et pour bâtir la confiance ? Vous me dites qu'il faut « un certain temps », « tout dépend du contact créé avec les personnes », « il faut un historique partagé et un futur ensemble » : cela ne répond pas à la question ! En fait, je considère que la confiance n'est pas fondamentalement une question de temps.

Ainsi, la première fois que ma fille m'a annoncé qu'elle partait à Bordeaux avec Blablacar, ma première réaction a été de l'empêcher de le faire. Elle m'a ensuite montré le site de Blablacar et le chauffeur avec lequel elle envisageait de partir avait 5 étoiles. 5 étoiles, cela signifie que les 5 dernières fois qu'il avait transporté des passagers, ceux-ci avaient été très satisfaits. Mais l'histoire ne dit pas combien de temps il a mis à obtenir ces étoiles. La confiance n'est pas une question de temps mais de jalons.

En fait, pour développer la confiance, donc accélérer le temps, il suffit de multiplier les jalons durant lesquels la confiance sera testée.

# L e baromètre de la confiance

Pour mesurer la confiance je préfère employer des « baromètres » plutôt que des « thermomètres ». Et pour cause, un baromètre donne une indication de ce qui va se passer. Or pour mesurer la confiance, plus l'on veut être précis plus l'on se trompe. Pour autant, cela ne veut pas dire qu'il ne faut rien mesurer.

MoonSpark propose deux baromètres, qui se bâtissent sous la forme de deux questionnaires de 25 questions environ : un pour l'équipe, l'autre pour l'organisation.

Pour **bâtir la confiance dans une équipe**, il convient d'adresser et de rendre explicite cinq éléments clés :

- **l'intention** (« Chaque membre de l'équipe souhaite-t-il le succès des autres membres de l'équipe ? », par exemple) ;
- **les comportements** (« Les sujets sensibles et délicats sont-ils abordés ? ») ;
- **la compétence** (« Chaque membre de l'équipe est perçu par les autres comme possédant le bon niveau de compétences pour sa tâche ? ») ;
- **le succès** (« Les indicateurs de succès de l'équipe existent-ils ? ») ;
- **la vulnérabilité** (« Les membres de l'équipe expriment-ils leurs émotions et osent-ils afficher leur vulnérabilité ? »).

De la même façon, pour **bâtir la confiance dans l'organisation**, nous avons identifié cinq éléments clés à générer et rendre visibles :

- **la vision** (« La vision et la stratégie sont-elles connues ? ») ;
- **les modes de fonctionnement** (« Les modes de fonctionnement de l'entreprise sont-ils explicites ? ») ;
- **le leadership** (« Les dirigeants de l'entreprise sont-ils inspirants ? ») ;
- **les perspectives économiques** (« Les résultats économiques attendus à court et long termes de l'entreprise sont-ils rassurants ? ») ;
- **la culture** (« Les valeurs de l'entreprise sont-elles cohérentes et inspirantes ? »).

Nous présentons systématiquement le résultat global et un écart type. Mais le baromètre doit être avant tout un protocole de discussion. Car ainsi que je l'évoquais tout à l'heure, parler de la confiance est le début du processus de transformation. De la même façon, le résultat du questionnaire n'est que le début de la discussion. Une équipe qui s'engage dans cette démarche est déjà en mouvement.

Par ailleurs, alors même que la langue française est très riche, les Anglo-Saxons ont plus de vocabulaire que nous pour exprimer confiance : *trust*, *faith* ou encore *confidence*. En l'occurrence, le baromètre de la confiance pour l'équipe porte davantage sur la notion de *trust*, confiance en la relation, alors que le baromètre de l'organisation porte plus sur la notion de *confidence*, confiance dans le système.

En définitive, c'est en discutant des sujets qui posent le plus de difficulté que l'on peut transformer l'organisation par la confiance.



# Échanges avec la salle

*En dépit des progrès de la médecine, nous ne savons toujours pas vraiment comment fonctionne notre système biologique. L'image de l'organisme vivant est certes très pertinente, mais une grande humilité est nécessaire : tant que cela fonctionne, n'intervenons pas trop...*

En médecine comme en entreprise, de nombreux territoires restent à découvrir !

*Il serait intéressant de reprendre les 10 images de l'organisation de Mintzberg, en se posant pour chacune d'entre elles la question de la place accordée à la confiance. Si certaines images sont assez négatives (l'organisation comme instrument de domination ou prison du psychisme). Une autre, plus positive, rejoint pleinement votre présentation : l'organisation comme organisme.*

Une machine est compliquée, mais elle se pilote et se gère. Il en va un peu différemment avec un organisme vivant.

*L'image des rouages d'un engrenage montre que la confiance est l'huile nécessaire pour que tout s'articule et tourne. Qu'en est-il dans les organismes vivants ? Faut-il vraiment de la confiance pour les faire fonctionner ? Par ailleurs, l'organisme vivant n'exclut pas la volonté de contrôle ou de domination du cerveau sur le corps.*

J'envisage la confiance comme ce qui relie différentes parties, peut-être le cytoplasme de l'organisme.

*Les prises de décision se prennent de façon différente selon que l'univers est certain (image de l'engrenage) ou aléatoire (image de l'organisme vivant). A cet égard, la confiance ne peut pas être une réponse univoque et uniforme, mais une prise de conscience de chacun face à chaque situation.*

Nous sommes toujours dans de l'inter-quelque chose : interpersonnel, interorganisation, interpensée... La blockchain, par exemple, est à la fois un sujet très technique et, juridique et de confiance. En tout état de cause, le monde est de plus incertain et complexe.

