

LAURENT COMBALBERT  
MARWAN MERY

# LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE



AIDEZ VOS COLLABORATEURS  
À SE DÉPASSER !

EYROLLES

**C**omment donner envie à vos collaborateurs de soulever des montagnes ? Résultat d'une alchimie délicate et instable, la confiance est la base de la performance durable. Qu'elle soit individuelle ou collective, elle ne se décrète pas : elle se construit chaque jour.

Comment établir la confiance ou rétablir la confiance ? Comment avoir confiance et donner confiance, en son manager, en la mission, en l'entreprise ?

En analysant dix ans d'accompagnement d'équipes à haute valeur ajoutée dans l'exécution de missions complexes, Laurent Combalbert et Marwan Mery mettent en exergue cinq niveaux de confiance nécessaires à l'excellence des organisations. En s'appuyant sur de nombreuses expériences vécues, ils font ressortir les pratiques indispensables et les outils pour mieux gérer l'insécurité et l'incertitude de notre environnement.

© Eric Lefebvre



Diplômé de l'Ecole Nationale Supérieure des Officiers de Police et de la National Academy du FBI, **Laurent Combalbert** a été négociateur de crise au sein du RAID pendant de nombreuses années avant de rejoindre un grand groupe international en tant que directeur associé pour coordonner la gestion des situations de crise.

© Eric Lefebvre



Diplômé de la Sorbonne, **Marwan Mery** a exercé différentes fonctions de négociation et de direction au sein de grands groupes internationaux. Parallèlement, il a assisté pendant de nombreuses années casinos et cercles de jeux en France et à l'étranger pour les aider à repérer les tricheurs professionnels et détecter le mensonge.

Négociateurs professionnels de renom, **Laurent Combalbert** et **Marwan Mery** sont les fondateurs et dirigeants d'ADN Group. Ils interviennent tous les jours en entreprises et organisations gouvernementales dans le monde entier en tant que négociateurs, conférenciers, formateurs et conseillers sur la négociation complexe, la détection du mensonge, la résolution de conflits, l'agilité collective et la gestion de crise. Auteurs de nombreux ouvrages à succès, Laurent Combalbert et Marwan Mery enseignent également à la Sorbonne et à HEC. (adngroup.com)

**LES 5 LEVIERS**  
DE LA  
**CONFIANCE**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

### **Chez le même éditeur**

*Comment neutraliser les profils complexes*, Marwan Mery et Laurent Combalbert

*Vous mentez !*, Marwan Mery

*Manuel de négociation complexe*, Marwan Mery et Laurent Combalbert

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56513-3

LAURENT COMBALBERT  
ET MARWAN MERY

# LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE

AIDER VOS COLLABORATEURS  
À SE DÉPASSER

EYROLLES





# SOMMAIRE

INTRODUCTION	11
CHAPITRE 1	15
<b>LE CERCLE DE CONFIANCE</b>	15
<b>Acceptez la Complexité</b>	20
Évoluer dans un environnement complexe	20
Déjouer les freins de la complexité	22
<b>Acceptez l'Incertitude</b>	25
L'incertitude	25
Les réducteurs d'incertitude	28
<b>Prenez des Risques</b>	29
L'appréhension du risque	29
Savoir prendre des risques	30
<b>Acceptez la Confiance</b>	32
Faire confiance et se faire confiance	32
Donner sa confiance	33
<b>Encouragez la Loyauté</b>	34
Le principe de loyauté	34
Un engagement durable dans la confiance	35
<b>Recherchez l'Excellence</b>	36
Une performance efficiente	37
Une performance durable	38
Une performance agile	39

## LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE

CHAPITRE 2	41
<b>LA CONFIANCE EN SOI</b>	41
<b>Travaillez votre sécurité intérieure</b>	42
Le sentiment de sécurité intérieure	43
Sécurité intérieure et confiance en soi	44
<b>Développez votre quotient d'insécurité</b>	46
Le quotient d'insécurité	46
Les développeurs de QI®	47
<b>Capitalisez sur la formation</b>	50
L'apprentissage : ouverture d'esprit et compétences « floues »	50
Formation vs entraînement	51
<b>Soyez acteur des situations</b>	54
La préférence de la soumission	55
Accepter d'être acteur pour ne pas subir	56
<b>Agissez vite</b>	58
La vitesse de décision	58
La vitesse d'action	60
<b>L'excès de confiance en soi</b>	62
Dépasser le seuil de confiance	63
Les personnalités à risque	63
La dépendance à l'insécurité	64
CHAPITRE 3	67
<b>LA CONFIANCE D'ÉQUIPE</b>	67
<b>Un rassemblement de compétences</b>	68
Faire travailler des « experts » ensemble	69
OBLIC® : Objectifs, Besoins, Limites, Impacts, Contraintes	71
<b>Le règlement intérieur</b>	73
Les valeurs de l'équipe	74
Créer des règles opérationnelles	76
<b>Les conflits d'équipe</b>	78
Déviance d'un membre de l'équipe	78
De la déviance à la défiance	80



