



Enquête « confiance » : Résultats



Résultats de l'enquête confiance réalisée auprès d'une population de cadres de la fonction publique

- Enquête qualitative, laissant une large liberté de réponse
- Enquête réalisé hors cadre institutionnel, permettant une sincérité des réponses

Un grand remerciements aux participants pour la qualité de leurs contributions



Rappel des questionnements de l'enquête ...



La confiance et son utilité dans le fonctionnement

La confiance est un mot à la mode. Concept « large », que signifie-t-il pour vous ? Comment le percevez-vous ? Que mettez-vous derrière ce concept ? Pour vous qu'est-ce que la « confiance » ? [Réponse libre]

- 1 - Pouvez-vous indiquer les 3 à 5 mots qui selon vous évoquent la confiance ou sont synonymes de la confiance (vous pouvez également expliciter votre pensée si vous le souhaitez)**
- 2 - A contrario, pouvez-vous indiquer les 3 à 5 mots qui évoquent l'opposé de la confiance**
- 3 - En quoi selon vous la confiance est-elle utile dans les relations de travail et les questions de management ? [Réponse libre]**
- 4 - Quel est selon vous le poids du « facteur confiance » dans l'efficience du fonctionnement de l'institution ? [Echelle de valeur]**

La confiance dans le contexte de votre institution

- 5 - Dans le contexte actuel de votre institution, quels sont les facteurs qui sont susceptibles de vous faire perdre confiance ? [Réponse libre]**
- 6 - Dans le contexte actuel de votre institution, quels sont les facteurs qui sont susceptibles faire perdre confiance à vos équipes et vos collègues ? [Réponse libre]**

La confiance au quotidien

La confiance, quand elle existe, est un acquis fragile. Elle se construit patiemment dans le détail du quotidien. Elle se détruit aussi très facilement, d'autant que dans nos institutions les « us » sont truffés d'irritants de la confiance.

- 7 - Pouvez-vous décrire quelques uns de ces « irritants » de la confiance ? Qu'est ce qui fait perdre confiance ? Quels actes nuisent à la confiance ? (vous pouvez indiquer même des petites choses) [Réponse libre]**
- 8 - A l'opposé, nous pourrions rêver de situations de confiance « idéales ». Pouvez-vous raconter une (ou des) situation(s) dans laquelle l'existence de la confiance entre les acteurs a (ou aurait) permis d'obtenir des résultats intéressants, satisfaisants, voire enthousiasmants ... [Réponse libre]**
- 9 - A combien estimeriez-vous le niveau de confiance actuel au sein de votre institution ? [Echelle de valeur]**

Quelles actions pour améliorer la confiance ?

- 10 - S'il fallait développer la confiance dans votre institution quelles actions aimeriez-vous proposer ? [Réponse libre]**



Enquête : la confiance ? : « Mots clés »



1 & 2 - Pour vous qu'est-ce que la « confiance » ?

- Pouvez-vous indiquer les 3 à 5 mots qui selon vous évoquent la confiance ou sont synonymes de la confiance ?
- A contrario, pouvez-vous indiquer les 3 à 5 mots qui évoquent l'opposé de la confiance ?

Impact sur soi

Estime de soi, Bien être,
Ouverture, Détente,
Franchise, Liberté

Respect, Respect des
autres, Loyauté,
Assurance, Sécurité,
Courage, Conscience

Replis sur soi,
Peur, Crainte,
Doute, Isolement

Méfiance,
Insécurité,
Angoisse, Stress

Postures

Ecoute,
Bienveillance

Soutien, Appui

Mépris, Arrogance,
Hypocrisie, Infantilisation

Dissimulation,
Changement de décision,
Esquive

Ambiance et relations de travail

Transparence, Dialogue,
Échange, Réciprocité,
Coopération, Partage

Sincérité, Intimité,
Bienveillance
réciproque, Solidarité

Défiance,
Suspicion,
Soupçon

Manipulation,
Replis, Mensonge,
Tromperie,

Impact sur le travail

Action, Droit à l'erreur ou à
l'hésitation

Pertinence et efficacité du travail
réalisé, Efficace & Efficacité
Engagement, Honnêteté, Hardiesse,
Stabilité, Motivation à faire quand
cela est reconnu

Inefficacité,
Dispersion,
Immobilisme

Démotivation
Conflit



Enquête : la confiance ? : « Mots clés »



Mode de pilotage

Considération de la personnalité et des compétences d'autrui,
Respect des différences, Valeurs partagées

Dans le milieu professionnel elle est la base du management
La confiance est la valeur de toutes les valeurs
Sans la confiance le fonctionnement optimal de l'équipe, sa cohésion, l'autonomie des membres du groupe, sont impossibles.

