



## Les secrets des entreprises où règne la confiance

Télétravail, Flex office, animation d'équipe à distance, management agile, holocratie... toutes ces nouvelles formes de travail sous-tendent de nouveaux modes de collaboration dont l'efficacité repose sur une condition : la confiance.

### Qu'est-ce que la confiance ?

*"L'homme supérieur est celui qui d'abord met ses paroles en pratique et ensuite parle conformément à ses actions" - Confucius*

Un médecin vous annonce que vous avez une grave maladie qui peut se soigner si vous vous engagez à vous soumettre à un protocole long et douloureux. Vous lui faites confiance et vous acceptez ce qu'il vous propose.

Vous regardez sur une boîte de fromage blanc la mention 0% de matière grasse. Vous n'êtes pas en mesure de vérifier la fiabilité de cette information et pourtant vous faites confiance au fabricant.

Ces deux exemples illustrent la notion de confiance, à savoir le fait que « **nous donnons aux autres un certain pouvoir sur nous, ce qui nous met dans un état de vulnérabilité** »<sup>1</sup>. La confiance, c'est la foi que l'on a en quelque chose ou en quelqu'un, une sorte de lâcher prise que nous acceptons, convaincus des bonnes intentions des autres. La confiance est avant tout une croyance positive.

Croyance positive sur laquelle se fonde de nouveaux business models et pratiques commerciales. Le scan utilisé par la distribution part du présupposé que les clients ne vont pas voler les marchandises. Les remboursements automatiques pratiqués par des entreprises telles que Uber ou Amazon, sans qu'elles ne vous demandent une déclaration sur l'honneur de 10 pages sont de plus en plus courants. Il semblerait que miser sur la confiance soit un pari gagnant.

La confiance au sein des entreprises s'exprime généralement à 3 niveaux :

- Au niveau personnel : la confiance en soi (moi et moi). Je me fais confiance car je crois que je suis capable de...
- Au niveau interpersonnel : la confiance en l'autre (moi et l'autre). Je lui fais confiance car je sais qu'il ne me trahira pas.
- Au niveau collectif : la confiance envers un groupe d'individus (moi et les autres). Je leur fait confiance car je sais que, quelles que soient les circonstances, chacun agira au mieux des intérêts du groupe auquel j'appartiens ou du moins en cohérence avec ses intérêts.

---

<sup>1</sup> Définition de Gloria Origi, auteur du livre « Qu'est-ce que la confiance ? » Ed VRIN

Elle se réfère soit au passé (la croyance a été construite sur la base d'un événement vécu ou rapporté), soit au présent (elle dépend de la manière dont je perçois le monde aujourd'hui et maintenant), soit future (la croyance est la projection d'une représentation de la perception du futur).

Indispensable à toute relation humaine en général, et plus particulièrement en entreprise, la confiance repose sur 5 piliers, qui peuvent être résumés sous l'acronyme CARTE :

- La Crédibilité métier, à savoir la reconnaissance du niveau d'expertise d'une personne (j'ai confiance car chacun connaît son métier).
- L'Authenticité, c'est-à-dire la sincérité dans la relation (j'ai confiance car chacun se comporte et agit avec sincérité, sans mensonge, ni faux semblant)
- Le Respect des engagements (j'ai confiance car chacun fait ce qu'il a dit qu'il ferait).
- La Transparence des informations (j'ai confiance car j'ai accès à ce qui m'est nécessaire pour réaliser mes missions et me sentir bien).
- L'Engagement individuel et collectif *a priori* (j'ai confiance car chacun partage une vision, des intérêts et une ligne de conduite commune).

## La C.A.R.T.E. de la confiance



Les 5 piliers de la confiance

Ces 5 conditions sont davantage d'ordre relationnel qu'organisationnel et reposent principalement sur des envies réciproques, des croyances mutuelles qui supposent un « lâcher prise », ce qui est loin d'être évident pour tout le monde. En effet, la manière dont on accorde sa confiance varie selon les personnalités. Certains font confiance *a priori* (j'y crois et je verrai bien ensuite) et d'autres, *a posteriori* (démontrez-moi que vous méritez ma confiance).

Parce qu'aujourd'hui la confiance ne va plus de soi, il incombe à l'entreprise de l'instaurer et de la faire vivre au quotidien. Contrairement à l'adage populaire, et pour les raisons que nous allons évoquer, la confiance se décrète et se démontre. Elle n'est jamais définitivement acquise et doit se démontrer chaque jour.

