WORKFORCE INSTITUTE @UKG

La confiance dans l'entreprise moderne

Pourquoi la confiance est-elle encore une denrée rare au travail ?

Ce rapport s'appuie sur une étude commandée par le Workforce Institute d'UKG et réalisée par Workplace Intelligence. Il explore comment près de 4 000 employés et dirigeants d'entreprise, dans 11 pays, perçoivent la confiance sur leur lieu de travail.

L'impératif organisationnel majeur de 2021

Toute culture d'entreprise doit commencer par la confiance

Note du Dr Chris Mullen, cadre en ressources humaines, SHRM-SCP, directeur général du Workforce Institute d'UKG

Il existe un lien étroit entre la confiance et l'appartenance sur le lieu de travail. Comment une personne peut-elle développer un fort sentiment d'appartenance au travail si elle ne se sent pas en confiance avec ses pairs, ses responsables et ses dirigeants ?

Avec la pandémie de COVID-19 qui colore chaque décision et chaque interaction sur le lieu de travail, le thème de la confiance n'a jamais été aussi crucial. Chaque organisation est différente. Cependant, la confiance est un élément universel nécessaire au succès, surtout en période d'incertitude comme aujourd'hui. Points de réflexion :

- *Si nous voulons continuer à demander aux employés de se rendre physiquement sur leur lieu de travail tout au long de la pandémie, la confiance est nécessaire.*
- *Si nous devons rappeler les cols blancs au bureau, la confiance est nécessaire.*
- *Si nous voulons adopter des politiques de télétravail permanent ou des modèles de travail hybrides, la confiance est nécessaire.*

Dans les pages qui suivent, réfléchissez à la confiance au sein de votre entreprise. En tant que responsable d'équipe, ou aspirant chef d'équipe, présumez-vous que vos équipes et collaborateurs possèdent les compétences requises ? Partez-vous du principe que vos interactions seront fondées sur de bonnes intentions ? Pensez-vous à l'impact de la confiance au jour le jour ?

Nous avons réalisé ce projet avec nos partenaires de recherche de Workplace Intelligence, car la confiance est plus importante que jamais. Nous voulons encourager tout le monde, en particulier les dirigeants, à réévaluer leur suppositions quant à la confiance dans l'entreprise. Lorsque nous avons confiance, nous sommes capables du meilleur.

« Les dirigeants qui traversent le mieux une crise complexe sont ceux qui génèrent le plus de confiance. »

Général Martin Demsey

« On n'est pas obligé de tout faire tout seul. On n'a jamais été censé le faire. »

Brené Brown

« La confiance, c'est choisir de rendre quelque chose d'important pour vous vulnérable aux actions de quelqu'un d'autre. »

Charles Feldman

WORKFORCE INSTITUTE @UKG

Notre paradigme de la confiance est inversé

La confiance doit être présumée, elle ne doit pas se gagner

C'est un scénario qui se produit régulièrement dans chaque organisation : Une offre d'emploi est publiée. Les candidatures affluent. Le candidat le plus qualifié remporte le poste et est embauché.

Ensuite, quelque chose change : Dès le premier jour de travail, c'est soudain au nouvel embauché de gagner la confiance de tous. Pourquoi ? Qu'est-ce qui a changé ? Le candidat n'a-t-il pas été embauché précisément parce qu'il était considéré comme le plus apte à réussir ?

63 % des employés et des dirigeants d'entreprise dans le monde affirment que la confiance doit se gagner

Qu'en pensent les dirigeants ?

72 % des dirigeants veulent que la confiance se gagne

25 % des dirigeants disent « J'ai confiance en toi » dès le premier jour

29 % des employés sentent qu'on leur fait confiance dès le premier jour

La confiance dans le monde : dans la plupart des pays, la confiance se gagne

90 %	Inde
68 %	États-Unis
67 %	Royaume-Uni
66 %	France
64 %	Canada
64 %	Australie / Nouvelle-Zélande
55 %	Pays-Bas
52 %	Chine
50 %	Allemagne
37 %	Mexique

Faire confiance aux autres ne génère pas seulement un engagement accru directement en inspirant la loyauté et l'affection et en contribuant à la croissance et aux progrès des autres. Cela permet également de favoriser l'engagement indirectement en vous permettant de prendre toute une série d'autres mesures qui consolident les relations personnelles et favorisent la croissance.

- Aron Ain, PDG d'UKG dans « WorkInspired, How to Build an Organization Where Everyone Loves to Work », McGraw-Hill 2019

Les coûts cachés de la méfiance

Les individus travaillent, pour la plupart, avec de bonnes intentions. C'est pourquoi le manque de confiance freine l'entreprise.