Opacité, Contrôle, Centralisation,
Sur Contrôle

Ordre, Verticalité, Directivité,
Autoritaire, Pouvoir, Autoritarisme,
Domination

Communication

Confidentialité des échanges respectés, Congruence entre mots et les actes

Acceptation des idées de l'autre et de sa personnalité,
Esprit d'ouverture

Appropriation des propos de l'autre,
Transformation des propos, Double langage,
Absence de communication

Orientation sans explication, Décalage entre les discours et les faits

Perception de l'autre

Autonomie, Délégation, Responsabilité

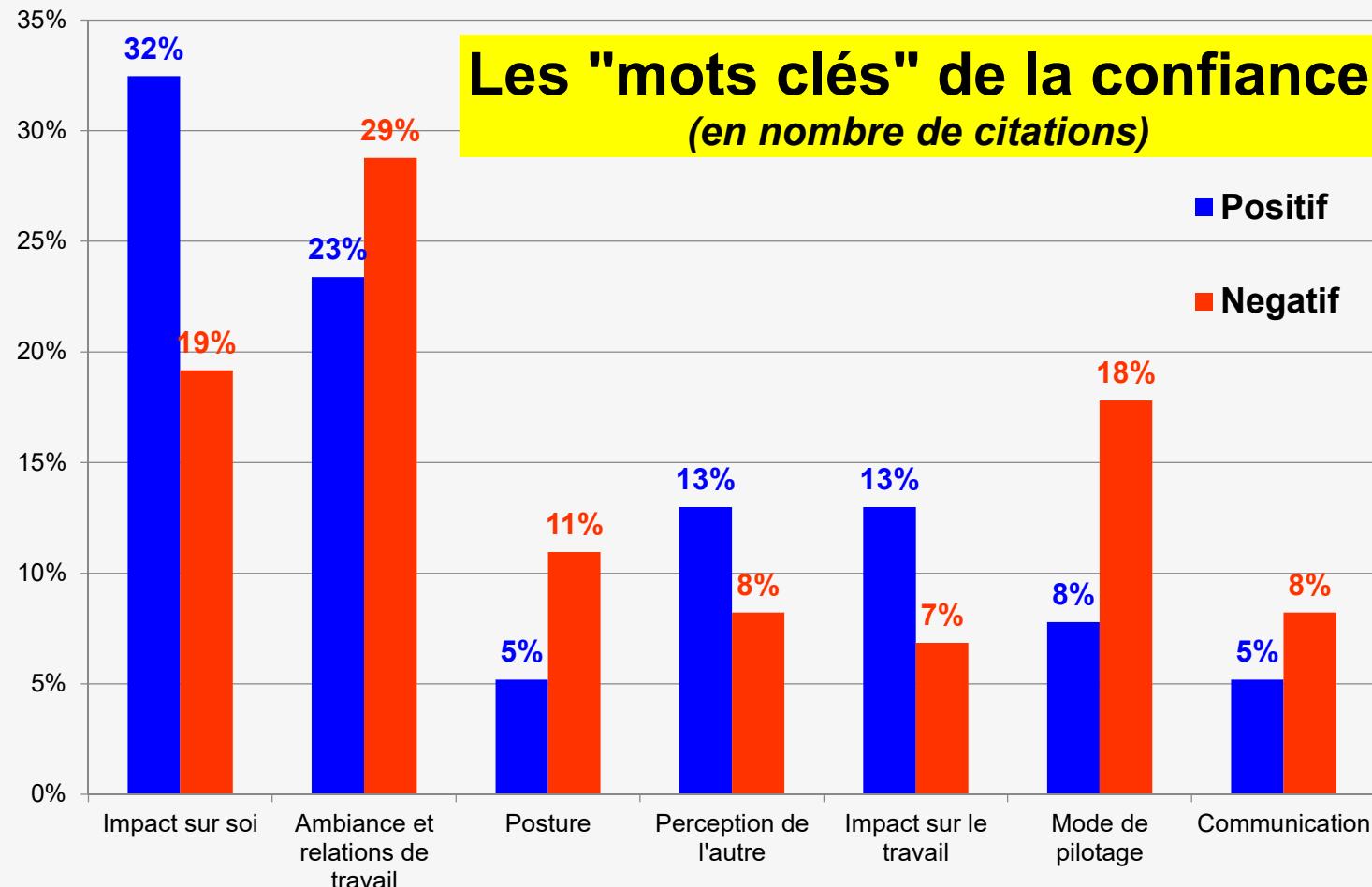
Mutuel, Complicité, Conviction, Richesse indispensable, pour travailler en équipe

Objectifs personnels, Compétition,
Egocentrisme

Rétention, Corruption, Trahison



Enquête : la confiance ? : « Mots clés »





Enquête : la confiance ? : « Mots clés »



- **Sans surprise, les mots sont très tranchés en les deux extrêmes de la confiance et de la défiance**
 - ⇒ Dans quel contexte souhaitons nous travailler ?
- **Les mots de la confiance sont plus nombreux sur :**
 - L'impact sur soi
 - La perception de l'autre
 - L'impact sur le travail
 - ⇒ La confiance est bénéfique pour l'individu, son travail et ses relations à l'autre
- **Les mots de la défiance sont plus nombreux sur :**
 - Les postures
 - Les modes de pilotage
 - La communication
 - L'ambiance et les relations de travail
 - ⇒ La défiance se manifeste par les postures, les modes de pilotage et de communication (*dont une partie significative est d'ordre « individuel »*) et se répercute en final sur l'ambiance et les relations de travail



Enquête : Confiance & relations de travail



3- En quoi selon vous la confiance est-elle utile dans les relations de travail et les questions de management ?