*La notion d'expert n'est pas toujours pertinente, car on peut être expert un jour et plus du tout le lendemain.*

Dans un monde complexe, personne ne peut pas être expert de tout. Pourtant, nombre de professions se spécialisent de plus en plus.

À l'instar de l'aïkido, seul art martial pour lequel il n'existe aucune compétition et dont l'objectif vise à gérer une agression en ne blessant pas l'adversaire et en entrant en discussion avec lui, il s'agit d'apprendre à se relâcher pour faire relâcher l'autre, mais

aussi à ne pas se focaliser sur le point de problème pour reprendre conscience de tout le reste, et même à se rapprocher du problème. La clé consiste à prendre confiance dans sa compétence et sa technique.

*Si l'on reprend l'image de l'engrenage, certes les processus étouffent l'entreprise et inhibent l'imagination. Mais ils ont aussi été créés pour éviter ou maîtriser autant que possible les risques. De la même façon, l'image de l'organisme vivant illustre l'importance de libérer les énergies. Mais cela n'empêche pas les crashes et, le cas échéant, le retour à l'engrenage. Aussi me semble-t-il que ces deux images sont dans un mouvement de balancier plus que dans une opposition totale – d'où l'importance d'outils qui permettraient de savoir où placer le curseur.*

Il importe de trouver un équilibre entre gestion du risque et confiance. C'est un peu déroutant au début, mais je suis convaincu que la confiance est la meilleure approche pour gérer les risques dans une organisation. Or cet équilibre est compliqué et mouvant, dans une organisation de plus en plus vivante.

*Les entrepreneurs qui ne sont pas des héritiers, et qui ont donc une page à écrire, ont besoin d'une confiance chevillée au corps pour prendre des risques et avancer. Ma définition de la confiance serait donc celle de l'ordre dans le chaos – que le système soit technique ou biologique.*

En effet, il s'agit de créer de l'ordre pour gérer le risque dans un monde de plus en plus complexe et incertain.

*La confiance et la compétence sont souvent intimement liées.*

La compétence est l'un des leviers de la confiance. Elle se retrouve à la fois dans la notion de relation et dans celle de contexte.

*La confiance n'est pas nécessaire binaire. Il existe des niveaux de confiance.*

C'est la raison pour laquelle les baromètres mesurent avant tout des variations. Ils permettent de savoir si l'on est plutôt en train de bâtir la confiance ou de la détruire.

*Répond-on toujours de façon aussi honnête ou tranchée qu'on le voudrait ?*

Certes, cet outil vise à aborder des sujets délicats. Mais il est utilisé auprès de personnes qui ont été prévenues et à qui la démarche a été clairement expliquée. L'objectif est aussi de montrer que la construction de la confiance requiert du courage.

*N'est-ce pas dans la tempête que la confiance grandit, plutôt qu'au beau fixe ?*

C'est en tout cas dans la tempête que la confiance se teste – elle peut alors grandir ou se détruire –, parce que les jalons de mesure sont très nombreux. Souvent, d'ailleurs, les organisations attendent la catastrophe pour changer. Je les invite plutôt à poser des jalons de la confiance par beau fixe !

*Dans les Comex, les jeux sont éminemment politiques, les acteurs ont un ego surdimensionné et la compétition l'emporte sur la coopération. Si cette représentation est exacte, comment la question de la confiance peut-elle être sereinement abordée ?*

Aucun dirigeant n'est heureux de vivre dans ces conditions, qui sont liées à des peurs. Souvent d'ailleurs, chacun est d'accord pour changer et en a même envie – sous réserve toutefois que les autres changent aussi. En l'occurrence, le protocole de discussion institué par le baromètre de la confiance fait que les sujets arrivent progressivement. Notre travail consiste à les faire ressortir davantage. Mais je n'ai jamais dit que c'était simple ...

*La confiance ne devient-elle pas un prétexte pour appréhender les défis de l'organisation de manière plus générale ? Ce n'est alors par tant l'organisation que l'on manage, que l'organisation dont on pense la transformation.*

La confiance un vrai sujet de management et de transformation managériale. Nous traitons d'ailleurs rarement de ce sujet exclusif, tant il touche à d'autres domaines.

*N'existe-t-il pas un risque d'instrumentalisation de la confiance ? Si on ne l'envisage qu'au regard de la performance, ne risque-t-on pas d'avoir un retour de bâton ? Les salariés ne risquent-ils pas de penser qu'on les manipule ?*

C'est ainsi que je présente le sujet aux dirigeants, pour qu'ils le considèrent sérieusement ! Mais une fois qu'ils entrent dans la démarche, toutes les autres dimensions de la confiance émergent : le sens, la qualité de vie, etc.

*Certes, la confiance ne peut être envisagée qu'au regard de la performance. Mais à l'inverse, la transparence sur la recherche de performance contribue à nourrir la confiance.*

Tout notre échange montre que la confiance a à voir avec les représentations mentales, mais qu'aucune de ces représentations n'est la vérité !



## CHAIRE CONFIANCE ET MANAGEMENT

Fondation Paris-Dauphine

Fondation partenariale Paris-Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75016 Paris  
Tél. : 01 44 05 48 66  
[secretariat@fondation-dauphine.fr](mailto:secretariat@fondation-dauphine.fr)  
[joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu](mailto:joanna.chiapasco@dauphine.psl.eu)



assureur militant