Plus de la moitié des employés affirment que la confiance a un impact direct sur :

64 %
leur sentiment d'appartenance

58 %
leurs choix de carrière

55 %
leur santé mentale

La confiance est primordiale pour attirer les meilleurs talents :

74 % Je préfèrerais travailler pour une entreprise qui est considérée comme digne de confiance

Une confiance insuffisante limite les talents :

22 % Je n'ai pas fait de recommandation parce que je n'avais pas confiance en mon entreprise

La confiance est cruciale pour l'autonomisation et l'autonomisation est cruciale pour la performance :

68 % Le manque de confiance entrave mes efforts quotidiens

Une confiance insuffisante favorise le « turnover » :

24 % J'ai quitté mon entreprise essentiellement parce que je sentais qu'on ne me faisait pas confiance

Que leurs employés aient continué à se rendre physiquement sur leur lieu de travail depuis le début de la pandémie, qu'ils soient prochainement rappelés dans leur entreprise pour la première fois ou qu'ils aient l'avantage de travailler depuis n'importe quel endroit sur le long terme, les organisations s'appuyant sur une culture de confiance excelleront en 2021 et au-delà.

- Dr Chris Mullen,
cadre en ressources humaines, SHRM-SCP
directeur général du
Workforce Institute chez UKG

Dans presque tous les pays, la confiance est le fondement du sentiment d'appartenance d'un employé :

79 %	Inde
69 %	Chine
68 %	États-Unis
65 %	Canada
63 %	Mexique
61 %	Australie / Nouvelle-Zélande
61 %	France
61 %	Allemagne
60 %	Royaume-Uni
45 %	Pays-Bas

Crise de confiance

La COVID-19 a placé un coup de projecteur sur la confiance dans l'entreprise. La bonne nouvelle ? Certaines organisations ont bien fait les choses. Et d'autres encore mieux.

52 % des dirigeants d'entreprise et des employés affirment que la confiance au sein de leur organisation est plus grande aujourd'hui qu'avant la pandémie.

La COVID-19 a positivement refaçonné les perceptions à propos du télétravail, pour 61 % des dirigeants d'entreprise et des employés.

55 % des dirigeants d'entreprise et des employés pensent toujours qu'il est plus facile de faire confiance à des collègues présents physiquement sur le lieu de travail qu'à des collègues travaillant virtuellement.

Le télétravail devrait s'inscrire dans la durée. Toutefois, cela ne signifie pas que le lieu de travail physique traditionnel n'existera plus. Les organisations devront examiner attentivement la façon d'encourager les relations entre les employés basés sur le lieu de travail et les employés en télétravail, afin de garantir que les modèles hybrides atteignent leur plein potentiel de performance.

- Dan Schawbel
Auteur à succès du New York Times et directeur associé de Workplace Intelligence

Où la confiance sur le lieu de travail est-elle plus grande aujourd'hui qu'avant la pandémie de COVID-19 ?

- 68 % Chine
- 67 % Inde
- 56 % Mexique
- 53 % États-Unis
- 52 % Royaume-Uni
- 50 % Australie / Nouvelle-Zélande
- 48 % France
- 44 % Canada
- 41 % Allemagne
- 37 % Pays-Bas

La confiance, une voie à double sens

La confiance va dans les deux sens, même s'il est clair que certains employés hésitent à faire confiance à leur employeur.
En fait, près de 2 employés sur 5 (38 %) ne font pas confiance à l'organisation pour faire passer les intérêts des employés avant les profits.

Où la confiance fait-elle défaut ?

24 % ne croient pas que leur paie sera versée sans erreurs

27 % ne croient pas qu'ils bénéficieront d'un traitement équitable dans la planification de leurs horaires

32 % n'ont pas confiance dans l'égalité en matière de rémunération et de promotion

29 % ne font pas confiance à leur employeur pour instaurer un environnement de travail diversifié et inclusif

25 % ne font pas confiance à leur employeur pour instaurer un environnement de travail sûr

28 % ne croient pas que la législation du travail sera respectée et appliquée sans exceptions

À peine 24 % des employés sentent qu'on leur fait confiance pour choisir leurs propres opportunités de formation et de développement.

Le test ultime de la confiance

Seuls 18 % des employés ont confié à leur responsable qu'ils avaient un entretien pour un autre emploi afin de recevoir ses conseils et son avis.