⇒ La confiance : un « ciment » indispensable



Enquête : Confiance & relations de travail



■ La richesse des contribution met en évidence un parcours fort

- Partant de l'individu et de son potentiel, pour arriver à la capacité d'un groupe à « co-élaborer en terrain inconnu »

■ En chemin, la confiance contribue :

- Au développement de l'individu et de ses interactions
- Aux relations au sein du groupe
- A l'efficacité du groupe

■ En parallèle, la confiance impacte :

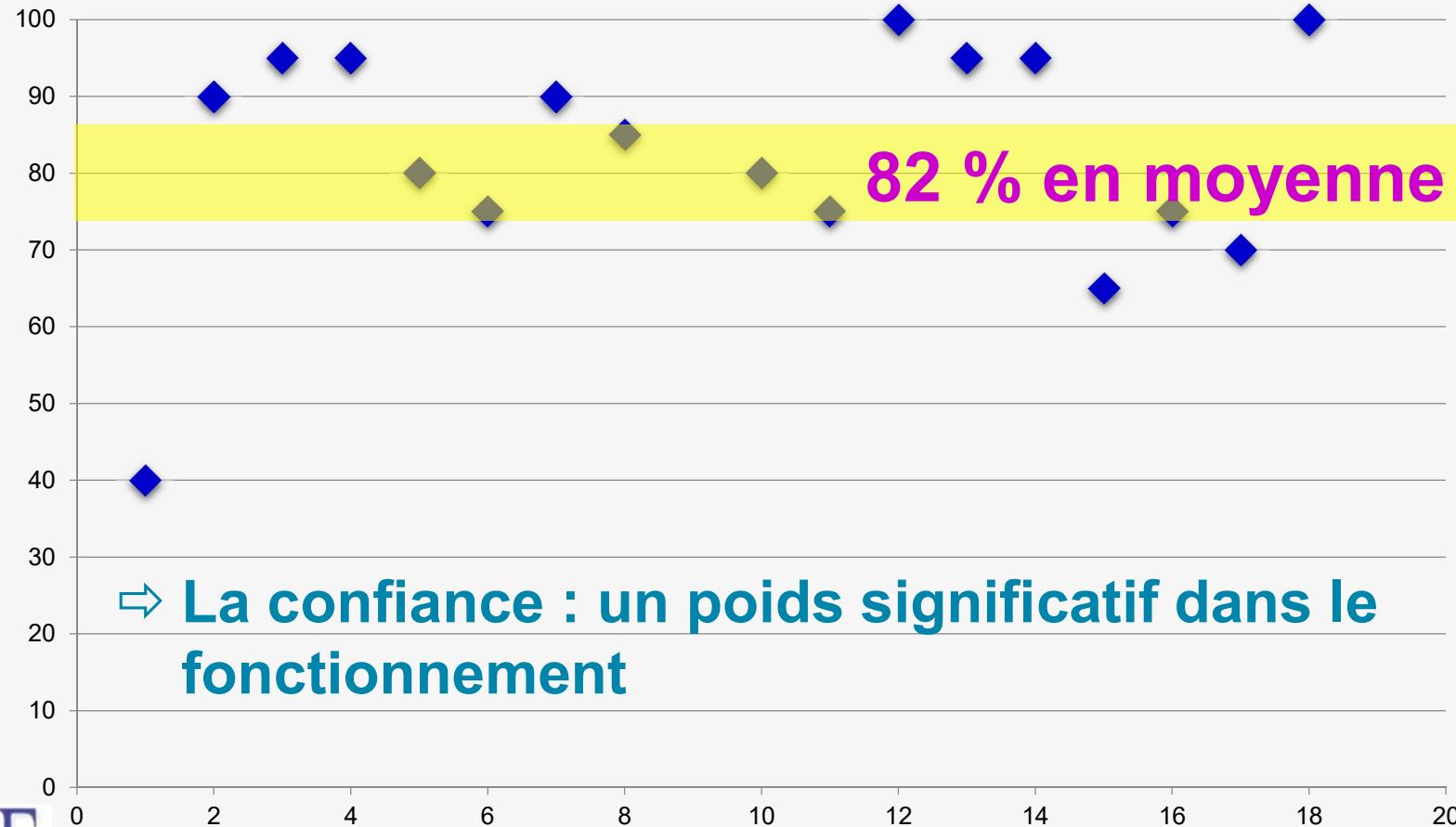
- Les situations « inconnues » où la « créativité » et la « co-élaboration » de chemins non traditionnels sont nécessaires
- Mais aussi, le fonctionnement quotidien, la confiance permettant l'ouverture et le dialogue pour améliorer le fonctionnement courant



Enquête : la confiance, quel poids ?



4-Quel est selon vous le poids du « facteur confiance » dans l'efficiency du fonctionnement de l'institution ?



⇒ La confiance : un poids significatif dans le fonctionnement



Enquête : Facteurs d'influence de la confiance ?



5 & 6 - Dans le contexte actuel de votre institution, **quels sont les facteurs** qui sont susceptibles de vous faire perdre confiance ? Ou de faire perdre confiance à vos équipes et vos collègues ?

Deshumanisation,
réduction à l'ETP

Changement de
cap et urgences

Postures,
congruence

Incertitude

Respect,
engagement,
lisibilité, portage,
soutien

Clarté des
orientations

Manque de vision
et de projets

Droit à l'erreur,
Moyens réalistes

Relations inter-
personnelles

Faible pouvoir
d'agir

Reconnaissance,
Infantilisation

Boycott des
émotions,
malaises

Reconnaissance
des différences

Circulation de
l'information,
transparence

Décisions
« verticalisées »

Déni des
métiers

Décalage
« dit » & « fait »

Manque de co-
construction,
« pseudo-
concertation »

Liens et
connaissance des
réalités vécues

Jeux d'acteurs,
intérêts, mauvaise
foi, dissimulation

« Osons la féminité
dans les rapports
humains au travail »

Ceux qui savent, ceux qui font, critères administratifs, technocratisation, ...

Perte des avantages, mise au travail, suppression ☺



Enquête : Facteurs d'influence de la confiance ?



