

La confiance, de l'incantation à la pratique

par

■ Pierre Winicki ■

Fondateur et président de l'Institut Confiances
Directeur général de Pierre Winicki Conseil

■ Thierry Boiron ■

Président du conseil d'administration des laboratoires Boiron
Membre fondateur de l'Institut Confiances

■ Jacques Lebeau ■

Directeur de *Business Unit* RH (CSP)
de la branche services-courrier-colis du groupe La Poste

En bref

Au sein de l'État comme des entreprises, la défiance qui a gagné insidieusement l'ensemble de la société française est ravageuse. Constatant ses effets sur la conduite du changement et sur la performance des organisations, et persuadé que la confiance est indispensable pour créer de la valeur, Pierre Winicki crée l'Institut Confiances en 2012 afin qu'une réflexion collective s'engage sur les facteurs contributifs d'une société de confiance. Thierry Boiron et Jacques Lebeau témoignent des effets positifs de cette démarche, traduite en sept enjeux managériaux et opérationnels concrets, sur leurs structures respectives. Leur conception des relations humaines dans l'entreprise, fondée sur la bienveillance et le droit à l'erreur, est fort éloignée des réflexes managériaux français.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Révah

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1^{er} novembre 2015) :

• Airbus group • Algoé¹ • ANRT • Be Angels • Carewan² • CEA • Chaire "management de l'innovation" de l'École polytechnique • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris • CNES • Conseil Supérieur de l'Ordre des Experts Comptables • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ESCP Europe • FaberNovel • Fondation Charles Léopold Mayer pour le Progrès de l'Homme • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma² • IDRH • IdVectoR¹ • La Fabrique de l'Industrie • La Poste • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, DGE • NEOMA Business School • Orange • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • Total • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation
2. pour le séminaire Vie des affaires

Le problème de la confiance se pose de manière toute particulière en France. J'en ai été convaincu, à partir de 2002, lorsque j'ai commencé à développer une activité de conseil en accompagnement du changement dans le cadre de grandes réformes de l'État telles que la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances), la décentralisation ou la RGPP (Révision générale des politiques publiques). J'ai mesuré, au cours des missions que j'ai menées dans différents ministères, combien la résistance au changement se nourrit de la défiance des acteurs à tous les niveaux hiérarchiques. Les politiques vis-à-vis de l'Administration, les fonctionnaires vis-à-vis des ministres, au sein des cabinets, chez les hauts fonctionnaires: quel que soit le gouvernement, nul n'est épargné par ce sentiment insidieux. Or, comment peut-on réussir une réforme si ceux qui sont censés la porter à la tête de l'État ne sont pas capables de se faire confiance mutuellement? J'en ai tiré un livre, *Réussir une réforme publique – Surmonter ces peurs et croyances qui bloquent le changement*, sorti en 2007, mais je n'avais pas encore, à l'époque, les outils conceptuels et méthodologiques pour m'emparer de la question de la confiance, qui était pourtant sous-jacente.

C'est l'actualité qui m'a poussé à sauter le pas. Les scandales du Mediator et des implants mammaires, les affaires Cahuzac et Thévenoud, les travaux au domicile de fonction du secrétaire général de la CGT, le faux diplôme du grand rabbin de France: mais en qui peut-on avoir confiance en ce bas monde, me suis-je fréquemment demandé? En 2011, alors qu'éclataient les révolutions des printemps arabes, manifestant la révolte des populations face à leurs élites, j'ai senti mon inquiétude grandir pour notre pays. La France a déjà connu des révolutions au cours de son histoire, mais elle n'est pas à l'abri d'un risque plus sournois, celui de voir, comme en Hongrie, un parti antidémocratique, qui fait de la peur et de la défiance son fonds de commerce, accéder au pouvoir. Et n'y a-t-il pas un tel risque avec la montée du Front national?

Décidé à agir, j'ai donc créé, au début de l'année 2012, l'Institut Confiances, un *think tank* dont la vocation est de contribuer collectivement à restaurer la confiance entre politiques, administrations, acteurs économiques et financiers, experts et scientifiques, syndicats, médias et citoyens. Une vingtaine de personnes m'ont d'abord suivi, parmi lesquelles Thierry Boiron, mais nous avons rapidement atteint une centaine de membres ou contributeurs à la suite du colloque que nous avons organisé au Sénat. Deux personnalités politiques de premier plan nous ont également apporté leur soutien: Herman Van Rompuy, ancien président du Conseil européen, et Jean-Paul Delevoye, président du Conseil économique, social et environnemental.