## SOMMAIRE

<b>L'entraînement</b>	81
Créer les habitudes de confiance	81
Travailler la rupture et la surprise	82
<b>L'intégration des nouveaux</b>	85
Les FNG : « Fucking New Guys »	85
Intégrer sans désintégrer	86
<b>L'excès de confiance d'équipe</b>	89
Illusion de fiabilité de l'équipe	89
Illusion d'invulnérabilité de l'équipe	90
L'effet « forteresse »	91
CHAPITRE 4	93
<b>LA CONFIANCE HIÉRARCHIQUE</b>	93
<b>De la vision à la mission</b>	95
La vision stratégique du leader	96
Transformer la vision en mission opérationnelle	98
<b>La confiance du commandement</b>	100
Courage et équité	101
Susciter les oppositions	103
<b>La loyauté envers le commandement</b>	105
L'opposition constructive	105
La discipline opérationnelle	106
<b>Réduire l'inertie de l'organisation</b>	107
LFS : Leaders, Followers, Slowers	108
<b>La relation hiérarchique efficiente</b>	111
Les quatre états relationnels	112
L'empathie du chef	113
<b>L'excès de confiance hiérarchique</b>	116
La soumission à l'autorité	116
La joute	117
La défiance permanente	118

## LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE

CHAPITRE 5	119
<b>LA CONFIANCE DANS LA MISSION</b>	119
<b>Exprimez la mission</b>	121
La mission, raison d'être de l'organisation	122
La mission, un objectif difficile à atteindre	123
<b>Faites adhérer à la mission</b>	125
S'adresser à la valeur émotionnelle de la mission	125
Rendre acteur de la mission	127
<b>Distinguez la stratégie et la tactique</b>	128
Stratégie et tactique	128
Le danger du mélange des genres	131
<b>Valorisez le quotient d'insécurité collectif</b>	132
Les freins au QI® collectif	132
Développer le cercle de confiance de mission	135
<b>Choisissez l'optimisme face à l'insécurité</b>	137
Un optimisme éclairé	138
Que faire des pessimistes ?	140
<b>L'excès de confiance dans la mission</b>	142
Le dogmatisme stratégique	143
« Target fascination »	143
Le suroptimisme	144
CHAPITRE 6	145
<b>LA CONFIANCE DANS L'HISTOIRE</b>	145
<b>L'histoire de l'organisation</b>	147
Créer une légende commune	147
La renommée et la valence	148
<b>La valorisation des succès</b>	149
Débriefing des réussites	149
Le référentiel SERIN®	150
<b>Les enseignements des échecs</b>	157
Le droit à l'erreur	157
Le référentiel BRRAC®	158

## SOMMAIRE

<b>Les valeurs fondatrices</b>	165
Les valeurs fondamentales de l'organisation	165
Transmettre les valeurs aux collaborateurs	166
<b>Les traditions</b>	167
Des traditions qui fondent l'identité	167
Des usages structurants	168
<b>L'excès de confiance dans l'histoire</b>	171
La fausse invulnérabilité	171
Les mythes et les fausses croyances	172
CHAPITRE 7	173
<b>CRÉER LA CONFIANCE</b>	173
<b>Des leviers indépendants</b>	174
Chaque levier de confiance peut être envisagé individuellement	175
Des leviers plus naturels que d'autres	176
<b>Des leviers interdépendants</b>	176
Chaque levier renforce les autres	177
Un levier défaillant déstabilise les autres	177
<b>Les combinaisons entre les leviers</b>	179
Aucun levier : l'impuissance	180
Un seul levier de confiance : l'ineffectivité	181
Deux leviers de confiance : l'inefficacité	182
Trois leviers de confiance : l'efficacité	184
Quatre leviers de confiance : l'efficience	185
Cinq leviers de confiance : l'excellence	187
<b>Recréer la confiance perdue</b>	189
Reprendre les bases	190
Reconstruire l'envie de l'excellence	191
CONCLUSION	195
POUR MÉMO	199
INDEX	201
TABLE DES FIGURES	205



