



# 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'efficacité 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

**Replis sur soi,  
Peur, Crainte,  
Doute, Isolement**

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

**Méfiance,  
Insécurité,  
Angoisse, Stress**

## Postures

Ecoute,  
Bienveillance

**Mépris, Arrogance,  
Hypocrisie, Infantilisation**

Soutien, Appui

**Dissimulation,  
Changement de décision,  
Esquive**

## Ambiance et relations de travail

Transparence, Dialogue,  
Échange, Réciprocité,  
Coopération, Partage

**Défiance,  
Suspicion,  
Soupçon**

Sincérité, Intimité,  
Bienveillance  
réciproque, Solidarité

**Manipulation,  
Replis, Mensonge,  
Tromperie,**

## Impact sur le travail

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

**Inefficacité,  
Dispersion,  
Immobilisme**

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

**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

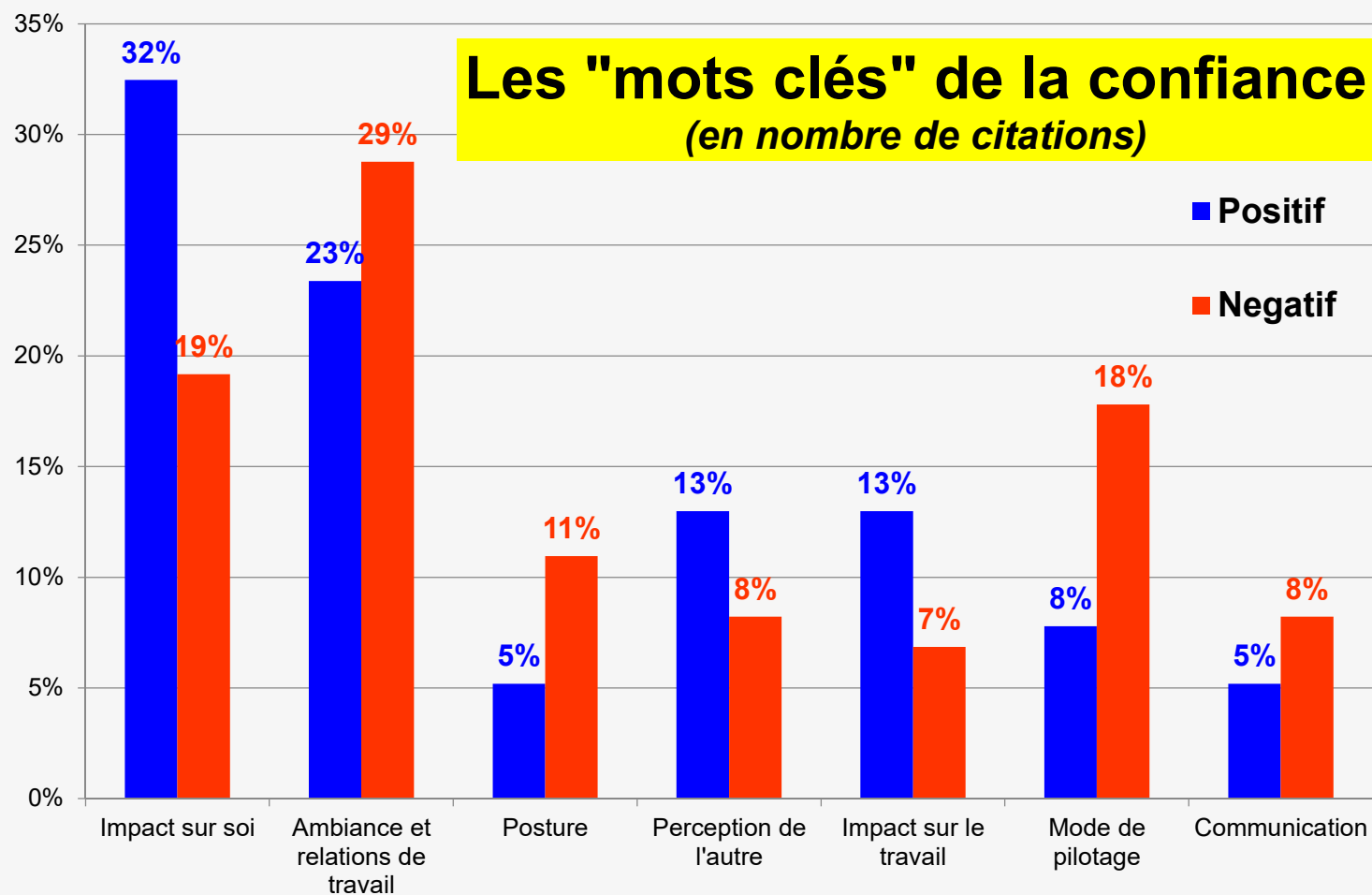
Mutuel, Complicité, Conviction, Richesse indispensable,  
pour travailler en équipe