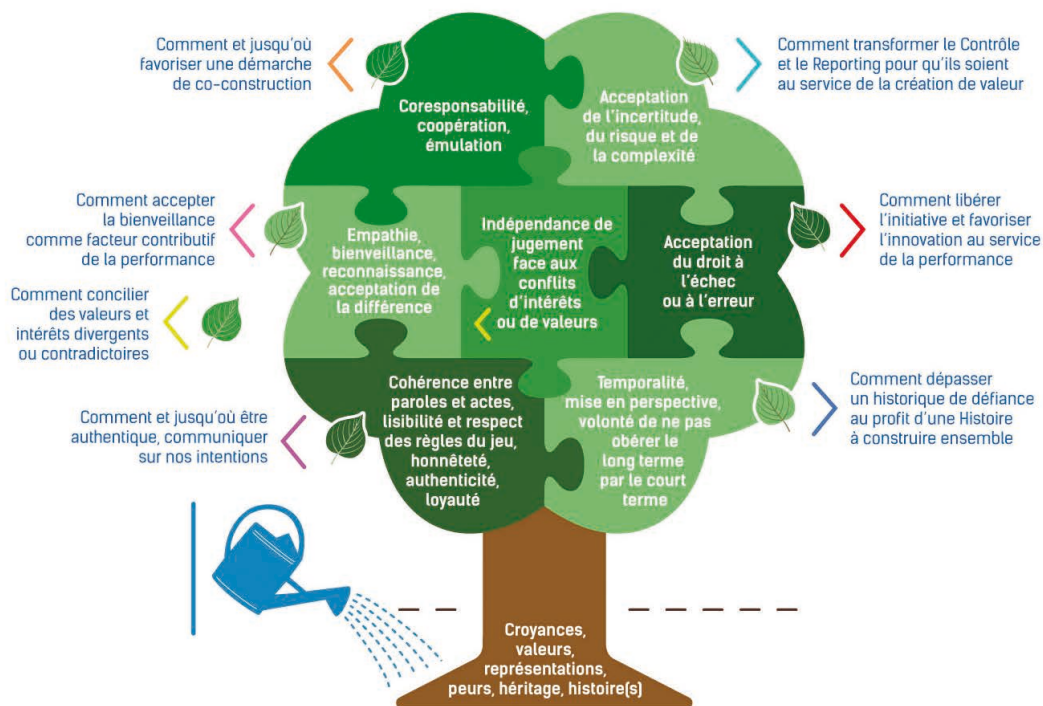
Tout le monde parle de la confiance, mais de quoi est-elle composée réellement? Certes, de nombreux universitaires, économistes et philosophes, se sont penchés sur la question, mais leurs analyses ne m'ont jamais entièrement satisfait. À l'Institut Confiances, il nous a semblé que pour aborder un problème aussi systémique, il fallait le prendre dans sa globalité, en nous attaquant à toutes les sources de défiance qui peuvent se nicher entre les acteurs de la société. Nous avons donc lancé des travaux de réflexion autour de six groupes thématiques: confiance et gouvernants (politiques, médias et citoyens); confiance et politiques de sécurité et de justice; confiance, management, évaluation, dialogue social; confiance, marchés financiers, développement économique, emploi; confiance en la science et en l'avenir; confiance, culture et éducation.

Nous avons tiré les conclusions des études de cas ("cas de confiance") issues de ces groupes lors d'un séminaire de deux jours, organisé un an et demi plus tard, et nous avons identifié ce qui nous semblait constituer les sept principaux facteurs contributifs d'une "société de confiance", que celle-ci se situe à l'échelle de l'individu, de la famille, de l'entreprise, d'une institution publique, d'un territoire ou d'une nation. Ainsi est né l'Arbre de confiance, composé de sept *habitus* – de la notion greco-latine popularisée par le sociologue Pierre Bourdieu, « *disposition à agir, à se comporter d'une certaine manière* » –, étroitement imbriqués les uns avec les autres et qui trouvent leur origine dans le champ des croyances, des représentations mentales, des peurs, des héritages sociaux et culturels, de l'histoire individuelle, familiale, collective, institutionnelle.

Ces habitus sont les suivants: la coresponsabilité, la coopération, l'émulation; l'empathie, la bienveillance, la reconnaissance et l'acceptation de la différence; l'indépendance de jugement face aux conflits d'intérêts ou de valeur; la cohérence entre paroles et actes, la lisibilité et le respect des règles du jeu, l'honnêteté, l'authenticité, la loyauté; l'acceptation de l'incertitude, du risque et de la complexité; l'acceptation du droit à l'échec et à l'erreur; la temporalité, la mise en perspective, la volonté de ne pas obérer le long terme par le court terme.

L'ARBRE DE CONFIANCE®

La Confiance au service du Développement et de la Performance



Copyrights : ®L'Arbre de Confiances, Institut Confiances, 2013. *Application aux enjeux de performance : Pierre Winicki Conseil, 2014 - Contact : pierre@winicki-conseil.com

Force est de le constater, les sept habitus de l'Arbre de confiance sont rarement réunis au sein d'une même organisation. Pourquoi le droit à l'erreur est-il banni dans telle entreprise? Pourquoi telle institution manque-t-elle cruellement d'une culture de coopération? Pour faire revenir au "vert" un habitus au "rouge", il faut mettre en débat les représentations mentales à la source des blocages. Creuser dans les racines de l'Arbre, dans le champ enfoui, inconscient et passé, des croyances et des peurs, est indispensable. Tant que ces barrières invisibles restent non "conscientisées", il est impossible d'agir sur la confiance.

Afin de donner une application concrète à l'Arbre de confiance, nous avons, avec Thierry Boiron, traduit les habitus en enjeux managériaux et opérationnels pour les organisations: comment et jusqu'ou favoriser une démarche de coconstruction; comment accepter la bienveillance comme facteur contributif de la performance; comment concilier des valeurs et des intérêts divergents ou contradictoires; comment et jusqu'ou être authentique, communiquer sur nos intentions; comment transformer le contrôle et le *reporting* pour qu'ils soient au service de la création de valeur; comment libérer l'initiative et favoriser l'innovation au service de la performance; comment dépasser un historique de défiance au profit d'une histoire à construire ensemble.