# INTRODUCTION

Lequel, de l'œuf ou de la poule, est arrivé le premier ? Qui a servi de fondement à l'autre ? La confiance naît-elle de l'excellence ou l'excellence est-elle mère de confiance ? Vaste question qui pourrait occuper des dizaines de linéaires dans les bibliothèques d'entreprises. Car la recherche de l'excellence, dans le sens d'une « performance efficiente durable », est au cœur de l'activité de l'immense majorité des organisations. Le recrutement des collaborateurs, leur formation, la constitution des équipes, la définition de la stratégie, la prise de décision, la mise en œuvre tactique, tout est fait pour concourir à la recherche d'un résultat optimal avec des moyens de plus en plus contraints. Mais comment maintenir le meilleur niveau d'excellence dans un environnement d'incertitude et d'insécurité croissantes ?

Nous sommes nombreux à nous interroger sur les meilleurs moyens de rendre nos ressources humaines, nos organisations, nos entreprises performantes sur le long terme. En analysant depuis plus de quinze ans les résultats de dizaines d'équipes dites « à haute valeur ajoutée » dans le cadre de missions complexes, de tous types, une évidence nous est apparue : ce qui confère à ces groupes humains, à ces réunions d'experts, leur capacité d'excellence opérationnelle, c'est leur haut niveau de confiance. Le constat est sans appel : résultat d'une alchimie délicate et instable, la

## LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE

confiance est la base fondatrice de la performance durable des organisations humaines. Mais qu'elle soit individuelle ou collective, elle ne se décrète pas et se construit chaque jour en agissant sur cinq leviers aussi complémentaires que différents.

- la confiance en soi d'abord : comment s'engager dans des actions contraintes par l'incertitude sans avoir le sentiment que l'on peut réussir et la sécurité intérieure qui s'y attache ?
- la confiance dans l'équipe ensuite : impossible d'imaginer appréhender et gérer seul la complexité d'un monde dont les mutations devancent systématiquement les prévisions les plus pessimistes. Comment affronter la multitude de risques polymorphes et la nécessité croissante d'avoir recours à des expertises de plus en plus variées et de plus en plus spécialisées sans composer une équipe efficiente ?
- la confiance hiérarchique : comment suivre un chef auquel on ne croit pas ? Pourquoi et comment confier une mission à des collaborateurs à qui l'on n'accorde qu'une confiance de façade ?
- la confiance dans la mission : peut-on imaginer aller prendre des risques pour remplir un objectif auquel on n'adhère pas ? Et comment se sentir en confiance si je ne sais pas ce que l'on attend de moi dans la situation à laquelle je dois faire face ?
- la confiance dans l'histoire enfin : comment savoir ce qu'il faut faire si on ne sait pas d'où l'on vient et si on ne sait plus ce que l'on a déjà fait ?

Cinq niveaux de confiance, cinq degrés d'excellence qui se répondent, s'entretiennent et/ou se neutralisent dans la construction d'une organisation à haute valeur ajoutée. Appeler à la confiance n'est qu'une incantation de plus ;

## INTRODUCTION

s'interroger sur la manière pragmatique de la construire au quotidien nous semble plus approprié. Les réflexions et les propositions qui vont suivre ne se veulent en aucune sorte être le résultat d'études scientifiques, mais seulement le fruit d'expériences atypiques et de l'analyse empirique de missions à « haute intensité ». Souhaitons qu'elles vous apporteront quelques graines de confiance à semer dans le terreau de vos entreprises ou de vos organisations humaines.