Dans l'entreprise moderne, globalement :

1 employé sur 4 est autorisé à échanger son quart de travail avec un autre employé sans l'accord de son responsable

1 employé sur 3 est autorisé à sélectionner ses congés sans l'accord de son responsable

Si la confiance n'est pas présumée, comment peut-elle se gagner ?

La confiance devrait être un capital que l'employé perd. Pourtant, de nombreuses organisations s'attendront toujours à ce que les employés gagnent la confiance. La bonne nouvelle, c'est que la barre n'est pas placée très haut : 82 % des nouvelles recrues gagnent la confiance de leurs collègues et de leurs responsables dans un délai de six mois, à condition que leurs performances soient bonnes !

Qu'est ce qui ne fonctionne pas ? Si le fait « d'agir plus humainement », en discutant de nos loisirs, de nos passions et de notre vie familiale, peut nous faire paraître plus accessibles, seuls 4 % des responsables et 5 % des employés affirment que le partage d'informations personnelles permet d'instaurer la confiance.

Dans quelle mesure la confiance est-elle ancrée dans votre organisation ?

En tant que PDG d'UKG, Aron Ain a contribué à révolutionner la façon dont les organisations gèrent leurs effectifs en transformant l'expérience des employés en une stratégie de croissance.

Dans son ouvrage primé « WorkInspired: How to Build an Organization Where Everyone Loves to Work », Ain prodigue de précieux conseils fondés sur ses décennies d'expérience en tant que l'un des principaux PDG américains.

Dans le chapitre « Trust Them (Again and Again) », Ain discute des aspects suivants :

- Cultiver la confiance en tant que dirigeant
- Mettre en place des expériences autour de la confiance
- Déployer des outils pour aider les gens à mieux se connaître
- Instiller le principe de confiance dans les politiques
- Apprendre aux responsables à nourrir la confiance au sein de leurs équipes

Pour télécharger un exemplaire gratuit de ce chapitre du livre d'Ain, publié un an avant la fusion de Kronos et Ultimate Software en UKG (Ultimate Kronos Group), consultez le site **www.kronos.com/resources/trust-them-again-and-again.**

Qu'est ce qui fonctionne ?

Comment les employés peuvent gagner la confiance de leur responsable :

54 %
Produire un travail de qualité

48 %
Être fiable

36 %
Être honnête

28 %
Écouter activement

21 %
Partager un feedback avec votre responsable

Comment les responsables peuvent gagner la confiance des employés :

52 %
Être fiable

28 %
Écouter activement

34 %
Être honnête

25 %
Formuler un feedback utile

24 %
Se comporter en modèle et diriger par l'exemple

22 %
Se soucier du bien-être des employés

WORKFORCE INSTITUTE @UKG

Dépêches de notre conseil consultatif

Le Workforce Institute du conseil consultatif d'UKG est un consortium mondial de leaders d'opinion dans le domaine des ressources humaines et de la gestion des effectifs. Les membres de notre conseil consultatif ont « tout fait et tout vu » au cours de leur parcours personnel et professionnel. Et ils ont des histoires à partager.

Les signes de confiance ne sont pas toujours évidents

À un moment de ma carrière dans les RH, j'ai été chargée des uniformes. Je n'ai pas demandé ce travail et je pensais en fait que c'était une forme de punition. Parce que le service des uniformes était une vraie pagaille. Un jour, j'ai dit à ma boss que c'était une punition, pour blaguer. Elle a répondu : « S'il vous plaît, ne considérez pas cette tâche comme une action négative. Si quelqu'un dans l'entreprise est capable de remettre en ordre les uniformes, c'est bien vous. » J'ai pris cela comme une remarque positive : l'organisation a fait confiance à mes capacités pour y parvenir.

- Sharlyn Lauby, The HR Bartender et présidente d'ITM Group Inc

Et soudain, un jour, c'est vous qui prenez les décisions importantes

Je me souviens d'être allé demander à mon patron s'il m'autorisait à voir un client pour l'aider gratuitement à résoudre une affaire très difficile. Quand je lui ai demandé si je pouvais le faire, il m'a répondu : « Je vous fais confiance. Je vous ai embauché parce que je sais que vous êtes capable de prendre de telles décisions. Si vous voulez mon avis, nous pouvons en discuter. Mais au final, c'est vous qui décidez. » C'était tellement bouleversant pour moi. Cela n'a fait que renforcer mon respect à son égard. Cela m'a également donné envie de faire mon maximum pour le client et pour notre entreprise.