## Pourquoi avons-nous perdu la confiance ?

« On ne nous dit pas tout », « Ne lui fais pas confiance », « Méfie toi des intentions cachées de ton supérieur », « Ne crois pas tout ce que l'on te dit », « Ne sois pas naïf, c'est du business », « Crois moi, il pensera toujours à lui en priorité avant de penser à toi »... Si vous entendez une ou plusieurs de ces phrases, il y a fort à parier que le niveau de confiance au sein de votre entreprise ne soit pas être très élevé. Est-ce normal ?

Selon le baromètre CEVIPOF de février 2015, ce qui caractérise le mieux l'état d'esprit des Français est, en premier, la méfiance (32%). La confiance affiche un score de 11%. Ces statistiques viennent conforter notre titre de champion du Monde<sup>2</sup> et d'Europe<sup>3</sup> du pessimisme.

Si les personnes font confiance à 95% à leur famille ainsi qu'aux personnes qu'elles connaissent personnellement, le score chute à 41% pour les personnes qu'elles rencontrent pour la première fois. Il semble donc que, culturellement, nous ayons une plus forte propension à nous méfier qu'à nous fier spontanément aux autres.

Au niveau politique, 66% des Français font confiance à leur Maire, 42% à leur député et 27% aux députés européens, ce qui semble mettre en évidence que la confiance est proportionnelle au niveau de proximité de nos gouvernants. Les français sont comme Saint Thomas, ils ne croient que ce qu'ils voient.

Les nombreux scandales révélés par la presse, que ce soit d'ordre politique (l'affaire Cahuzac et plus récemment celle de Pénélope Fillon) ou économique (les affaires Médiateur ou Volkswagen) ont renforcé la méfiance des français.

En ce qui concerne la sphère de l'entreprise, en 2010, 64% des français estimaient que les patrons étaient corrompus, 90% pensaient que le piston primait sur le talent.<sup>4</sup>

De plus, si 75% des français font confiance aux patrons des petites et moyennes entreprises, ils ne sont plus que 31% à faire confiance aux grandes entreprises, 40% aux organisations syndicales salariés et seulement 21% aux syndicats patronaux<sup>5</sup>. En même temps, d'après une étude réalisée par Comundi en 2012, ce que les salariés attendent en priorité de leur manager direct est « *qu'il nous fasse confiance* » (56%).

Force est de constater que la relation de confiance « inconditionnelle » qui unissait un patron à ses équipes (très marquée dans le management paternaliste caractérisé par la loyauté et le soutien réciproque) est loin derrière nous et il y a de nombreuses raisons à cela. En voici quelques unes :

- L'imprévisibilité de notre monde actuel, la succession de changements (dans l'ensemble subis par les salariés) perturbent l'équilibre, malmènent le confort, provoquent chez certaines personnes de la nostalgie (c'était mieux avant) ou de la peur du futur (que va-t-il nous arriver ?).
- La rétention ou l'opacité d'informations de la part des dirigeants, au nom de la confidentialité, ou tout simplement par habitude, accroît le sentiment de défiance (la parcellisation de l'information est devenue en totale inadéquation avec le monde ouvert dans lequel nous vivons, où tout le monde peut accéder à toutes les informations qu'il souhaite, dès qu'il en ressent l'envie).
- Les promesses faites et non tenues de nos gouvernants (politiques et économiques), volontairement ou non, sont à l'origine de beaucoup de méfiance et de désillusion.
- Les incessantes vagues de licenciements, même quand l'entreprise se porte bien (licenciement « boursier ») a accru, non seulement la méfiance, mais aussi le désengagement. Nul ne peut

---

<sup>2</sup> Sondage BVA-Gallup 2011

<sup>3</sup> Enquête Ipsos-Publicis 2013

<sup>4</sup> Sondage Cevipof de février 2010

<sup>5</sup> Sondage Harris Interactive de 2013

garantir aujourd'hui que les principes du contrat à durée indéterminée (que l'on devrait d'ailleurs renommer « contrat à durée non définie » pour éviter le sentiment de trahison ou d'abandon) seront respectés par l'entreprise.