## CHAPITRE 1

# LE CERCLE DE CONFIANCE

Amérique du Sud – 2015. Dans une pièce exiguë située au cœur d'une ancienne usine désaffectée, une équipe de négociateurs professionnels s'apprête à prendre contact avec les ravisseurs d'Edgardo, le fils unique d'un célèbre joueur de football. La situation est désespérée : les policiers locaux ont commis des erreurs graves dans les premières heures du kidnapping, et les ravisseurs se sont aperçus que le père du petit garçon les avait prévenus. La presse a évoqué le cas, sans citer le nom de la victime, rendant toute négociation en face-à-face extrêmement difficile. Pour couronner le tout, le gouverneur de la région a interdit au père d'avoir recours à des négociateurs privés, tout en affirmant qu'il ne souhaitait pas négocier avec des criminels et que la vie de son fils pourrait être sacrifiée sur l'autel de sa politique essentiellement répressive. Toutes les lumières sont au rouge : un climat de méfiance exacerbée, que ce soit de la part des ravisseurs ou des autorités ; une urgence absolue, car Edgardo est diabétique et son traitement doit lui être administré ; une demande de rançon multipliée par trois par mesure de punition de la part des agresseurs ; la nécessité de la part de l'équipe de négociateurs professionnels

d'agir dans le plus grand secret, au risque de se voir interpellés par la police locale.

Après quarante-huit heures de négociation, Edgardo est libéré sain et sauf : il peut retrouver les siens. Si ce cas nous a marqués, c'est que nous étions les négociateurs de la libération d'Edgardo. Et les mots du père résonnent encore dans nos oreilles : « Vous avez été excellents ! Quelle confiance en vous, quelle confiance dans l'équipe ! Excellents. Merci ! »

Si l'humilité est de mise dans ce type de situation qui peut à tout moment déraiper, le père a tout de même prononcé deux mots, presque indissociables et dont nous savons aujourd'hui qu'ils sont la clé de la réussite en situation complexe : « excellence » et « confiance ». Deux mots qui sont à la base de ce que nous appelons le « cercle de confiance ».

« Confiance ». S'il est un mot magique que l'on entend prononcer à chaque séminaire de rentrée ou lors de toutes les réunions de lancement de projet, c'est bien celui-là. Comme s'il suffisait de l'appeler pour qu'elle apparaisse, telle la Dame du lac surgissant face au Roi Arthur pour guider son chemin vers le Graal. Pourtant, il suffit de demander à ceux qui le prononcent de donner du sens à ce simple mot et la machine s'emballé : chacun y va de

sa définition, mais rares sont ceux qui s'avèrent capables d'énumérer les leviers qui président à son installation.

### *La confiance est indispensable à l'action.*

La confiance est nécessaire, indispensable, omniprésente. Pourtant, la confiance apparaît comme un concept flou et fourre-tout, qui regroupe de multiples notions. Dans son acception la plus usuelle, nous pourrions la définir comme un sentiment de sécurité, une foi en quelque chose ou en quelqu'un. Ce sentiment global de sécurité s'appuie sur la

présomption de l'existence d'une capacité à affronter une situation donnée : « si je suis en confiance, je serai capable de faire ceci ou cela ». Ce sentiment de sécurité, pour s'exercer, implique de pouvoir suspendre, au moins de manière temporaire, l'incertitude qui entoure la situation à gérer. La confiance est donc indispensable à l'action : sans un minimum de confiance, il est impossible de se lancer dans une situation qui connaît un degré même infime d'incertitude. Et la complexité de la situation sera le seul juge de votre confiance en vous...

Évoluant dans une situation de crise qui n'en finit plus et qui n'est donc plus une crise mais un nouveau mode de fonctionnement, les entreprises ne peuvent plus se permettre de faire l'impasse sur la construction d'une confiance durable. Alors que l'on parle de crise de confiance, parlons plutôt d'une confiance de crise, qui ne serait rien d'autre que la voie vers une forme d'excellence : dans un environnement fondé sur une incertitude permanente et polymorphe, l'excellence n'est pas négociable : soit vous êtes les meilleurs, soit vous êtes morts.

L'excellence est une performance efficiente, durable et agile. Efficiente, car elle utilise les moyens les plus réduits pour arriver au niveau de résultat le plus élevé. Durable, car il ne s'agit pas seulement d'être efficace une fois, mais de l'être chaque fois. Agile, car dans un monde qui évolue perpétuellement, le changement et l'adaptation sont indispensables, ils sont devenus la norme.

L'étude et l'accompagnement de centaines d'équipes, d'entreprises ou d'organisations devant faire face à des situations particulièrement complexes ont montré que l'ingrédient fondamental de leur performance réside dans un degré de confiance élevé autour des cinq leviers que sont la confiance en soi, la confiance d'équipe, la confiance

## LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE

hiérarchique, la confiance dans la mission et la confiance dans l'histoire. Pour être excellentes, ces équipes ont su créer le cercle de confiance, le CIRCLE® OF TRUST.