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

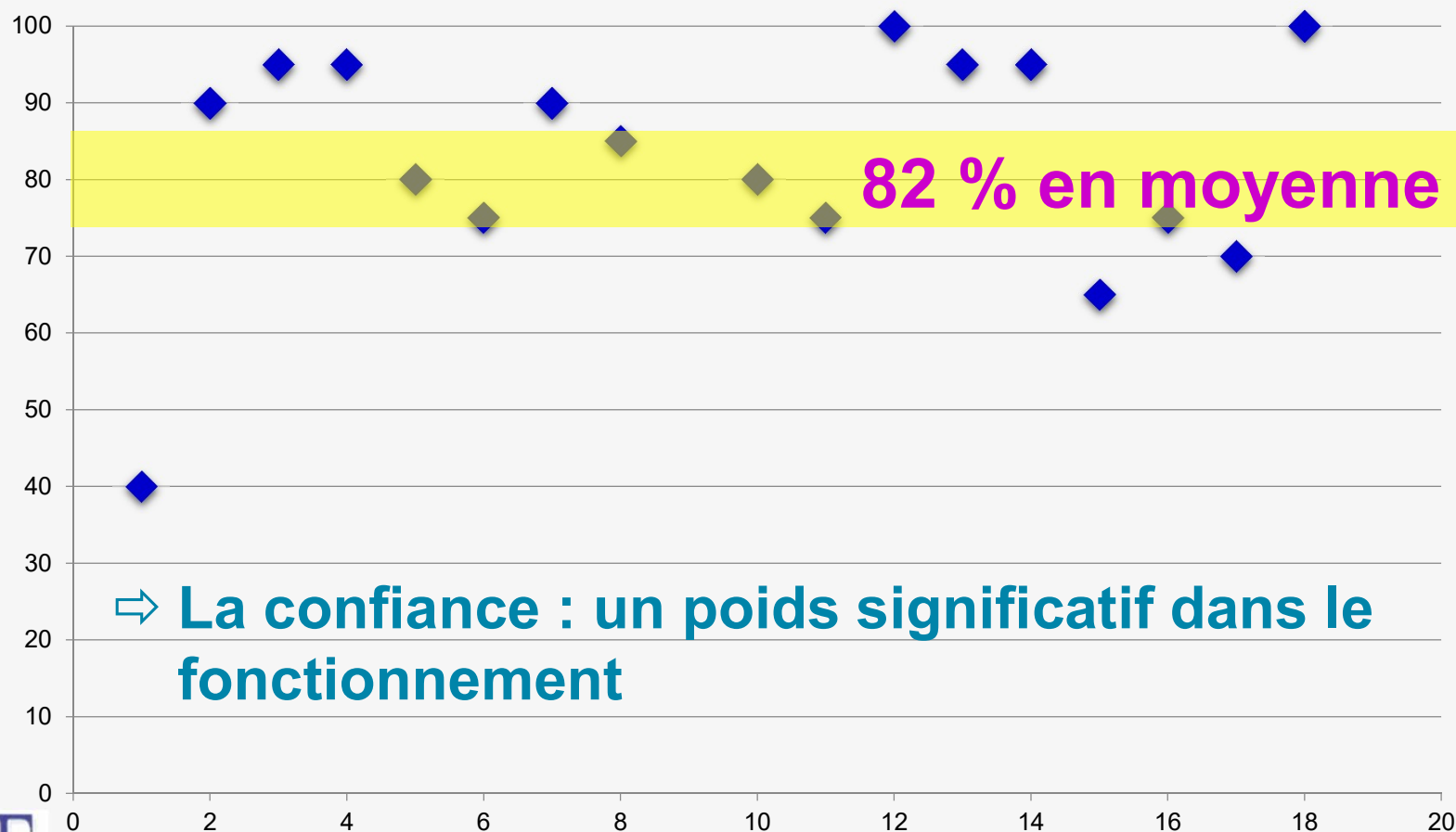




# Enquête : la confiance, quel poids ?



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



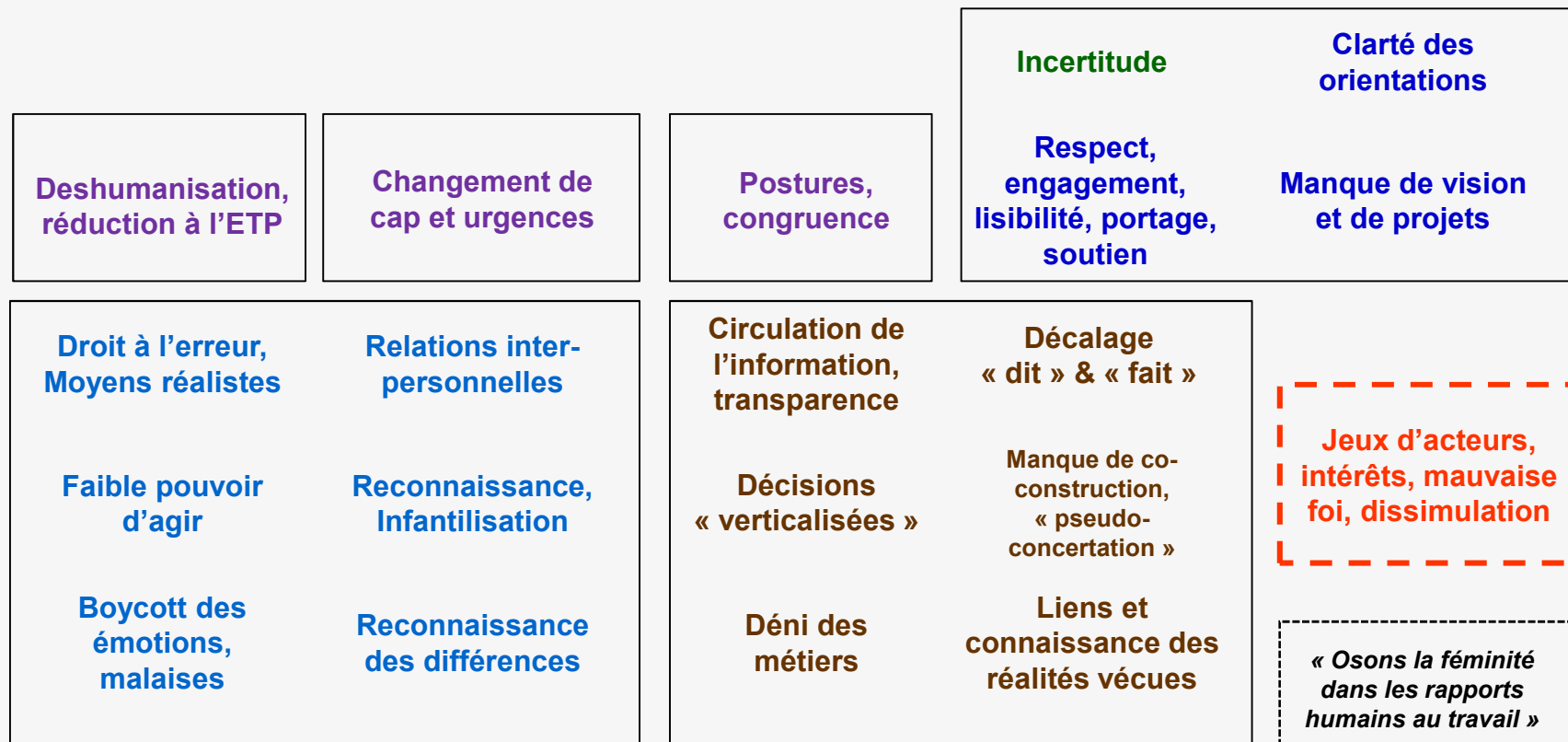
⇒ **La confiance : un poids significatif dans le fonctionnement**



# 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 ?



*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

Pas de soutien du N+1  
Peur du conflit

Absence de courage et de franchise et de solidarité

Management par la contrainte et les conflits

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

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

Remarques sur les horaires au moindre écart

Devoir d'obéissance pour des consignes aberrantes

Impossible de signaler les problèmes de fonctionnements

Manque de sens du travail prescrit

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

Décisions hiérarchiques sans explications

Manque de proximité avec le terrain

Engagement, mais « pas fait »

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

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

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

Pensées différentes  
pour construction de  
solutions innovantes

Compétences et lui  
faire confiance dans  
son domaine

Parler vrai

Compétences et  
potentiel

L'humain prime sur la  
fiche de poste

Enjeux professionnels  
et personnels  
clairement affichés

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  
...

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

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

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'entraîner 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