Ces sept enjeux sont autant de défis pour la société française. S'agissant de la bienveillance comme facteur contributif de la performance, c'est peu dire qu'il reste encore beaucoup à faire dans ce domaine. Dans notre pays

comme dans beaucoup d'autres nations industrialisées, la bienveillance n'a pas bonne presse: c'est l'apanage des naïfs et de tous ceux qui se font avoir. Les forts et les performants sont des durs, "des tueurs" comme on les appelle. De notre côté, nous ne sommes pas convaincus qu'il faille être méchant pour réussir. La cohérence entre les paroles et les actes n'est pas un moindre défi. Combien de fois entend-on un responsable politique tenir dans les médias des propos dont on sent qu'il pense exactement l'inverse? Face au risque et à l'incertitude, les organisations sont tentées de multiplier les outils de contrôle et les *reporting*, au détriment de la création de valeur. Quant au droit à l'erreur, j'ai constaté dans de nombreuses entreprises françaises, dont La Poste, qu'il est peu présent et rarement valorisé. Les effets sont désastreux en matière de management, car plus personne n'ose s'exprimer. Or, il faut libérer la parole pour favoriser la créativité et l'innovation. Comment, enfin, dépasser un historique de défiance au profit d'une histoire à construire ensemble? La question se pose dès lors qu'une réorganisation ou une fusion sont engagées dans une entreprise. Mettre en débat les représentations individuelles et collectives sous-jacentes est essentiel pour que l'Arbre de confiance puisse prospérer.

■ Exposé de Thierry Boiron

Puis-je vraiment m'exprimer librement lorsque mes propos sont enregistrés aux fins d'un compte rendu? C'est la première interrogation, sur le thème de la confiance, que je voudrais partager avec vous. Dans une réunion, c'est ce qui s'y passe qui est important. Dès lors, est-il vraiment possible de faire un compte rendu utile à ceux qui n'y ont pas participé sans créer de mal-entendu? Pour libérer la parole dans l'entreprise, nous avons fait le choix, quant à nous, de les supprimer! Nous les avons remplacés par des comptes rendus de décisions. Il est sans doute étonnant de commencer ainsi une intervention sur la confiance mais, depuis qu'elle est née, l'homéopathie est coutumière de la défiance. Plus encore, elle n'a dû son développement qu'à la confiance qu'elle a construite au fil du temps.

Au sein des laboratoires Boiron, nous avons besoin de toutes les compétences et de tous les talents humains de nos collaborateurs, directs et indirects, pour arriver à exister. Or, je n'ai pas trouvé mieux, à ce jour, pour les faire fructifier, que de favoriser un environnement basé sur la confiance, dans lequel les individus peuvent s'épanouir et partager ce qu'ils ont de plus profond en eux. C'est souvent dans les détails que se nichent les solutions et dans le partage qu'une entreprise trouve la capacité de faire face à l'adversité. Chez nous, le savoir de l'ingénieur et l'ingéniosité du bricoleur s'unissent pour trouver des solutions optimales, au service de l'entreprise.

Nous vivons à une époque où tout change très vite, c'est une banalité que de le dire. Dans un environnement complexe et incertain, les entreprises et les organisations doivent s'adapter en permanence et n'ont d'autre choix que de faire confiance à leur capacité de changement. Les modèles copiés-collés sont désormais obsolètes. L'entreprise doit trouver par elle-même les solutions qui lui correspondent et accepter que ces solutions ne soient possiblement que temporaires. Pour cela, il faut travailler ensemble, communiquer, échanger, et pour que les collaborateurs puissent se dire vraiment les choses, il faut un climat favorable au dialogue, dans lequel on a le droit de penser différemment.

La performance de l'entreprise, c'est-à-dire sa capacité à survivre et à se développer, vient principalement des hommes et des femmes qui y travaillent et qui acceptent de livrer leurs intuitions et leurs intimes convictions. J'ai personnellement beaucoup de mal avec le concept d'exemplarité, qui ne semble pas laisser de place à l'erreur. Sans droit à l'échec, il ne peut y avoir de prise de risque. À titre personnel, je reconnais volontiers qu'il est difficile et compliqué de diriger une entreprise. Le dire me permet de me sentir moins seul. Partager ses faiblesses, c'est sans doute moins rassurant, mais c'est aussi moins arrogant et plus authentique. Avec les syndicats, avec nos collaborateurs, cette volonté de partage nous conduit à être un peu plus nous-mêmes et se traduit par des relations humaines plus vraies et propices à un environnement de travail constructif. C'est un défi qui me passionne.

L'unité que je dirige à La Poste regroupe 1 400 collaborateurs dans toute la France, qui effectuent le travail ingrat mais nécessaire de la gestion administrative et de la paie des 150 000 postiers de la branche services-courrier-colis. Ce sont des personnes rigoureuses, attachées à la règle. Vous me trouverez peut-être utopiste, mais mon objectif est de révéler les talents enfouis de l'ensemble de ces collaborateurs, et pas seulement de ceux à fort potentiel. Une condition est toutefois indispensable pour détecter les passions et libérer la parole: il faut de la confiance. Sans elle, personne ne se dévoile.