- La centralisation du pouvoir, le manque de proximité entre acteurs (manifesté notamment par la montée en puissance des échanges par mail alors que les personnes sont à 1 mètre l'une de l'autre, trop souvent pour se « protéger », qui représenteraient 60% à 70% des échanges<sup>6</sup>), l'éloignement des décisionnaires du « terrain » génère des doutes et des suspicions sur les intentions réciproques.
- L'augmentation des contrôles de conformité, le florilège de procédures et d'outils de pilotage en tout genre pour être bien sur que tout soit sous contrôle et que le travail est bien fait ont eus un effet désastreux sur la relation. Comment croire que l'on nous fait confiance si on nous « flique » en permanence ?
- La montée de l'individualisme, l'évolution du système méritocratique individuel, la mise en avant des talents, ressources rares et précieuses encensées par les dirigeants, ont créé une scission au sein des entreprises entre les « bons » et le « reste » qui s'est traduite par une rivalité entre salariés, tournant parfois au règlement de compte et bien trop souvent aux luttes de pouvoirs, notamment entre décisionnaires.
- Les valeurs d'entreprises, affichées et non respectées, discrédite le management et altère la confiance des collaborateurs. Dès qu'une personne constate une incongruence entre les dires et les actes, la méfiance s'active automatiquement. Il existe malheureusement trop souvent un écart entre ce qui est « affiché » (la bienveillance, par exemple) et pratiqué (critiques négatives formulées en réunion). Or les personnes se basent davantage sur les faits que sur les beaux discours.
- Le manque de crédibilité « technique » ou « managériale » de certains encadrants, nommés à des fonctions d'animation d'équipe, pour des raisons parfois absconses ou du fait d'un mécanisme promotionnel bien français qui positionne le management d'équipe comme un passage obligé pour évoluer professionnellement. Souvent pas ou peu accompagnés dans leurs nouvelles responsabilités, leur légitimité est altérée, soit parce qu'ils ne maîtrisent pas les méthodes de management, soit parce qu'ils n'éprouvent aucun plaisir à manager. Mal à l'aise avec les responsabilités d'animation d'équipe, ces managers se concentrent sur leur cœur de métier (activités, soit dit en passant, sur lesquelles ils sont jugés en priorité lors de leur entretien annuel) délaissant ce qui concourt à l'instauration de la confiance (circulation d'informations, traitement des doutes et des peurs, résolution des difficultés, apaisement des tensions, organisation d'évènements de cohésion d'équipe...).
- Des modèles de management basés sur la prévisibilité tels que la gestion prévisionnelle des emplois, les stratégies à long terme ou la gestion des carrières sont autant de bonnes intentions qui se sont transformées en promesses non tenues sources de désengagement. Quelle entreprise pourrait encore proposer avec certitude un schéma d'évolution professionnelle à l'époque où nous vivons dans un monde marqué par l'incertitude et l'inconnu ?
- Des outils collaboratifs essentiellement organisationnels (comment faire ensemble ?) et peu relationnels (comment être ensemble ?). Habitues à être à l'origine de la fixation des conditions de réalisation du travail (convention collectif, fixation d'objectifs et de moyens majoritairement descendants...), nos entreprises n'abordent quasiment jamais les conditions d'instauration et de préservation de la confiance, ce qui laisse chacun dans sa propre représentation et engendre nombre de frustrations et de déceptions souvent infondées car personne n'a pris le temps de clarifier des critères de référence communs à tous.
- Des systèmes de reconnaissance parfois opaques qui génèrent des déceptions, notamment lorsque la personne n'est pas reconnue alors qu'elle estime devoir l'être. Et même lorsque les

---

<sup>6</sup> Enquête ORSE de 2013

règles de « contribution/rétribution » sont clairement définies, certaines personnes estiment que leurs efforts mériteraient d'être traités à titre exceptionnel alors que cela n'a à aucun moment fait l'objet d'une entente préalable.

La perte de confiance tient parfois à peu de choses et est sans aucun doute une source de coûts énorme pour l'entreprise (coût généré par les contrôles, le temps consacré à rédiger et traiter des mails « parapluie », par exemple) qui se traduit par des pertes de temps et d'énergie considérables. Et si nous calculions aussi tout le temps passé par les salariés à médire, critiquer, faire « courir des bruits » (critères de la méfiance), quel serait le nombre d'heures auquel vous parviendriez ? Et quel serait le bénéfice pour toute l'entreprise de réallouer ce temps à des activités génératrices de nouvelles valeurs aussi bien pour l'entreprise que pour ses collaborateurs ?