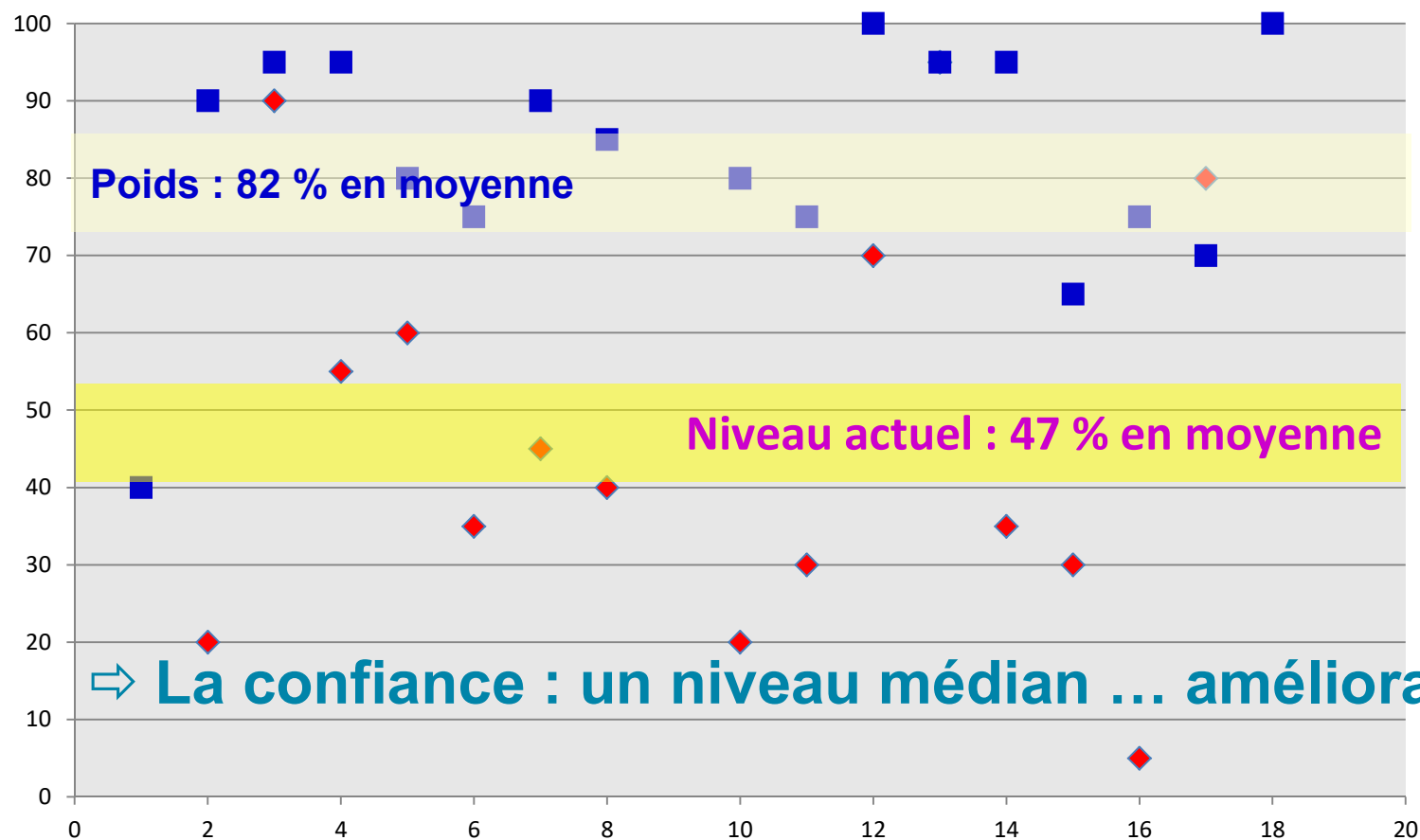
Stéphane Bernard – Eric Rubio



# Enquête : la confiance ?



**9 - A combien estimeriez-vous le niveau de confiance actuel au sein de votre institution ?**



⇒ **La confiance : un niveau médian ... améliorable ?**





# Enquête : Quelles actions pour la confiance ?



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

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



# Enquête : Quelles actions pour la confiance ?



- **La maîtrise 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 notablement 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

**Cible**

**Savoirs faire**

**A comprendre**

**Sujets traités**

### Sensibiliser

1<sup>er</sup> groupe de participants

Pratiques Individuelles

Impact des postures

Sujets de « forme » individuelle et collective

### Etendre

Ensemble des collaborateurs

Pratiques collectives

Concepts, mécanismes et exemplarité

Sujets opérationnels du quotidien et complexes en interne

### Tirer les bénéfices

Usagers, partenaires

Modalités de travail en « pleine » confiance

Mécanismes de co-élaboration, de coopération et de capitalisation

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'atterrissage 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
Qualité empêchée		SIP 2010	J'ai les moyens de faire un travail de qualité	Parfois, jamais	17,3
Insécurité socio-économique	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



### « La confiance et les grands projets »

TELT – Séminaire annuel du personnel – 2108

[Voir la conférence](#)



### « 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 » : Innovation principes

Centre Georges Pompidou - 2015

[Voir la conférence](#)



### « Le plaisir d'innover » : Innovations et freins à l'innovation

Association des anciens Elèves de Centrale Paris - 2015



### « Résultats du sondage sur l'innovation »

Inset Montpellier - 2016

[Voir la conférence](#)



### Organisation & Changement

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

Stéphane Bernard est co-auteur



### Le plaisir d'innover

« Trouver l'idée et la mettre en œuvre »  
KAWA 2014

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](mailto:egide.bernard@free.fr)