Il y a presque quatre ans, lorsque je suis arrivé à la toute nouvelle direction paie et personnel, j'ai trouvé une situation catastrophique et de la défiance à tous les étages. Une semaine avant mon arrivée, en guise d'avertissement, une grève avait mobilisé 50 % du personnel, cadres compris. Le taux d'absentéisme atteignait des records, les cadres supérieurs étaient épuisés, les collaborateurs n'avaient aucune vision de l'avenir si ce n'est la réduction des effectifs, et les partenaires sociaux brandissaient la menace de la judiciarisation et d'expertises CHSCT (Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail). Quant à nos clients internes, ils étaient unanimement mécontents du service rendu. Avant même d'évoquer le bien-être au travail, il fallait parer au plus urgent: les conditions de travail. Je me suis employé à chasser les "irritants" à tous les niveaux de ma direction. Des chaises inconfortables aux ordinateurs vétustes, des écrans inadaptés aux néons aveuglants, ils étaient nombreux et insupportables pour le personnel. Après ces mesures concrètes et de bon sens est venu le temps des annonces. Mais bien sûr, lorsque j'ai développé mon approche humaniste devant les collaborateurs et présenté trois concepts que je comptais désormais appliquer strictement – la confiance a priori, la bienveillance à tous les étages, le droit à l'erreur –, ils sont d'abord restés incrédules et méfiants.

Moi-même, je revenais de loin. J'ai vécu cinq ans au Québec et j'y ai beaucoup appris. Pour mon premier entretien d'évaluation, après la première année passée dans une PME, j'avais préparé quinze pages. À la fin de ma présentation, mon patron m'a demandé: « *Mais quels sont tes points forts? Tu n'as parlé que de ce que tu ne sais pas bien faire.* » Dans les entreprises françaises, on ne cesse de proposer des formations aux salariés pour améliorer leurs points faibles. Ne ferait-on pas mieux de se concentrer sur leurs points forts? On voit les choses très différemment au Québec. L'échec y est considéré comme normal. J'ai créé deux entreprises là-bas, dont la première a fait faillite. Alors que je me lamentais sur mon sort, un Québécois m'a cité le cas de cet entrepreneur devenu milliardaire après cinquante et un dépôts de bilan!

« *Chacun d'entre nous est un génie. Mais si vous jugez un poisson à sa capacité à grimper à un arbre, il va croire toute sa vie qu'il est stupide.* » Cette citation d'Albert Einstein m'a beaucoup inspiré. Je suis convaincu aujourd'hui que 100 % des collaborateurs ont plusieurs talents. Pour moi, la direction des ressources humaines, c'est la "direction des richesses humaines". J'ai horreur du mot ressources. Chacun a une place importante dans la structure, quels que soient le salaire ou les responsabilités, et doit s'inscrire dans une dynamique positive. L'enjeu est crucial avec les générations Y et bientôt Z: si on ne les mobilise pas autour de leurs passions, ils n'ont aucun scrupule à quitter l'entreprise. Sans parler du niveau vertigineux de l'absentéisme en France. D'après une étude d'Alma Consulting Group, lorsqu'une entreprise le fait baisser de 1 %, elle gagne 0,4 % de sa masse salariale. Notre performance sociale et sociétale passe par la lutte contre l'absentéisme non pathologique.

Après les conditions de travail, c'est d'ailleurs à ce problème de défiance que j'ai décidé de m'attaquer, en mettant fin aux contrôles médicaux: demander à des médecins de vérifier que d'autres médecins ne se sont pas trompés, cela ne peut évidemment pas marcher! D'autant que l'immense majorité des malades le sont. Et pour les autres, s'ils sont absents, c'est peut-être parce qu'il n'y a pas assez de convivialité dans l'équipe, parce que les conditions de travail sont dégradées ou parce que leur supérieur est autoritaire.

Autre décision qui en a surpris plus d'un, j'ai demandé aux managers d'arrêter les *reporting*. Ils mobilisaient un grand nombre de collaborateurs mais personne ne lisait les quatre-vingts pages produites tous les mois. D'ailleurs, la situation humaine était si dramatique que l'on ne risquait pas grand-chose à y mettre fin.

Cela n'impliquait pas pour autant de supprimer les contrôles a posteriori, dans la mesure du possible automatisés. Enfin, une autre mesure que j'ai prise a été la réduction du nombre de niveaux hiérarchiques de sept à trois. Ce processus de décentralisation était indispensable pour qu'une coconstruction s'instaure avec nos mille quatre cents collaborateurs. Dorénavant, tout manager participe à une instance décisionnelle. Dotés de marges de manœuvre élargies, les managers de proximité sont encouragés à prendre le pouvoir.

Voici donc quelques actes concrets par lesquels j'ai tenté de distiller la confiance au sein de cette unité de La Poste. Nous avons besoin d'être positifs et enthousiastes en France. Si on passe son temps à dire à quelqu'un qu'il n'est pas bon, il ne l'est pas, et il finit par ne plus venir travailler. Il faut donc manager autrement, en proposant aux collaborateurs des missions qui les valorisent, en inventant des parcours en fonction des talents, en adaptant les missions aux compétences. Comme le disait Winston Churchill: « *Mieux vaut prendre le changement par la main avant qu'il ne nous prenne par la gorge.* » Depuis mon arrivée, l'absentéisme non pathologique (inférieur à un mois) a reculé de 20 % et aucune demande d'expertise CHSCT n'a été demandée.