■ Les facteurs d'influence de la confiance sont de natures diverses

- L'individu, ses émotions, ses singularités, sa reconnaissance, son pouvoir d'agir
- Les relations de l'individu au sein du groupe
- Les modes de communication et les décisions
- Le déficit de connaissance des réalités
- Les modes de pilotage et les postures des responsables

■ Ces éléments sont insérés dans des paradigmes structurants

- de « postures », de considération des individus (des ETP ☺)
 - *Ceux qui savent, ceux qui font, critères administratifs, technocratisation, ...*
 - *Mais aussi : Perte des avantages, mise au travail, suppression ☹. A l'exception de ce clin d'œil, l'enquête ne fait pas ressortir la contribution des collaborateurs à la « non confiance »*
- et des contraintes opérationnelles subies : les urgences !

■ Il est à souligner, les « jeux d'acteurs », perçus comme des « manipulations » ou de la « mauvaise foi » qui ont des impacts fortement contre productifs

- Perception ou personnalités « particulières », le phénomène néanmoins existe et demande à être traité avec attention



Enquête : Les « irritants » de la confiance ?



7 - Pouvez-vous décrire quelques uns de ces « irritants » de la confiance ? Qu'est ce qui fait perdre confiance ? Quels actes nuisent à la confiance ?

Les ordres, les horaires
Travail en « silo »

Manque de réactivité
Décisions non discutées

Pas d'exemplarité
Délégation sans information

Ne pas assumer ses responsabilités

Absence de courage et de franchise et de solidarité

Pas de soutien du N+1
Peur du conflit

Management par la contrainte et les conflits

Absence d'écoute, d'empathie, pas de bienveillance

« non-dits », absence de légèreté, humour ...

Pas le courage de dire devant qui de droit
Bruit de couloir

Engagement, mais « pas fait »

Remarques sur les horaires au moindre écart

Devoir d'obéissance pour des consignes aberrantes

Décisions hiérarchiques sans explications

Non prise en compte des avis lors de la consultation
Dévoiler le participatif

Impossible de signaler les problèmes de fonctionnements

Manque de sens du travail prescrit

Manque de proximité avec le terrain

Déni face à la réalité des équipes

Mensonges
Cadre et mission nié par ceux qui l'ont posé

Non respect de la parole donnée

Trahison



Enquête : Les « irritants » de la confiance ?



■ Les « irritants » de la confiance apportent des éléments concrets aux facteurs d'influences identifiés précédemment

- L'individu : cette rubrique déborde des sujets d'écoute et d'empathie, et impacte directement l'organisation du travail. L'absence de confiance interdisant toute possibilité d'amélioration, par manque d'expression
 - Les relations de groupe sont marquées par l'absence de légèreté et d'humour qui sont des ingrédients nécessaires à la « créativité ».
 - Cette dimension semble à première vue loin des préoccupations de travail, mais n'oublions pas qu'un des rôles de la confiance est de libérer l'individu de la peur de la réaction de l'autre et ainsi de pouvoir se consacrer ensemble à la résolution des sujets.
 - Les modes de communication, la « non transparence » et à minima la « non explication des décisions »
 - Le déni des réalités est renforcé et vécu comme « irritant ». Cette dimension est un axe de travail central, la connaissance précise et partagé du réel qui est le socle de tout progrès et de toute innovation.
 - Les modes de pilotage sont plus abordées par la perception d'un manque de courage et la difficulté d'assumer ses responsabilités
- Les paradigmes structurants se manifestent par : le travail «en silo», les horaires « stricts », les décisions «non discutées», le manque « d'exemplarité »
 - Ces paradigmes sont en grande partie la conséquence d'une application stricte du modèle hiérarchique
 - « Mensonges », « trahison », « non respect de la parole donnée » ont la palme des impacts contre productifs



Enquête : Les situations de la confiance ?



8 - Pouvez-vous raconter une (ou des) situation(s) dans laquelle l'existence de la confiance entre les acteurs a (ou aurait) permis d'obtenir des résultats intéressants, satisfaisants, voire enthousiasmants ...

Situations délicates,
pénal, marchés
publics, ...

Equilibrer risques et
moyens humains et
financiers
*(Risques débattus, partagés
& décisions assumées)*

Faire confiance à un
collègue et revoir sa
manière de procéder
*(Gains en efficacité dans les
tâches)*

Projets transversaux
et/ou innovants

Beaucoup

La confiance n'est
pas un du, mais une
matière à construire
sereinement

Addition de
compétences,
synergie des acteurs,
capacité à faire
progresser le groupe

Compétences et lui
faire confiance dans
son domaine

Parler vrai

Enjeux professionnels
et personnels
clairement affichés

Démarches dans la
durée pour faire
progresser,
l'individu, le groupe,
la collectivité

Pensées différentes
pour construction de
solutions innovantes

Compétences et
potentiel

L'humain prime sur la
fiche de poste

Délégation claire

Réunions de directions
vs réunions de partage

Réunions de cadres vs
réunions de coopération

*(Réunions récurrentes,
« messes » devenues
stériles et inutiles)*

Diagnostic territorial
partagé

Sorties culturelles ou
sportives, échange de job
...

Etablir ensemble
(toutes strates
confondues) un état
des lieux et suivi des
actions

« co-construction » d'une
démarche d'amélioration
de l'organisation
fonctionnelle

Feuille de route « co-
construite »

Temps d'intelligence
collective

Projet transversal
(dépenses et services
rendus) engagé et
prometteur, mais
abandonné

Un dispositif / réseau
innovant détruit par
des contrôles tatillons

Télétravail, mais trop
de limitation et
d'interdictions



Enquête : Les situations de la confiance ?