Ricardo Semler, PDG de la Société brésilienne Semco, qui emploie plus de 3.000 salariés, estime que seulement 3% des salariés abusent de la confiance de leur employeur. Comme cette assistante surprise à chaparder des fournitures de bureau de l'entreprise pour remplir le cartable de son adorable chérubin. Comment réagir face à cette infraction ? D'après de nombreux témoignages, la grande majorité des entreprises ont tendance à régler ce genre de problème par la mise en place d'une règle. Par exemple, celle de ne pas commander de fournitures pendant l'été. Non seulement cela ne sert à rien (les 3% contournent toujours les règles ! Dans ce cas, ils commanderont les fournitures de leurs enfants pour la rentrée scolaire au printemps), mais cette forme de « police bureaucratique » a deux effets pervers. Le premier est qu'elle coûte cher à l'entreprise (rédaction d'une règle, temps dédié au contrôle du respect de la règle...) mais aussi, et surtout, elle augmente le désengagement des 97% qui n'ont rien fait et se sentent du coup suspectés. Pourquoi ne pas tout simplement, au nom de la confiance, sanctionner les 3% qui se sont montrés malhonnêtes envers leur employeur ? Jean-François Zobrist, dirigeant de l'entreprise FAVI, avait calculé que le coût de la procédure de changement d'un gant usé pour un ouvrier, qui devait montrer l'usure à son chef pour prouver sa bonne foi, compléter un formulaire, se rendre au magasin, patienter pendant que le magasinier vérifiait si le formulaire était bien complété (et nous épargnons le cas où il ne l'est pas), chercher le gant neuf pour le lui remettre... revenait environ à 100 francs alors que le gant coûtait 5,80 francs ! Pour manifester sa confiance, Jean-François Zobrist avait pris la décision de laisser un libre accès au magasin d'outils et de fournitures. Un jour, une perceuse a été volée. Plutôt que de réinstaurer le contrôle des accès, il a posé une affichette sur la porte du magasin qui mentionnait le message suivant « *Vous le savez, par principe, je licencierai un voleur même d'un rouleau de papier hygiénique ! Il est donc stupide de voler une perceuse alors que jamais le service entretien n'a refusé de prêter de l'outillage* ». Plus aucun vol n'a été commis depuis ce jour. La réaction de ce dirigeant a été centré sur les 3% et non sur les 97%.

L'éradication des « règles de police bureaucratique » est un signal fort de la volonté de transformation d'une culture de défiance et de suspicion vers une culture d'ouverture et de confiance. Mais cela demande parfois un peu de temps. Lorsque Ricardo Semler a supprimé les fouilles à la sortie des usines par des agents de sécurité, certains salariés s'en sont inquiétés : que va-t-il se passer si des vols sont commis ? Va-t-on me suspecter ? Comment savoir qui est le coupable ? Cette réaction est naturelle mais l'expérience démontre que la confiance accordée par l'entreprise, non seulement modifie les comportements des salariés mais aussi transfère le contrôle qui n'est plus entre la hiérarchie et ses collaborateurs mais entre les collaborateurs. Si votre entreprise agissait de la sorte et que vous assistiez à un vol de l'un de vos collègues, comment réagiriez-vous ?

Notre but n'est pas de militer envers l'éradication des règles mais de supprimer celles qui induisent un climat de suspicion et qui n'ont aucune valeur ajoutée pour l'entreprise. Ne laissez jamais 3% de salariés qui abusent du système démotiver 97% de salariés engagés.

Parce que notre monde est en perpétuel changement, puisqu'il n'est plus possible de tout prévoir et d'envisager toutes les possibilités, parce qu'il est impensable de tout décrire pour éviter les erreurs et les échecs, les être humains n'ont plus d'autre choix que de se faire confiance *a priori*. Comme l'a si justement fait remarquer Niklas Luhman<sup>7</sup>, sociologue allemand, « **la confiance se trouve être l'une des formes les plus efficaces de réduction de la complexité, non seulement dans les relations**

---

<sup>7</sup> « La confiance, un mécanisme de réduction de la complexité sociale » - Niklas Lhuman – Paris, Economica, 2006

## ***interpersonnelles mais aussi au sein d'organisations ».***

En d'autres termes, le prix de la confiance est plus profitable aux entreprises que le coût de la défiance.

### **Comment réinstaurer la confiance ?**

Il serait illusoire de croire qu'il suffit de décréter l'importance de la confiance pour que tous les salariés, quels que soient leurs statuts et leurs fonctions se mettent tout à coup à lâcher prise et se faire confiance les uns les autres.

Si la confiance fait souvent l'objet d'une déclaration solennelle des dirigeants, elle est rarement traduite en pratiques professionnelles. Pourquoi donc ? Serait-ce parce que l'encadrement ignore comment s'y prendre concrètement ou parce que lâcher prise fait peur ?

La plupart des dirigeants que nous avons interrogés sur ce sujet avouent qu'ils ne savent pas vraiment comment s'y prendre. C'est pourquoi, pour inspirer ceux qui aimeraient passer des dires aux actes, nous vous présentons des pratiques adoptées par des entreprises que nous avons regroupées en 10 principes.