Débat



Des mots aux actes

Michel Berry: *L'enseignement du management pâtit beaucoup de l'idée qu'il existe des méthodes universelles. En réalité, on est toujours dans la singularité. Pour bien manager, il faut combiner les facteurs techniques et humains. La science n'est donc pas un bon modèle, contrairement à l'art. Les managers sont des artistes: chacune de leurs décisions est une œuvre, voire un chef-d'œuvre, jamais reproductible. Or, si le monde de l'art s'expose au feu constant de la critique et se nourrit de la controverse, le débat est rare dans le management. À l'École de Paris du management, nous cultivons la curiosité et l'esprit critique. Nous invitons, en quelque sorte, des artistes et nous organisons des expositions. Le débat avec la salle est très enrichissant pour tous et, pour ceux qui n'ont pas le temps de venir, nous faisons des comptes rendus!*

Un intervenant: *Il y a une quinzaine d'années, au cours d'une séance de l'École de Paris du management, un consultant avait insisté sur le fait que la confiance ne se décrète pas, mais qu'elle se mérite. Monsieur Boiron, que faites-vous concrètement dans votre entreprise pour la faire exister?*

Thierry Boiron: Certaines situations permettent de décréter la confiance. La fusion avec notre concurrent historique, Dolisos, il y a dix ans, a constitué un véritable défi. Pendant trente ans, les deux entreprises avaient lutté pied à pied sur le marché de l'homéopathie. Leurs cultures managériales étaient opposées: basée sur la méfiance pour l'une, construite sur la confiance pour l'autre. Quand les syndicalistes de Dolisos sont arrivés au comité central d'entreprise, ils sortaient de relations délétères avec leurs dirigeants et ne nous faisaient aucunement crédit de notre bonne volonté. Je leur ai proposé de faire le choix de la confiance. Je pouvais me le permettre compte tenu de l'historique des relations sociales chez Boiron. Ils ont saisi la main tendue. Aujourd'hui, même avec les plus virulents, nous avons trouvé un modus vivendi. Ils jouent un rôle important, dans l'intérêt des salariés et, donc, de l'entreprise.

Votre question n'en demeure pas moins essentielle. On ne peut pas décréter la confiance si elle n'existe pas au quotidien dans la relation. Qu'il s'agisse de la cantine, du parking ou de l'accueil, tout contribue à tisser un environnement qui lui soit propice. Certains actes sont néanmoins fondateurs. Je pense, dans notre cas, à un programme de formation sur la communication, en petits groupes, à l'origine destiné aux cadres. Lorsque

je suis arrivé à la direction générale de l'entreprise, j'ai décidé de l'étendre à tous les salariés. Dix ans plus tard, 95 % des salariés ont suivi cette formation. J'ai tenu par ailleurs à introduire personnellement 50 % des stages lorsqu'ils se déroulaient au siège. C'est en décrétant le type de relation que l'on souhaite avoir dans l'entreprise que l'on crée une référence culturelle commune, à partir de laquelle on peut communiquer. Nous proposons par ailleurs d'autres formations pour favoriser la créativité, la collaboration et la transversalité entre nos différents métiers. Nous évitons aussi les positions manichéennes et tranchées. De ce point de vue, l'art a en effet une place dans le management, au sens où nous avons besoin de nuances, de relativité et de communication sur des sujets autres que le management lui-même.

Pierre Winicki : La confiance ne peut pas, en effet, se limiter à des réflexions intellectuelles, elle doit se traduire par des actes. Quand je suis intervenu dans sa direction à La Poste, Jacques Lebeau a insisté auprès de moi sur l'importance d'aider les managers à s'approprier l'Arbre de confiance et à interroger leurs propres pratiques. Nous avons donc créé le "Baromètre de maturité managériale sur la confiance" autour d'une soixantaine de mises en situation concrètes décrites en quelques lignes (chaque situation renvoyant à l'un des sept habitus de l'Arbre de confiance), à partir desquelles j'ai engagé le dialogue avec chaque responsable. La première situation sur laquelle je les ai fait réagir était celle-ci : « *Il m'arrive de mettre en concurrence, à leur insu, deux collaborateurs sur un même projet. Je pense en effet que, pour stimuler l'innovation, mettre un peu de concurrence interne ne fait pas de mal, et mieux vaut ne pas leur dire qu'ils sont en compétition, pour éviter qu'ils ne se parlent, ce qui nuirait à leur créativité.* » Cette attitude managériale est malheureusement fréquente. Comment voulez-vous générer de la confiance dans les équipes lorsque vous manipulez ainsi les individus ?

Ceci renvoie, de manière plus large, à l'habitus sur la cohérence entre les paroles et les actes, ainsi qu'à la lisibilité et au respect des règles du jeu. On peut, notamment, difficilement concevoir de créer de la confiance dans une culture qui considère normal de mentir. Je suis sidéré de la légèreté avec laquelle notre société accepte les mensonges, les petits comme les gros. J'ai été particulièrement frappé d'apprendre que, dans un tribunal français, l'accusé n'est pas condamné plus lourdement s'il a menti. Il existe des pays dans lesquels le mensonge est interdit sur les plans juridique et éthique. Je pense notamment au délit de parjure aux États-Unis. Lors de l'affaire Lewinsky, Bill Clinton a manqué être destitué non pas pour le geste qu'il avait commis, mais pour le mensonge qu'il avait proféré devant le pays. Le rapport au mensonge, pour le moins pervers en France, mériterait d'être réinterrogé.