■ Les réponses de cette question ne concernent pas que des situations idéales

- Les situations où la confiance apparaît indispensable sont quand les enjeux et les risques sont importants ou face à des situations inconnues.
 - Est-il préférable d'entrainer le groupe à la confiance sur des situations de moindre importance ?
- Mais aussi dans le quotidien pour faire évoluer les pratiques et pour la conduite de projets transversaux ou innovants,
 - dans lesquels la « complexité » (nombre de liens entre les éléments) est structurellement plus élevée

■ Les éléments nécessaires

- Postures : parler vrai
- Clarté : des enjeux et des délégations ...
- Diversité : des pensées, des compétences ...
- Compétences et faire confiance
 - NB : Il est toujours souhaitable d'avoir en vue les habiletés actuelles, nécessaires pour l'institution et souhaitées par la personne

■ L'établissement de la confiance est le résultat d'une démarche

■ Quelques actions simples

- L'informel entre les acteurs ; sorties, échanges etc ...
- Des modes de travail : intelligence collective
- Modification des réunions : de « grandes messes » vers des réunions de « partage et de coopération »
- Connaissance commune des réalités : « diagnostic territorial partagé »
- D'implication des acteurs dans la construction des actions

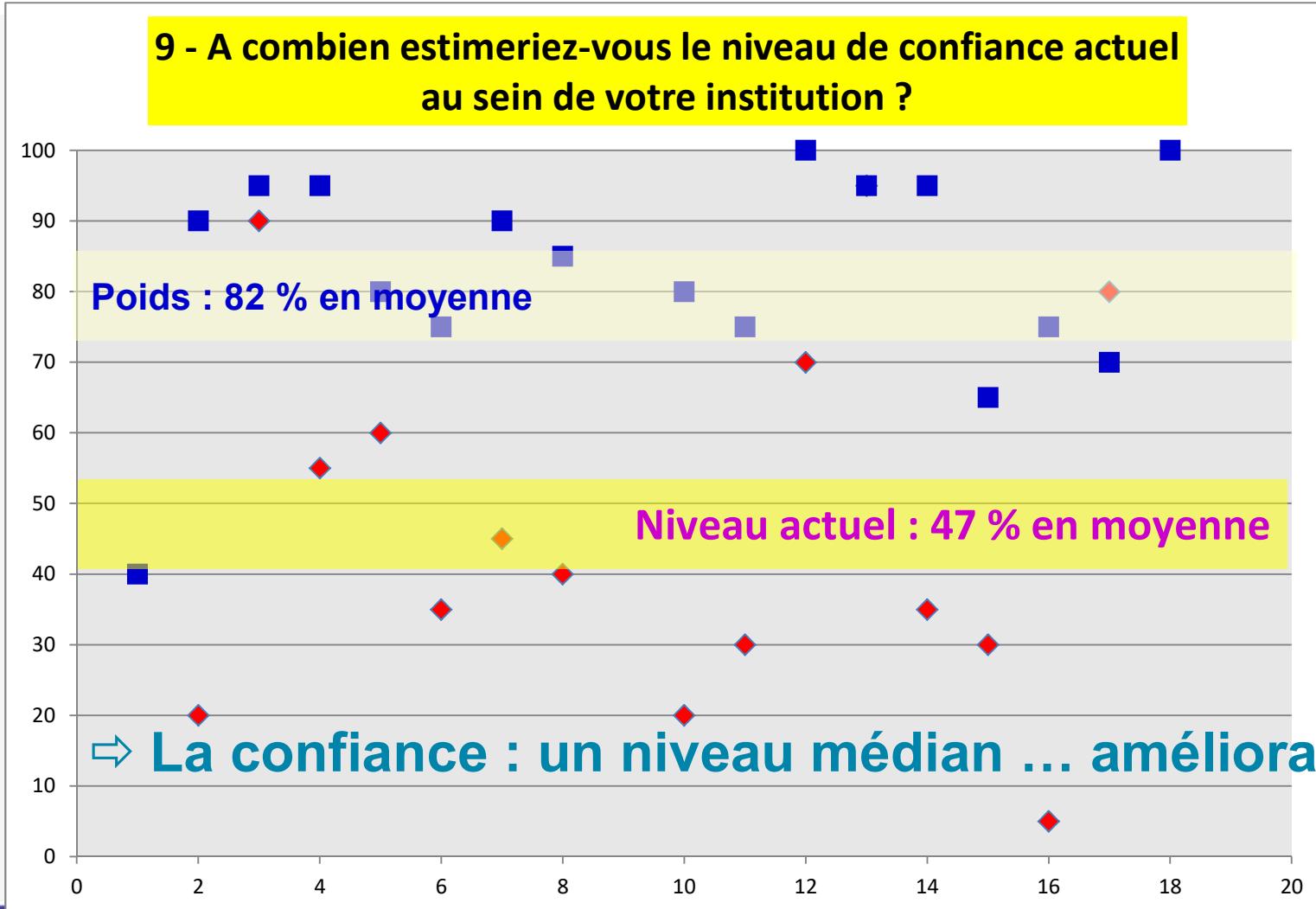
■ Mais attention, les initiatives peuvent échouer ...

- « Limitations », « sur contrôle » etc ... Un regard attentionné est à porter sur les freins possibles de ce type de démarche lors de leur conception

Stéphane Bernard – Eric Rubio



Enquête : la confiance ?





