

# Bâtir et entretenir une relation de confiance

## > Les éléments-clés de la confiance

Une personne de confiance est...



### CRÉDIBLE

Connaît sa valeur et sait prendre sa place

Est une référence dans son champ d'expertise

Reste humble, est capable de reconnaître ce qu'elle ne sait pas



### FIABLE

Sait prendre ses responsabilités

Agit en cohérence avec ses paroles et engagements

Est une personne sur qui on peut compter



### AUTHENTIQUE

Se dévoile en exprimant ses idées, ses réflexions et ses préoccupations

Énonce ses intentions avec transparence

Répond franchement aux questions posées



### EMPATHIQUE

Sait écouter et accueillir les points de vue divergents

Démontre de la compassion envers les préoccupations d'autrui

Est soucieuse de la justice dans les moyens et les résultats

## > Les défis de la relation employeur-syndicat

Plusieurs obstacles peuvent survenir dans la relation entre les représentants de l'employeur et du syndicat, ce qui rend la confiance plus difficile à bâtir.



### — OBSTACLE À LA CRÉDIBILITÉ : Autorités en compétition

Le service des ressources humaines, la direction, les gestionnaires d'équipe et les représentants syndicaux consistent en de multiples formes d'autorité au sein d'une même organisation. La présence de différentes visions sur les pratiques de gestion peut donc mener à un climat de confrontation et de compétition.

### + PISTES DE SOLUTIONS POUR MAXIMISER LA RELATION DE CONFIANCE :

- Ensemble, délimiter clairement les zones de compétences et de pouvoir de chacun.
- Saisir des occasions pour valoriser l'autre dans son expertise.
- Reconnaître ses propres limites ainsi que ses erreurs.



### — OBSTACLE À LA FIABILITÉ : Caractère imprévisible de l'organisation

Cœuvrer dans une organisation aujourd'hui comporte son lot de défis. La résolution d'un enjeu implique toujours de nombreuses parties prenantes, le tout dans un contexte de changements continuels. Ainsi, il peut être difficile de respecter ses engagements lorsque l'environnement est imprévisible et que des contraintes sont hors de notre contrôle.

### + PISTES DE SOLUTIONS POUR MAXIMISER LA RELATION DE CONFIANCE :

- Démontrer concrètement que nous prenons les responsabilités qui nous reviennent devant un enjeu organisationnel.
- S'engager uniquement sur ce qui est en notre contrôle, ni plus, ni moins.
- Lorsqu'un engagement n'est pas respecté, fournir rapidement une explication pour éviter les mauvaises interprétations.





**− OBSTACLE À L'AUTHENTICITÉ :**  
**Nécessité d'assurer la confidentialité**

Il est fréquent de se retrouver dans une situation où il nous est impossible d'être honnête et transparent à 100 % avec l'autre partie. Par exemple, il est nécessaire d'assurer la confidentialité de certains témoignages d'employés ou de certains processus administratifs et légaux. De plus, nous devons souvent tenter de concilier les intérêts divergents de plusieurs parties prenantes (p. ex., un employé et son gestionnaire), en agissant souvent dans l'ombre. Ainsi, nous pouvons donner l'impression d'avoir des intentions cachées et créer malgré nous de la méfiance chez l'autre.

**+ PISTES DE SOLUTIONS POUR  
MAXIMISER LA RELATION DE  
CONFIANCE :**

- S'entendre à l'avance sur les limites de la confidentialité de nos démarches.
- Communiquer autant que possible nos intentions même si les détails de nos actions ne peuvent être divulgués.
- Identifier une intention ou une préoccupation commune sur laquelle nous pouvons connecter, malgré nos désaccords.



**− OBSTACLE À L'EMPATHIE :**  
**Historique conflictuel**

Par la nature de leurs rôles respectifs, les représentants de l'employeur et du syndicat ont fréquemment un historique marqué par les débats, les conflits, les plaintes et les griefs. De plus, les enjeux humains au cœur de ces confrontations touchent souvent des valeurs profondes, ce qui exacerbe nos réactions émotionnelles. Ainsi, il est parfois difficile de démontrer de l'empathie envers l'autre, après autant d'expériences négatives ayant marqué la relation.

**+ PISTES DE SOLUTIONS POUR  
MAXIMISER LA RELATION DE  
CONFIANCE :**

- Apprendre à s'écouter mutuellement pour désamorcer les tensions.
- Poser les bonnes questions pour assurer une compréhension commune de la situation.
- Ne pas oublier l'humain derrière le rôle parfois rigide qu'il doit occuper.



## > L'intelligence émotionnelle : une clé dans la relation de confiance

La confiance est étroitement liée à l'intelligence émotionnelle. Ce concept regroupe à la fois des compétences personnelles et sociales que tous peuvent développer avec le temps pour entretenir plus efficacement leurs relations interpersonnelles.

Concrètement, voici quelques gestes-clés à mettre en pratique au quotidien.

### Compétences personnelles

#### CONSCIENCE DE SOI

- Reconnaître dans l'instant présent les manifestations visibles de nos émotions.
- Mettre des mots précis sur les émotions vécues.
- Tenir un journal pour noter quotidiennement ce qui déclenche en nous des réactions émotionnelles fortes et pourquoi.

### Compétences sociales

#### EMPATHIE

- Être attentif au non-verbal de notre interlocuteur.
- Faire preuve d'une écoute active, notamment en questionnant et en reformulant.
- Accueillir l'autre et répondre à ses émotions et préoccupations.

#### AUTORÉGULATION

- Appliquer des stratégies pour maîtriser rapidement l'ampleur de nos réactions émotionnelles (p. ex., respiration profonde).
- Maintenir de saines habitudes de vie pour garder l'équilibre et baisser quotidiennement son niveau de stress (p. ex., faire du sport, prendre des pauses, dormir suffisamment).
- Se confier ou demander de l'aide à une personne neutre lorsqu'une situation nous dépasse.

#### RELATION

- Être conscient de l'impact de nos émotions sur celles d'autrui.
- Se questionner sur l'image qu'on projette de soi-même.
- S'exprimer efficacement et stratégiquement afin d'influencer la relation.

### > La confiance dans la communication virtuelle

La recherche démontre que la confiance est étroitement liée à l'efficacité d'un groupe de personnes au travail. La confiance serait notamment liée à l'engagement, à la cohésion, au partage d'information et à la performance.

En contexte de communication virtuelle, malgré des systèmes efficaces, il y a davantage d'incertitude, de malentendus et de conflits.

#### Que faire dans ce contexte?

Autant que possible, priorisez une rencontre en face-à-face lorsque le sujet est complexe et émotif. Si cela s'avère impossible, utilisez les technologies de communication qui s'en approchent le plus, en encourageant tous les participants à ouvrir leur caméra.

De plus, garder des traces écrites des conversations virtuelles permet de pallier l'incertitude et de clarifier les malentendus rapidement.



**LA CONFIANCE SERAIT 1,5 FOIS PLUS DÉTERMINANTE POUR L'EFFICACITÉ D'UNE ÉQUIPE VIRTUELLE, PAR RAPPORT AUX ÉQUIPES EN PRÉSENTIEL.**

#### Références

1. Breuer, C., Hüffmeier, J., et Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151.
2. Frei, F., et Moriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*.
3. Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle : l'intégrale*. Paris : J'ai lu. 768 p.
4. Maister, D. H., Galford, R., et Green, C. (2021). *The Trusted Advisor*. Free Press.