Jacques Lebeau : En matière de confiance, rien n'est pire que de ne pas faire ce que l'on dit. Un management humaniste, c'est bien, mais si les managers restent dans leurs bureaux et ne disent pas bonjour, l'effet est désastreux. Il faut être sincère dans sa démarche, sinon cela ne marche pas. La confiance se témoigne au quotidien. Et puis, avant la confiance en l'autre, il y a la confiance en soi, qui passe par le sentiment d'être bon dans ses missions. C'est pour moi le premier des préalables : les salariés doivent retrouver confiance en eux.

Int. : *De ce point de vue, la situation de La Poste est catastrophique. Non seulement les clients ne sont pas satisfaits du service, mais le management a réussi à dégoûter de leur travail les salariés de cette grande entreprise. Croyez-vous, Monsieur Lebeau, que votre démarche pourra s'étendre au reste de l'organisation ?*

J. L. : La Poste est entrée elle aussi dans l'ère de la financiarisation de l'économie. Elle doit produire des résultats et améliorer sa productivité. La pression est forte et le changement difficile pour l'ancienne administration que nous sommes, mais nos missions de service public vont de pair avec le respect de nos richesses humaines. Quant à savoir si ma démarche pourra se diffuser, j'en doute, malheureusement. Je crois que le changement viendra de l'extérieur. De notre côté, nous participons à diverses manifestations pour faire connaître ce que nous faisons et favoriser la prise de conscience. Par exemple, j'ai été lauréat en 2015 du trophée des Espoirs du Management et finaliste à la *Good Practice Competition* de l'EFQM Europe (*European Foundation for Quality Management*).

Int. : *Comment avez-vous convaincu votre management intermédiaire de vous suivre dans votre démarche ? Vous avez parlé de passion à plusieurs reprises, mais comment en créez-vous autour des feuilles de paie ?*

J. L. : En France, si vous n'êtes pas manager, vous n'êtes rien. C'est insupportable, car tout le monde n'est pas fait pour cela. En réduisant le nombre de niveaux hiérarchiques, nous sommes passés de cent cinquante à cent vingt managers. Nous avons créé de nouveaux parcours d'experts, et à partir des talents que nous avons détectés, nous avons inventé de nouvelles missions autour de notre cœur de métier : chargés de relations clients, recouvreurs de créances de personnel, contrôleurs de factures d'intérim, coachs informatique, chargés de prévention santé/sécurité au travail...

Un reporting de confiance

Int. : *J'ai lu récemment, dans un vieil ouvrage de management, cette phrase sur le reporting : « Je ne dois exiger de mon subordonné qu'il ne m'informe que sur ce qu'il doit vérifier lui-même pour être sûr qu'il fait bien son travail. » Qu'en pensez-vous ?*

J. L. : Trois questions sont suffisantes pour connaître la situation dans notre unité : « *Comment vous sentez-vous ? Quelles sont vos priorités ? Comment puis-je vous aider ?* » J'ai demandé aux managers de s'y tenir au cours des entretiens bilatéraux réguliers qu'ils ont avec leurs collaborateurs et qui sont devenus des rituels de management. Nous avons un reporting très parcimonieux, mais, en cas d'alerte, l'information remonte naturellement.

P. W. : Il est fondamental de distinguer les contrôles a priori des contrôles a posteriori. Les premiers sont symptomatiques d'une culture de présomption de défiance. Ils sont chers, mal perçus et peu efficaces. Dans un article intitulé *La défiance coûte*, je me suis penché sur le système des marchés publics en France, symptomatiques des contrôles a priori et d'une culture de défiance : il représente pour les entreprises un surcoût de 20 milliards d'euros par an, soit un point de PIB.

Les seconds, basés sur la confiance, permettent de vérifier que les règles sont bien respectées et doivent s'accompagner, si ce n'est pas le cas, de sanctions sévères et appliquées. Il règne malheureusement une impunité généralisée en France. Combien de fois a-t-on vu des dirigeants coupables de comportements intolérables bénéficier d'une promotion en guise de sanction ?

Int. : *Heureusement qu'il existe des contrôles sur les marchés publics et des appels d'offres ! Les marchés publics n'évitent certes pas la corruption, mais ils la limitent.*

Int. : *Je suis Finlandais et je travaille en France depuis vingt-cinq ans. Lorsque je suis arrivé à la tête de la filiale française de notre entreprise, mes collaborateurs pensaient que je devais décider de tout. Je suis persuadé que la confiance commence par le dirigeant. S'il accepte de confier davantage de responsabilités à ses collaborateurs, il est rare qu'il finisse par le regretter. Aujourd'hui, dans les enquêtes de satisfaction, notre filiale est devant la maison mère pour le bien-être des salariés ! La France a un potentiel extraordinaire. Ses patrons doivent apprendre à déléguer sans avoir peur. L'origine de ce réflexe se trouve certainement dans l'histoire française, le modèle féodal, Louis XIV et Napoléon. Pour que la France puisse être compétitive, il faut que les managers changent de mentalité.*

J. L. : Vous avez tout à fait raison. La décentralisation est une arme de guerre. On peut regretter que l'on donne souvent en France les responsabilités sans les marges de manœuvre. De mon côté, j'encourage mes collaborateurs à prendre le pouvoir.