Enquête : Quelles actions pour la confiance ?



10. S'il fallait développer la confiance dans votre institution quelles actions aimeriez-vous proposer ?

Décisions et objectifs	Rôle des décideurs	Afficher des objectifs clairs	Des leaders qui créent les conditions de se passer d'eux	Organisation		Actions
	Simplification	Missions avant organigramme				
Formation, coaching, accompagnement, suivi	Décision dans le respect des règles de l'art & pas administratif			Se centrer sur les besoins	Dialogue de gestion	Charte de l'encadrement
	Interpeller les cas connus	Coaching individuel et collectif		Diminuer les contrôles	Décider en autonomie	Petits comités entre pairs
	Ecouter, accompagner	Former				
Sensibiliser, comprendre	Pédagogie & Des exemples de réussites	Enquête qualité de vie au travail	Connaissance de l'autre	Culture collaborative	Lab d'innovation managériale	Projets nouveaux
	Montrer les dégâts de la défiance		Diversité	Echanges	Oser échouer, expérimenter	Travail sur les valeurs
			Partager les informations	Partenariats	Projet collectifs, pragmatiques, mode agile	Décliner des actions et les suivre
			Oser la confiance et prendre le risque que ça marche	Respecter la diversité des métiers	Ressourcement au travail	Echanger les postes
			Reconnaitre comme adulte, compétences et choses à apprendre	Maintien de relations interpersonnelles de qualité	Temps conviviaux	Accueillir les nouveaux arrivants



Enquête : Quelles actions pour la confiance ?



- **La maitrise des décisions et des objectifs : Claires et dans le respect des métiers**
 - A minima discutées et expliquées
- **Des actions sur l'organisation : dialoguer**
 - Se centrer sur les besoins et les missions.
 - Simplifier, diminuer les contrôles, autonomie
- **Des actions concrètes :**
 - Charte
 - Modalités de travail : petits comités entre pairs, lab innovation managériale
 - Projets nouveaux conduits autrement : oser, essayer ..
 - Et ... aux marges du strict travail : temps conviviaux, accueil des nouveaux, échanges de postes, ressourcements
- **Mais aussi un travail sur les acteurs**
 - Sensibiliser, comprendre
 - Former, écouter, accompagner
 - Mais aussi, aborder les cas particuliers
 - Postures : une appétence pour l'autre et la diversité.
 - Connaissance de l'autre, diversité, échanges, partages, reconnaissance des compétences, diversité des métiers, culture collaborative
- ⇒ **La confiance est un sujet complexe (*au sens du nombre de liens*) qui se travaille dans le temps.**
 - ⇒ De nombreuses « briques » d'actions peuvent être engagées ponctuellement.
 - ⇒ Mais c'est bien l'ensemble de ces actions insérées dans une intention et permettant d'aborder l'ensemble des thématiques qui amènera le développement de la confiance dans l'institution et dans le temps



Enquête confiance : synthèse



- **La confiance à un poids important dans le fonctionnement des organisations et selon les institutions des marges de progression sont significatives**
 - Poids 80% vs niveau actuel : 47%
- **Un besoin de sensibiliser les acteurs à ce sujet et de le « comprendre »**
- **La confiance est un apprentissage individuel, mais surtout collectif.**
 - C'est à la fois un besoin et l'opportunité d'une démarche collaborative
- **La confiance impacte directement sur le fonctionnement des équipes**
 - Les modalités d'organisation du travail contribuent au développement de la confiance
- **Des actions concrètes et simples sont demandées et possibles**
 - Expérimenter, « oser » essayer ... l'expérimentation n'engage en rien, mais permet de s'entraîner et d'apprendre collectivement
- **Les postures et les rôles des chefs influencent notamment les relations au niveau de l'encadrement**
- **Le sens des actions et l'orientation des Directions sont nécessaires pour générer un état de confiance, l'ensemble apportant le sens pour les équipes**



Les enjeux de la confiance :



La confiance en interne est un prétexte pour travailler et partager :

- Les contraintes des uns et des autres
- Les règles métiers
- Les motivations personnelles et les singularités
- Les spécificités des métiers et des disciplines et leur partage
- Les réels des situations
- Les objectifs et le sens de l'action

La confiance en interne est un socle qui adresse des enjeux majeurs :

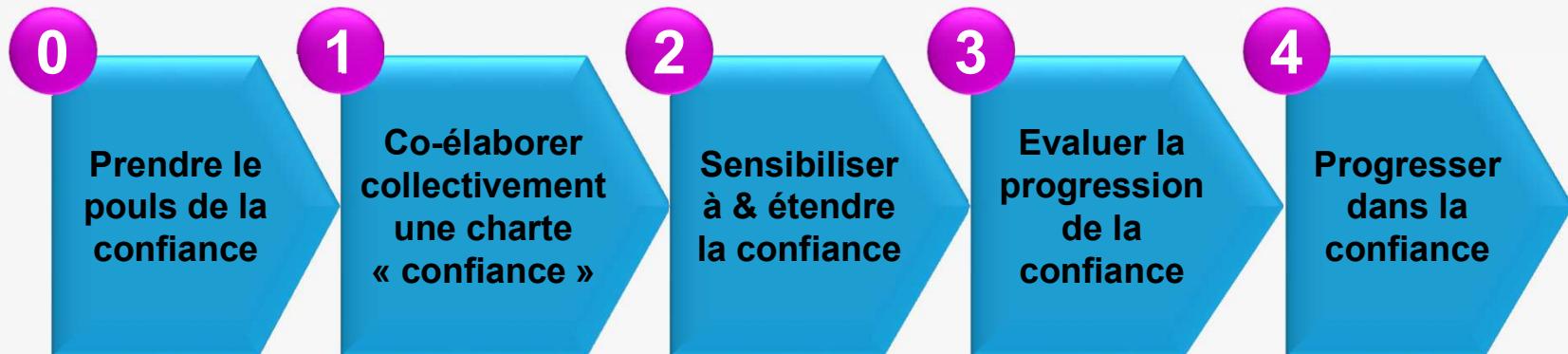
- La coopération au quotidien
- Les capacités de co-élaboration de l'équipe en terrain inconnu
- Les RPS et l'absentéisme (*voir en annexe Indicateurs statistiques de mesure des risques psychosociaux au travail – Dares 2010*)
- Les dimensions culturelles des différents métiers et spécialités
- L'organisation du travail
- Les actions en cas de crise