- John Frehse, directeur général principal, Ankura Consulting Group

Les risques calculés peuvent accroître la confiance

Je me souviens qu'une consultante m'a fait confiance pour diriger un atelier alors que j'étais encore très jeune. La clé du succès : elle a présenté l'atelier avec moi afin de pouvoir intervenir en cas de problème. C'était de la confiance avec un filet de sécurité intégré. Il ne s'agissait pas seulement d'une confiance naïve, basée sur l'espoir et la chance. C'était un risque réfléchi.

- David Creelman, PDG de Creelman Research

Sécuriser la prise de risques

Nous faisons comprendre à nos chefs d'équipes qu'ils doivent laisser leurs employés s'écorcher les genoux mais pas se casser les jambes. En d'autres termes, les dirigeants doivent donner à leurs collaborateurs les moyens de faire leur travail, en particulier lorsque celui-ci comporte des risques et implique de l'innovation, et être là pour les guider afin de surmonter les obstacles et leur donner une perspective. Nous renforçons ensuite la confiance et d'autres comportements clés de leadership dans toute l'entreprise en responsabilisant les cadres. Les employés évaluent l'efficacité de leur responsable deux fois par an au moyen d'une enquête anonyme qui permet de s'assurer que les dirigeants appliquent nos valeurs fondamentales et instaurent une culture de confiance.

– Dave Almeda, directeur général des ressources humaines chez UKG

La confiance est la colle magique qui fait prospérer les relations personnelles et professionnelles. Quand on se fait confiance, tout devient possible.

- Aron Ain, directeur et PDG d'UKG (Ultimate Kronos Group)

WORKFORCE INSTITUTE @UKG

Le Workforce Institute chez UKG

Le Workforce Institute d'UKG fournit des services de recherche et d'éducation sur les problèmes critiques auxquels les organisations du monde entier sont confrontées sur le lieu de travail. Réunissant un consortium mondial de leaders d'opinion dans le domaine des RH et de la gestion des effectifs, le groupe de réflexion est particulièrement bien placé pour présenter aux organisations des idées pratiques dans le but d'optimiser l'entreprise moderne, tout en donnant une voix importante aux employés, y compris aux travailleurs de première ligne et aux travailleurs horaires. Fondé en 2007, le Workforce Institute, avec ses services de recherche et d'éducation (livres, podcasts, enquêtes, blogs et sa liste annuelle de prévisions sur le lieu de travail), tente d'équilibrer les besoins et les souhaits des diverses populations d'employés et les intérêts des organisations pour gérer l'absentéisme, lutter contre le « burnout », élaborer des horaires de travail équitables et former des leaders forts pour générer des performances inspirées.

Pour plus d'informations :

www.workforceinstitute.org

Rejoignez la conversation :

@WF_Institute

Pour plus d'informations sur les recherches, contactez :

Dan Gouthro
daniel.gouthro@ukg.com

Dr Chris Mullen, cadre en ressources humaines, SHRM-SCP
christopher.mullen@ukg.com

Méthodologie de l'enquête

Les résultats de recherche sont basés sur une enquête menée par Savanta, Inc. pour Workplace Intelligence au nom du Workforce Institute d'UKG en juin 2020. Pour cette enquête, 3 903 personnes, aux niveaux national et international, ont été invitées à répondre à des questions générales afin d'explorer les attitudes des dirigeants et des employés concernant la confiance dans l'entreprise, la transformation numérique et la gestion/réponse en situation de crise. L'étude visait des personnes âgées de 18 à 55 ans. Les personnes interrogées sont recrutées par un certain nombre de mécanismes, via différentes sources, pour participer aux panels et prendre part à des études de marché. Tous les panélistes ont passé un double processus d'adhésion et ont obtenu en moyenne 300 points de données de profilage avant de participer aux enquêtes. Les personnes interrogées sont invitées à participer par e-mail et reçoivent une petite incitation financière pour leur participation. Les résultats de tout échantillon sont sujets à des variations d'échantillonnage. L'ampleur de la variation est mesurable et est affectée par le nombre d'entretiens et le niveau des pourcentages exprimant les résultats. Dans cette étude particulière, les chances sont de 95 sur 100 qu'un résultat d'enquête ne varie pas, en plus ou en moins, de plus d'1,6 point de pourcentage par rapport au résultat qui serait obtenu si les entretiens avaient été menés avec toutes les personnes de l'univers représenté par l'échantillon.

© 2020 UKG Inc. Tous droits réservés.Pour obtenir une liste complète des marques commerciales d'UKG, consultez la page ukg.com/trademarks.
Toutes les autres marques commerciales, le cas échéant, appartiennent à leurs propriétaires respectifs.
Toutes les caractéristiques techniques peuvent faire l'objet de modifications sans préavis.