Int. : *Il existe un poison mortel pour la confiance : c'est la peur.*

P. W. : J'ai interrogé l'un des membres fondateurs de l'Institut Confiances, Christophe Caupenne, négociateur pendant dix ans au RAID, sur le lien entre la peur et la confiance. Comment gère-t-on la peur quand on affronte sans arme un preneur d'otages ? Selon lui, c'est le collectif qui permet de vaincre ce sentiment : le scénario a été répété, les tireurs d'élite sont sur le toit, le médecin et le préfet sont à leur poste. Or, ce qui est vrai pour le RAID l'est aussi en matière de management. La force du collectif et la coresponsabilité des acteurs sont sources de confiance. Une telle conception est aux antipodes de la représentation traditionnelle du héros courageux, seul face à l'adversité.

L'entreprise et ses partenaires

Int. : *La France est le seul pays où une loi a été adoptée sur le paiement des fournisseurs, la loi NRE (Nouvelles régulations économiques), et l'un des rares où il faut payer un médiateur pour régler les conflits entre donneur d'ordre et sous-traitant avant le tribunal. Quant au code des marchés publics, c'est un hymne à la défiance. Avec d'autres dirigeants achats, nous avons tenté de construire un modèle de relation basé sur la confiance. Nous avons quasiment dû nous réunir de manière clandestine. « Combien de fournisseurs as-tu tué aujourd'hui? »: cet état d'esprit règne encore dans de nombreuses entreprises du CAC 40, et tout le monde connaît les pratiques de la grande distribution. Quand on s'intéresse aux modèles conceptuels des dirigeants français, on s'aperçoit qu'ils sont tous basés sur l'art et la manière d'être prédateur. À quand l'enseignement de la confiance dans les grandes écoles de commerce françaises?*

P. W. : Ce serait en effet une excellente chose! Je vous encourage à lire le livre du grand patron indien, Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite – Comment renverser les règles du management*. Son approche managériale, basée sur la confiance, est révolutionnaire. Dans son entreprise de services, la création d'un réseau social d'entreprise a contribué à renforcer la transversalité et à casser les chaînes hiérarchiques classiques. J'ai surtout été impressionné par le blog Mes problèmes qu'a créé Vineet Nayar, sur lequel il fait partager à l'ensemble de ses collaborateurs les difficultés auxquelles il est confronté: question délicate, mécontentement d'un client... De tous les niveaux hiérarchiques, des suggestions et des idées émergent. Il n'est plus le grand chef qui sait tout, mais celui que l'on aide. Tous les managers se sentent libérés et la parole circule davantage en interne. En affichant son humilité, Vineet Nayar a démontré par ses actes que la confiance est un élément de base pour créer de la valeur.

En France, nous sommes imprégnés d'une culture de la responsabilité individuelle. Pour les fonctionnaires de police, par exemple, l'épée de Damoclès que constitue la recherche de la faute individuelle est dramatique. Les gens sont paralysés par la peur. Il n'est pas facile de libérer la parole dans un tel contexte.

Int. : *Contrairement à ce que l'on a beaucoup dit, l'entreprise est un système ouvert. Comment les laboratoires Boiron, qui travaillent dans le cadre réglementaire contraint de l'industrie pharmaceutique, ont-ils construit la confiance avec leurs partenaires extérieurs?*

T. B. : Nous sommes en effet construits sur une chaîne de confiance. Au cœur même de notre modèle, il y a l'impossibilité de prouver que le médicament homéopathique est le bon. Le principal reproche qui lui est adressé est qu'il ne contient plus de molécules de la matière première utilisée. Pour nous, la confiance doit donc aller bien au-delà de l'entreprise, du patient jusqu'à l'organisme de tutelle, en passant par les fournisseurs, les médecins et les pharmaciens. Nous devons être capables de communiquer les éléments qui donnent confiance.

Int. : *La plus ancienne entreprise multinationale est l'Église catholique. Son objectif est l'amour, son moyen la parole. Malheureusement, depuis 2 000 ans, le sang a beaucoup coulé...*

T. B. : Certes, l'intention ne garantit pas le résultat, mais elle facilite le chemin. Je suis convaincu, d'après mon expérience d'une entreprise familiale comme la nôtre, que la confiance peut se décréter. C'est la foi en l'autre et en soi-même, c'est la croyance qu'il y a de la bienveillance et de la bonté dans l'homme. L'intention est presque plus importante que l'objectif. C'est d'ailleurs le discours que je tiens à mes commerciaux. Je leur demande, lorsqu'ils rencontrent les pharmaciens et les médecins, d'oublier leurs objectifs de vente et de se concentrer sur leurs intentions: pourquoi parlent-ils d'homéopathie? pourquoi pensent-ils qu'elle peut intéresser leurs interlocuteurs?

Int. : *Dans une entreprise, lorsque des équipes de plusieurs pays travaillent ensemble, elles utilisent un anglais souvent basique, qui ne rend pas compte de la complexité des problèmes. Constatez-vous cet appauvrissement du langage?*

T. B. : Oui, et c'est pour cela que j'ai souhaité que tous les directeurs de filiale parlent le français. À un certain niveau, nous avons besoin d'une culture linguistique commune, mais ce n'est pas toujours facile, notamment au Brésil, où nous devons jongler avec le français, l'anglais et l'espagnol. Restent les actes et les comportements. Le non-verbal permet aussi de tisser la confiance. Travailler ensemble, aller sur le terrain, rencontrer un client : autant d'occasions de témoigner de l'importance que l'on accorde à des valeurs comme l'humilité et l'authenticité.