- 1) Croire en l'Homme
- 2) Assouplir son EGO de dirigeant
- 3) Fédérer autour d'une identité commune
- 4) Associer aux décisions
- 5) Se connaître autrement que par sa fonction
- 6) Promouvoir la transparence
- 7) Faire preuve d'authenticité
- 8) Renouer avec la proximité
- 9) Libérer l'expression
- 10) Respecter ses engagements

Les 10 principes pour réinstaurer la confiance en entreprise

#### **Principe n° 1 : Croire en « l'Homme »**

Comment est-il possible de promouvoir la confiance entre tous les collaborateurs si l'on doute de leurs intentions et de leurs capacités ? Le point de départ pour réinstaurer la confiance est sans nul doute de partir du présupposé que les salariés en sont dignes. Or, ce n'est pas si évident que cela. Il est malheureusement trop fréquent de voir des dirigeants remettre en cause leur démarche de transformation managériale lorsqu'on leur explique que la première étape consiste, en tant que dirigeant, à « lâcher prise ». Certains doutent, d'autres remettent en question la démarche au motif « *qu'ils ne sont pas prêts (les salariés, bien sur, pas les patrons)* », voire y renoncent. Rares sont les dirigeants qui se disent « *Non, au fond, c'est moi qui ne suis pas près, qui n'y croit pas vraiment, qui ai peur de lâcher prise* ».

La confiance *a priori* est sans nul doute l'une des conditions préalable de la confiance. Pour conscientiser la croyance que nous avons envers une personne ou un groupe par rapport à un sujet, il nous suffit de répondre à deux questions :

- Quelle est la probabilité de trahison (de l'autre) ?
- Quel serait le préjudice de la trahison (pour moi) ?

Si vous considérez qu'il n'y a aucune probabilité d'être trahi et que cela ne représenterait aucun préjudice pour vous, vous éprouverez un sentiment de sérénité. En d'autres termes, ce sera un « non sujet » pour vous.

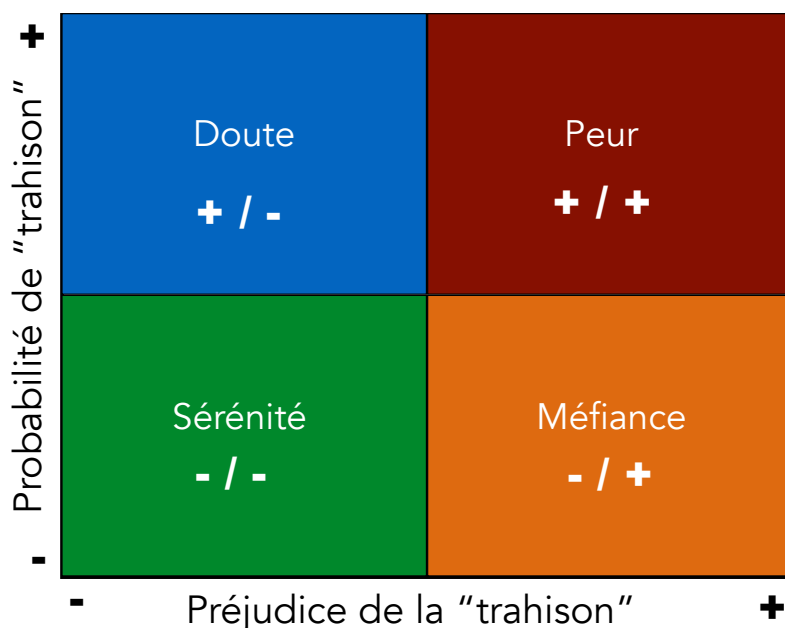
Si vous pensez qu'il est probable d'être trahi mais, qu'à bien y réfléchir, cela n'aura aucune conséquence préjudiciable pour vous, vous ressentirez du doute, une sorte de suspicion latente mais insuffisamment profonde pour que cela vous préoccupe vraiment.

Si vous pensez qu'il est peu probable d'être trahi mais que, si cela devait arriver, cela aurait des conséquences négatives importantes pour vous, il y a de fortes probabilités que vous éprouviez un sentiment de méfiance, un peu comme si vous êtes en veille.

En revanche, si vous croyez qu'il y a de fortes probabilités d'être trahi et que cette trahison sera extrêmement préjudiciable pour vous, vous allez éprouver de la peur et fermer toutes les vannes de la relation.

Ce que nous venons de décrire sont les 4 émotions qui résultent des croyances qu'imagine une personne vis-à-vis de tiers. Croyances qui rappelons-le, ne seront pas les mêmes selon les personnes.

### Les 4 états émotionnels de la confiance



C'est pour cette raison que la première étape consiste, en tant que décideur, à éprouver ses croyances, sur soi et sur les autres. Si vos croyances sont négatives (« *Ils ne sauront pas faire* », « *ils ne voudront pas faire* »...) la réinstauration de la confiance sera pour vous un long, très long chemin. Chaque signe qui viendra étayer votre croyance « négative » sera un prétexte pour rebrousser chemin car vous pouvez être certain que la confiance n'arrivera pas avec un claquement de doigt. En revanche, si, comme Jean-François Zobrist, ancien dirigeant de FAVI, vous êtes convaincu que « L'Homme est bon », quelles que soient les difficultés que vous rencontrerez, vous resterez dans une dynamique positive et gèrerez avec plus d'aisance les inéluctables échecs, résistances, voire trahisons que vous pourriez rencontrer.