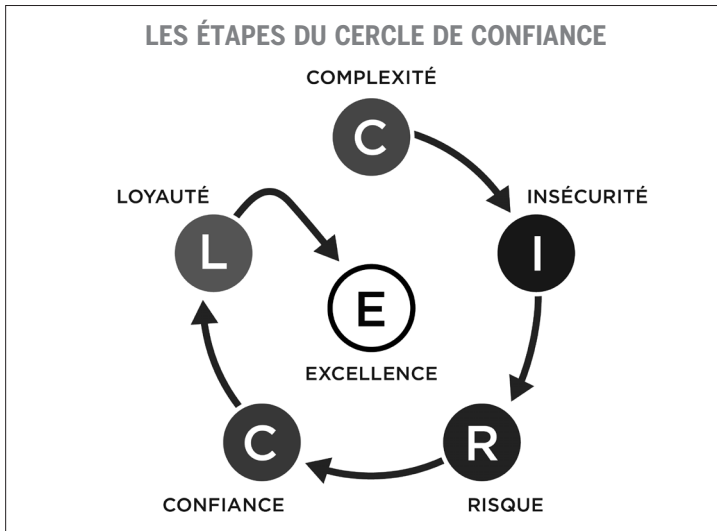
France – 2014. Impliqué dans la gestion d'une crise technique grave, le comité de direction d'une société d'ingénierie cherche une solution au problème. Le directeur général prend la parole : « Nous devons gérer un incident que nous n'avons encore jamais rencontré, mais nos processus sont faits pour cela. Il n'y a aucune raison que nos ressources ne nous permettent pas de faire face, et comme vient de nous le dire Jean-Pierre, en charge des opérations, la situation est sous contrôle. Nous tenons donc le bon bout. Les équipes supports sont d'ores et déjà à la manœuvre, et dans quelques heures elles seront en mesure de nous annoncer une bonne nouvelle. Je tiens d'ailleurs ici à remercier l'ensemble des équipes qui nous ont permis de rétablir la situation. » Quelques heures après, devant la dégradation de la situation, le comité de direction fait appel à des experts de la gestion de crise pour les assister dans le pilotage opérationnel et dans l'aide à la décision.

Ce discours, enregistré dans la main courante audio de la cellule de crise, est édifiant. Il démontre à lui seul les causes de l'échec de cette gestion de crise. Tout d'abord, le directeur général parle d'un incident, et non d'une crise : en ne la nommant pas, on cherche à la faire disparaître pour éviter l'angoisse que ce simple mot génère. Or, un incident qui n'a encore jamais été rencontré, et qui ne fait donc l'objet d'aucun retour d'expériences passées, est bien une crise. Il affirme ensuite que les processus existent pour faire face : un processus sert en fait à aborder des situations déjà établies et éliminer l'incertitude. Or, en situation de crise, il n'existe aucune bonne réponse, aucune certitude, juste de bonnes questions qui permettent l'adaptation et l'improvisation éclairée. Dans la phrase suivante, le directeur général affirme que tout est sous contrôle, car c'est ce qu'on lui a dit : quoi de plus rassurant pour éliminer la notion de risque que de se persuader que tout est déjà sous

## LE CERCLE DE CONFIANCE

contrôle. Il affirme que les équipes support vont apporter une bonne nouvelle rapidement, en prédisant un succès inéluctable, qui ne se manifestera que bien plus tard, après l'arrivée d'experts habitués à piloter l'incertitude. Enfin, il remercie par avance les équipes, signe que pour lui la situation est déjà terminée. Grave erreur...

En rejetant la notion de crise et l'incertitude qui l'accompagne, en refusant la prise de risque par le recours au process plutôt qu'à l'agilité, en prédisant un succès avant même d'avoir commencé à agir, ce directeur général démontre que son organisation est bien loin du CIRCLE® OF TRUST.



La recherche de l'excellence est omniprésente dans les organisations, qui l'invoquent régulièrement, comme pour la faire surgir de façon magique au sein de leurs équipes ou de leurs process. Mais plus qu'un simple mot, l'excellence est une dynamique difficile à installer, qui repose sur l'acceptation et l'intégration des étapes successives du CIRCLE® OF TRUST : Complexité + Incertitude + Risque + Confiance + Loyauté = Excellence.