La confiance, quand elle est développée en interne, ouvre la voie vers des relations de confiance avec ses usagers, partenaires et fournisseurs

⇒ Mais comment s'y prend on ? : notre méthode



Mais comment s'y prend on ? : notre méthode



- ⇒ Une méthode initiée par l'établissement d'une charte confiance spécifique à votre institution. La charte est diffusée et son application est suivie pour améliorer collectivement la confiance dans votre institution
- ⇒ Une méthode « à la carte » adaptée à la situation de votre institution et de vos équipes
- ⇒ Une intervention calibrée en fonction des moyens et savoirs faire en interne. Vous fixez notre niveau d'intervention entre ; une simple assistance à maîtrise d'ouvrage et la réalisation complète de l'intervention



Les dimensions de la progression



La première étape d'une démarche d'avenir		Sensibiliser	Etendre	Tirer les bénéfices
Cible		1 ^{er} groupe de participants	Ensemble des collaborateurs	Usagers, partenaires
Savoirs faire		Pratiques Individuelles	Pratiques collectives	Modalités de travail en « pleine » confiance
A comprendre		Impact des postures	Concepts, mécanismes et exemplarité	Mécanismes de co-élaboration, de coopération et de capitalisation
Sujets traités		Sujets de « forme » individuelle et collective	Sujets opérationnels du quotidien et complexes en interne	Sujets complexes avec des tiers

- ⇒ Commencer par le travail sur la « forme » pour aller vers le travail sur le « fond ». Le « Graal » est de développer des approches de co-élaboration avec les tiers sur des sujets complexes et « non résolus » jusqu'à maintenant
- ⇒ Comme dans toute démarche de transformation, notre méthode permet d'ouvrir les valences et donne les moyens à vos équipes de progresser. En chemin, nous transmettons des méthodes de travail et ouvrons la voie au développement d'espaces de dialogue sur le travail qui est le moyen central d'améliorer le fonctionnement



Jeux de messages d'introduction de la confiance



La confiance est un sujet « riche » qui impacte de nombreux aspects de notre vie au travail, et de nombreux exemples illustrent son rôle. Choisir les approches qui « parleront » le mieux à vos équipes ...

- **La France terre de défiance** (*résultats d'enquêtes internationales*)
 - **Confiance et société**
 - **La réussite du choix du capitaine Sully** (*le rôle de l'indispensable confiance dans la réussite de l'amerrissage d'un Boeing en difficulté sur la rivière Hudson à New York*)
 - **Confiance, qu'en pensent les acteurs ?** (*Résultats de l'enquête confiance*)
 - **Le rôle de la confiance dans les grands projets** (*impact de la confiance dans le cadre du fonctionnement « extrême » d'un grand projet*)
 - **Concepts et pratiques de la confiance**
 - **Cinq dimensions de la confiance dans une institution**
 - **Confiance et innovation** (*Le rôle de la confiance dans les mécanismes de l'innovation*)
 - **La confiance, le quotidien et moi** (Ce qu'un individu peut faire à son propre niveau)
- ⇒ **Le choix de l'angle d'approche est central dans la phase d'introduction de confiance. Un sujet « soft » voire « intime » comme la confiance, se doit d'être introduit de manière délicate, sans froisser, ni faire « peur »**



Pour aller plus loin ...



La confiance en interne est « ciment » nécessaire, pour aller plus loin plusieurs axes peuvent être développés :

- **Le développement de relations de confiance avec :**
 - les usagers
 - les partenaires et les fournisseurs
- **Des évolutions de l'organisation**
 - L'organisation cellulaire
 - La gestion de projets innovants et/ou transverses
- **Des nouvelles modalités du travail ensemble**
 - Exploratoire
 - Créativité et résolution de problèmes
 - Concertation et participation
- **Des ajustements des dispositifs de régulation installés**
 - fonctionnement des réunions
 - définition des objectifs et des modes de reporting
 - modes d'évaluation (en particulier de l'évaluation individuelle des performances)
- **La mise en lumière des habiletés et des envies**
- **Le développement de rôles complémentaires**
 - Les marginaux sécants
 - Les « bulles » collaboratives



Indicateurs statistiques de mesure des risques psychosociaux au travail – Dares 2010