Tous les dirigeants des entreprises où règnent la confiance, au Brésil chez Semco, aux Etats-Unis chez WL Gore, En Inde chez HCLT ou en France chez Chronoflex, Favi, Lippi et bien d'autres, sont convaincus qu'il est tout à fait possible, et même plus que souhaitable, de faire confiance aux autres. Cette différence de croyances nous renvoie d'ailleurs aux travaux des années 60 de Douglas Mc Gregor.

Pour les lecteurs qui ne connaîtraient pas son étude, Douglas Mc Gregor a observé pendant des années les attitudes des dirigeants des entreprises au sein desquelles il a travaillé. Selon lui, il a observé deux types de croyances adoptées par les dirigeants.

D'un côté, il y a les dirigeants qui croient que l'être humain moyen n'aime pas le travail et l'évitera s'il le peut. Du fait de leur aversion pour le travail, la plupart des gens doivent être contrôlés et sanctionnés si le résultat n'est pas là car ils ne prendront jamais l'initiative d'améliorer les choses, ni de fournir l'effort attendu, sauf sous la contrainte ou moyennant une récompense matérielle (le salaire). C'est pourquoi leur rôle consiste à les diriger (et à ne pas leur faire confiance). C'est ce qu'il désigne sous le terme de « Théorie X ».

De l'autre, certains dirigeants, au contraire, partent du principe que l'être humain a besoin du travail pour se réaliser, fait spontanément des efforts et recherche les responsabilités. Ainsi pleinement motivé, il est préférable de laisser les personnes s'auto-organiser. C'est ce qu'il appelle la « Théorie Y ». Dans ce cas, fort de cette croyance positive, il est possible de leur faire confiance.

Quoi qu'il en soit, ce débat n'est pas nouveau. Jean-Jacques Rousseau et Nicolas de Condorcet animaient déjà cette controverse au XVIII<sup>ème</sup> siècle. Le premier considérant que « *seuls les gens d'en haut savent ce qui est bon pour le peuple* », le second que « *les gens n'ont pas besoin d'élites pour savoir ce qui est bon pour eux* ». Force est de constater que les modes de pensée n'ont pas beaucoup évolués en trois siècles !

Bien évidemment, personne ne vous dira qu'il est un adepte de la théorie X. Et pourtant, la plupart de nos méthodes de management sont fondées sur cette croyance.

L'innovation managériale propose de nouvelles pratiques de management alignées à la théorie Y. Mais compte tenu des ruptures qu'elles engendrent, elles reposent sur un nouvel état d'esprit, une nouvelle manière de penser et d'être. Si vous ne croyez pas, en tant que manager, que les collaborateurs sont des adultes responsables et bienveillants, dignes de confiance, inutile de continuer la lecture de ce livre, vous perdriez votre temps.

## **Principe n° 2 : Assouplir son EGO de dirigeant**

Comme l'a fort justement affirmé Theodore Roosevelt « *Le meilleur manager est celui qui sait trouver les talents pour faire les choses, et qui sait aussi réfréner son envie de s'en mêler pendant qu'ils les font* ».

Lors d'une conférence qu'il a donné à des étudiants d'un MBA en 2009, Henri de Castries, ancien PDG d'Axa, l'un des leaders mondiaux de l'assurance, témoigne qu'il « *n'hésite pas à recruter et à promouvoir rapidement des personnes capables de faire mieux que lui dans certains domaines car il sait que c'est bon pour le groupe* ». Ce raisonnement semble tellement sensé. Et pourtant, il est loin d'être partagé par la plupart des dirigeants. Pourquoi donc ?

Il ne s'agit pas ici de faire le procès de nos gouvernants, ni de les accuser de narcissisme, d'arrogance ou encore d'autoritarisme, mais de prendre conscience qu'il n'est pas aisé, pour celui qui se voit confié la responsabilité de la direction d'une entreprise, d'imaginer partager cette responsabilité avec ses équipes.

Il est vrai que certains dirigeants s'estiment plus intelligents que les autres, considèrent être les seuls à avoir une vision globale et savoir ce qui est bon pour leur entreprise, mais c'est loin d'être la principale raison.