Reconstruire la confiance

Int. : *Les patrons ont changé avec la financiarisation de l'économie. Autrefois solidaires des salariés, ils ont basculé du côté des actionnaires et le personnel est devenu une variable d'ajustement. C'est la première cause du manque de confiance qui règne actuellement dans les entreprises. Les engagements patronaux n'offrent plus aucune sécurité.*

Int. : *Après la crise de 2008, dans le secteur de l'industrie, les entreprises patrimoniales ont mieux résisté que les autres à la tentation de licencier du personnel parce que les liens entre la famille et les salariés étaient anciens et forts. Comme dans un système tribal, la confiance et la loyauté ont fondé le mode de relation.*

P. W. : Comment reconstruire la confiance quand elle a été gravement atteinte ? C'est une question qui m'occupe actuellement, la Banque mondiale m'ayant confié la mission d'accompagner le nouveau gouvernement de la Guinée-Bissau sur la voie de la reconstruction. Ce pays d'1,7 million d'habitants est le cinquième pays le plus pauvre dans le monde et n'a cessé, depuis la fin de la guerre d'indépendance, il y a quarante ans, d'affronter putschs militaires et scandales de corruption. Il y a un an, un gouvernement démocratiquement élu est arrivé au pouvoir. Il cherche aujourd'hui à convaincre de sa bonne gouvernance et vient d'obtenir la confiance de grands investisseurs internationaux. Il y a quelques semaines, j'ai accompagné le Premier ministre dans des villages tribaux du sud du pays. J'ai rencontré l'évêque de la région au cours de cette visite et je l'ai interrogé sur l'habitus du pardon et de la mémoire. Il m'a cité le prophète Isaïe, selon lequel il ne peut y avoir de paix sans justice. Il me renvoyait ainsi à un autre habitus, celui du respect des règles du jeu. Le ministre des Anciens combattants, très important en Guinée-Bissau, qui m'a accordé un entretien quelques jours après, m'a présenté une autre vision des choses : pour lui, la question de la justice est quasiment insoluble dans un pays où 80 % des dirigeants politiques et économiques sont d'anciens corrompus ou criminels. Elle oblige à rechercher le juste et fragile équilibre entre pardon, mémoire, oubli, sentiment d'impunité et justice.

Ainsi, en Afrique du Sud, la Commission pour la vérité et la réconciliation a recherché le bon équilibre entre pardon et justice. L'amnistie de certains criminels n'a été possible qu'à une condition : qu'ils reconnaissent leurs torts et demandent pardon pour leurs actes aux familles des victimes.

Int. : *La confiance est un équilibre à trouver. Par définition, elle est donc instable. Dans quelle mesure le conflit constitue-t-il une chance pour dépasser les incompréhensions ? Les émotions ne sont-elles pas des ressources pour mieux communiquer ?*

J. L. : Les émotions positives génèrent l'enthousiasme et l'engagement. On m'a dit, quand j'étais plus jeune, qu'il fallait que j'arrête de manager par l'affectif. Je suis fier, aujourd'hui, de parler avec mes tripes et mes émotions ! C'est un gage de sincérité et de clarté.

P. W. : Au mot "conflit", qui porte une connotation négative, je préfère celui de "conflictualité". Les désaccords doivent bien entendu être explicités, mais c'est la manière de le faire qui est déterminante. Je vous conseille, sur ce sujet, un documentaire israélo-américain, *Dancing in Jaffa*, dans lequel un ancien champion du monde de danse de salon d'origine palestinienne, Pierre Dulaine, retourne à Jaffa après avoir vécu aux États-Unis pour réaliser son rêve : faire danser ensemble des enfants juifs et palestiniens pour rapprocher les communautés. Un magnifique exemple d'action concrète pour reconstruire la confiance !

■ Présentation des orateurs ■

Thierry Boiron : après un diplôme d'études supérieures de gestion à l'IFAG, il effectue son service militaire dans la coopération en mettant en place la filiale des laboratoires Boiron en Inde; puis il occupe différentes responsabilités dans l'entreprise familiale; après avoir passé près de vingt ans en Amérique du Nord il devient directeur général du Groupe, qu'il fait fortement évoluer à travers la fusion avec son rival de toujours Dolisos, une véritable internationalisation, le fort développement des spécialités Boiron et l'accroissement de la R&D; il incarne les fondamentaux de Boiron (une politique sociale innovante basée sur l'échange, le dialogue et l'épanouissement de tous les salariés); depuis juillet 2011, il est président du conseil d'administration en remplacement de Christian Boiron qui exerce les fonctions de directeur général.

Jacques Lebeau : directeur de *Business Unit* RH (CSP) de la Branche services-courrier-colis du groupe La Poste; à travers un parcours international et un *entrepreneurship* mobilisateur, il s'est forgé des valeurs et une identité de manager humaniste; cadre dirigeant, c'est grâce à cette approche résolument ancrée dans sa pratique quotidienne qu'il obtient la meilleure efficacité économique et opérationnelle; auteur de l'ouvrage *À la recherche des Talents enfouis* (AFNOR Éditions, 2015).

Pierre Winicki : convaincu de l'enjeu sociétal majeur que constitue la confiance par son expérience entrepreneuriale, puis de conseil en management, il fonde le *think tank* Institut Confiances; il conseille des gouvernements, des organismes multilatéraux et des grandes entreprises pour les aider à décrypter les ressorts profonds de la confiance et de la défiance, puis à mettre en œuvre les méthodes et les outils visant à reconstruire progressivement la confiance; directeur général de Pierre Winicki Conseil.

Diffusion novembre 2015