Axe général	Axe élémentaire	Source de référence	Question	Modalités	Ensemble
Exigences du travail	Quantité	SIP 2010	On me demande une quantité de travail excessive	Toujours, souvent	23,5
	Pression temporelle	Sumer 2010 (Karasek)	Je dispose du temps nécessaire pour faire correctement mon travail	Pas du tout d'accord, pas d'accord	29,5
	Complexité	SIP 2010	Je dois penser à trop de choses à la fois	Toujours, souvent	46,9
	Conciliation travail-hors travail	SIP 2010	J'ai du mal à concilier travail et obligations familiales	Toujours, souvent	13,5
Charge émotionnelle	Devoir cacher ses émotions	SIP 2010	Dans mon travail, je dois cacher mes émotions ou faire semblant d'être de bonne humeur	Toujours, souvent	42,9
	Peur au travail	SIP 2010	Il m'arrive d'avoir peur pendant mon travail	Toujours, souvent, parfois	34,4
Autonomie, marges de manœuvre	Relation au public	SIP 2010	Je vis des tensions avec un public : usagers, patients, élèves, voyageurs, clients	Toujours, souvent	12,3
	Autonomie procédurale	SIP 2010 (Karasek)	Dans ma tâche, j'ai très peu de liberté pour décider comment faire mon travail	Toujours, souvent	16,7
	Utilisation et accroissement de compétences	Sumer 2010 (Karasek)	J'ai l'occasion de développer mes compétences professionnelles	Pas du tout d'accord, pas d'accord	19,7
		SIP 2010	Je peux employer pleinement mes compétences	parfois, jamais	14,1
Rapports sociaux, relations de travail	Coopération, soutien	Sumer 2010 (Karasek)	Les collègues avec qui je travaille sont amicaux	pas du tout d'accord, pas d'accord	7,6
		Sumer 2010 (Karasek)	Les collègues avec qui je travaille m'aident à mener mes tâches à bien	pas du tout d'accord, pas d'accord	12,1
		Sumer 2010 (Karasek)	Mon supérieur prête attention à ce que je dis	Pas du tout d'accord, pas d'accord	20,1
		Sumer 2010 (Karasek)	Mon supérieur m'aide à mener ma tâche à bien	Pas du tout d'accord, pas d'accord	22,8
	Conflits, harcèlement	Sumer 2010 (Karasek)	Est soumis à au moins une situation difficile dans son travail : comportement méprisant (quelqu'un se comporte systématiquement avec vous de la façon suivante : "vous ignore, fait comme si vous n'étiez pas là", "vous empêche de vous exprimer", "vous ridiculise en public")	oui	16
		Sumer 2010 (Karasek)	Déni de la qualité du travail ("critique injustement votre travail", "vous charge de tâches inutiles ou dégradantes", "sabote votre travail, vous empêche de travailler correctement")	oui	13,6
		Sumer 2010 (Karasek)	Atteinte dégradante ("laisse entendre que vous êtes mentalement dérangé", "vous dit des choses obscènes ou dégradantes", "vous fait des propositions à caractère sexuel de façon insistante").	oui	2,8
	Reconnaissance	SIP 2010	Mon travail est reconnu à sa juste valeur	Parfois, jamais	42,3
Conflits de valeurs	Conflits éthiques	SIP 2010	Dans mon travail, je dois faire des choses que je désapprouve (vente abusive, réaliser des licenciements,...)	Toujours, souvent, parfois	36,4
Insécurité socio-économique	Qualité empêchée	SIP 2010	J'ai les moyens de faire un travail de qualité	Parfois, jamais	17,3
	Sécurité de l'emploi, du salaire, de la carrière	SIP 2010	Je travaille avec la peur de perdre mon emploi	Toujours, souvent, parfois	22,6



Une enquête Egide ...

... Au service de l'amélioration du fonctionnement de votre institution

Egide : conférences, publications & références

Complexité pratique « Que faire ? »
ESSEC – Chaire de la complexité Edgar Morin - 2108



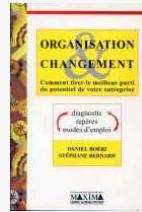
« Le plaisir d'innover » : Gestion des idées dans les Services Publics de l'Emploi
Association mondiale des services de l'emploi – 2014
[Voir la conférence](#)



« Le plaisir d'innover » : Innovations et freins à l'innovation
Association des anciens Elèves de Centrale Paris - 2015



Organisation & Changement
« Comment tirer le meilleur parti du potentiel de votre entreprise »
Paris Maxima 1998



Stéphane Bernard est co-auteur

Ils nous ont fait confiance :

Société du Grand Paris, TELT, DRIEE, Conseil Départemental du Nord, Conseil Départemental de Seine & Marne, Ville de Meaux, Clermont Ferrand, Gagny, Les Lilas, Nantes et Nantes Métropole, Husqvarna, Louis Vuitton, Christian Lacroix, Mexx France, Mexx Belgique, Fraikin, Eyguebelle, Berlutti, Givenchy, Dior, Guerlain, Rossimoda, Louisiane, Mutuelle Intérieure, Ibis, SFL, SCIC Gestion, Travail & Propriété, Ville de Chelles ...



Stéphane Bernard : 06 62 01 59 90 – Eric Rubio : 06 61 94 53 13
egide.bernard@free.fr

« La confiance et les grands projets»
TELT – Séminaire annuel du personnel – 2108
[Voir la conférence](#)



« Le plaisir d'innover » : Innovation principes
Centre Georges Pompidou - 2015
[Voir la conférence](#)



« Résultats du sondage sur l'innovation »
Inset Montpellier - 2016
[Voir la conférence](#)



Le plaisir d'innover
« Trouver l'idée et la mettre en œuvre »
KAWA 2014



Stéphane Bernard est co-auteur