L'ego d'un dirigeant, à savoir l'idée qu'il se fait qu'il est le seul à devoir savoir ce qui est bénéfique pour l'entreprise, est principalement la conséquence de la représentation qu'il se fait de son rôle. Et cette représentation n'est pas forcément intentionnelle. Formés dans des écoles supérieures d'administration, de commerce ou d'ingénieurs, ils ont appris qu'il était de leur principale responsabilité de faire les choix qui leur semblaient bons pour l'entreprise. C'est d'ailleurs pour cette raison qu'ils ont été nommés à ce poste. Cette croyance est encore plus forte lorsqu'il s'agit de sa propre entreprise.

Lâcher prise, faire confiance à ses équipes, répartir autrement les décisions et les responsabilités n'est pas seulement bon pour l'entreprise et les salariés, c'est aussi extrêmement bénéfique pour les cadres dirigeants lorsqu'on sait qu'ils sont plus stressés que les salariés<sup>8</sup> et qu'ils éprouvent un sentiment de solitude plus important que leurs collaborateurs<sup>9</sup>.

L'assouplissement de l'ego d'un dirigeant passe par le partage des décisions. Le lâcher prise peut se faire à différents niveaux (stratégique, organisationnel, managérial...) et sur divers processus (recrutement, achat, rémunération...).

#### Quelques exemples d'assouplissement de l'ego du dirigeant :

Ce « lâcher prise égotique » peut s'exprimer de différentes manières. Nous vous présentons 2 exemples de dirigeants qui sont parvenus à mettre de côté leur ego.

En 2012, après avoir initié une démarche de « libération » de son entreprise depuis près de 3 ans, Alexandre Gérard, le PDG de Chronoflex, entreprise spécialisée dans la réparation de flexibles hydrauliques, qui emploie un peu moins de 300 salariés, franchit un pas sans précédent : il réunit toutes ses équipes et leur dit, lors d'un séminaire « *Vous aviez un navire amiral, transformez-le en vedette ultra rapide !* ». C'est ainsi qu'il confie progressivement les « clefs de la maison » à ses collaborateurs en les incitant à repenser l'entreprise de fond en comble, pendant qu'il réalise son rêve, faire le tour du monde en bateau, en famille, pendant 7 mois. Bien qu'ayant eu « quelques sueurs froides », selon ses dires, les salariés, bien évidemment accompagnés dans la démarche, ont réformé en profondeur l'entreprise, son organisation et nombre de ses processus, allant même jusqu'à devenir les auteurs de la politique de rémunération, prérogative totalement exclusive des gouvernants.

Outre atlantique, au Brésil, le PDG de la société Semco, vers la fin des années 80, surmené, fatigué, s'effondre physiquement. Visiblement choqué par un rythme de vie qu'il ne peut plus assumer (il travaille environ 14 à 18 heures par jour pour tenter de sauver son entreprise), il se questionne sur ce qui l'a amené à ce que l'on pourrait aujourd'hui qualifier de « burn out » pour aboutir à la réflexion suivante « *Pourquoi est-ce à moi de tout décider ? Est-il normal que je consacre autant de temps et d'énergie à mon travail ? Pourquoi suis-je obligé d'être tout le temps là pour contrôler le travail des équipes ?* ».

Ses réflexions l'amènent au constat suivant : « *Si vous traitez un salarié comme un adolescent, il va se comporter comme un adolescent* ». Il décide alors de lâcher prise, de faire confiance à ses équipes en les considérant comme des adultes. C'est à ce titre qu'il les implique à tous les niveaux de l'entreprise. Suite à une somme d'expérimentations, les salariés de Semco peuvent à présent :

- Définir le montant de leurs salaires (sur la base de 5 critères).
- S'absenter à tout moment (le résultat prime sur le nombre d'heures de travail).
- Choisir de participer, ou non, à une réunion.
- Assister librement au Comité de Direction et exprimer leurs points de vue.
- Décider de la répartition des bénéfices.

---

<sup>8</sup> Selon le sondage réalisé par l'ANACT et Médéric de 2009, 57% des dirigeants se déclarent stressés pour 41% des salariés

<sup>9</sup> Selon le même sondage, 21% des cadres supérieurs se sentent seuls contre 15% pour les salariés

Bien évidemment, ces 2 exemples de « management démocratique » peuvent paraître extrêmes, mais ils illustrent les bénéfices mutuels du « lâcher prise ». Les salariés deviennent plus engagés, autonomes, responsables, forces de proposition et le dirigeant peut alors se concentrer sur sa création de valeurs : impulser une vision, représenter son entreprise à l'extérieur, tout en étant le promoteur et le garant des valeurs et de l'identité de l'entreprise.

Pour les sceptiques, la société Chronoflex est passé de 16 à 22 millions de C.A. de 2011 à 2015 et a augmenté son effectif de 40 personnes sur cette période. Quant à la société Semco, sa croissance a été augmentée de 900% en 10 ans, l'effectif est passé de 100 à 3.000 salariés et le turn-over ne dépasse pas 1% depuis des années.

Mais tous les dirigeants ne sont pas aussi iconoclastes et audacieux. Certains pourraient même dire qu'ils aimeraient bien mais ne peuvent pas, que ces deux exemples concernent des entreprises privées de moyenne taille, que cela ne se peut pas dans des grandes entreprises ou des entreprises publiques, compte tenu des contraintes politiques, économiques ou réglementaires.

Nous les inviterions alors à rencontrer des entreprises telles que Whole Foods ou la General Electric aux Etats-Unis mais aussi, en France, Renault, Danone, Orange, qui se sont lancées dans des démarches de management agile, ont mis en place des plateformes d'innovation libre, des Fab Lab, des ateliers de Co-Working, des Hackathons... Nous pourrions également, pour les plus sceptiques, leur présenter l'exemple du Ministère de la sécurité sociale Belge où les collaborateurs se fixent eux-mêmes leurs objectifs, ou celui des sapeurs pompiers de Saône et Loire, où les pompiers se réunissent librement, en dehors de toute instance officielle pour participer à des groupes de résolutions de problèmes sans solutions connues. Ces deux derniers exemples illustrent que le lâcher prise est possible dans des environnements contraints par des statuts, des organigrammes, des classifications car ces initiatives ne sont pas d'ordre organisationnelles (soumis à l'autorisation d'une hiérarchie administrative) mais relationnelles, collaboratives.

Lâcher prise sur son ego de dirigeant c'est donner l'autorisation de réformer la culture de l'entreprise, son identité, ses valeurs, les croyances et les modalités de collaboration (l'être ensemble). Se pose ensuite la question des marges de manœuvres au niveau de la stratégie, de l'offre et des processus (le faire ensemble) en fonction du secteur d'activité et du pouvoir d'action du dirigeant. Certains auront naturellement carte blanche, d'autres devront convaincre, oser, voir braver certaines autorités (actionnaires, ministères...).

### **Principe n° 3 : Fédérer autour d'une « identité commune et partagée »**

Comme nous l'avons abordé, la perte de confiance est davantage provoquée par des comportements inadéquats qu'à une organisation défaillante (presque tout le monde est prêt à pardonner un déficit de méthode, plus rares seront les personnes qui pardonneront une trahison). L'instauration de la confiance, au risque de nous répéter, est donc davantage d'ordre relationnel (et surtout moral) qu'organisationnel.

Or, si l'on observe toutes les théories et méthodes de management du XX<sup>ème</sup> siècle, on se rend rapidement compte qu'elles sont majoritairement d'ordre organisationnelles et reposent principalement sur 2 piliers : la qualité (comment faire bien) et la quantité du travail (Comment en faire le plus possible ?). Mais quoi de plus normal ? Ainsi, de nombreux concepts ont vu le jour, d'un niveau de complexité qui dépasse parfois l'entendement, certains mêmes étant en contradiction avec les précédents (Au début des années 1990, la tendance était à la formalisation détaillée des modes opératoires pour garantir la qualité. Aujourd'hui la tendance est à la réduction des procédures, voire à la suppression de certaines, pour gagner en agilité).

Mais animer et dynamiser une équipe en se concentrant essentiellement sur la gestion de la quantité et de la qualité suffit-il ? Fut un temps, lorsque la quête de productivité était au centre de toutes les préoccupations, c'était indéniable. Mais depuis l'apparition, au début des années 2000, de la revendication du bien-être immédiat puis, plus récemment, la liberté sous toutes ses formes, c'est devenu plus qu'insuffisant, et ce, pour deux principales raisons.

Premièrement, la montée de l'individualisme, ou plus précisément de l'égoïsme (ce que certains appellent TPMG – Tout Pour Ma Gueule), a généré un désengagement vis-à-vis du collectif et hissé au sommet des facteurs de motivation la satisfaction des besoins individuels. Au nom de la différence et de la tolérance, chacun se comporte à présent comme il l'entend. Il n'y a rien de mal à cela, sauf si la satisfaction des besoins individuels s'oppose à l'intérêt collectif.

Deuxièmement, le renforcement de la réglementation sociale en matière de protection de l'intégrité physique et, depuis peu, psychologique, des salariés oblige les dirigeants à renforcer les mesures d'amélioration des conditions de travail (sauf pour certains qui avaient cette préoccupation avant d'être contraints par la réglementation). Si, sur le principe, le renforcement du rôle du C.H.S.C.T., l'instauration de l'entretien professionnel, l'incitation à prendre des mesures de prévention contre les risques psychosociaux est une excellente chose, cela peut vite tourner au règlement de compte si la confiance n'est pas préalablement instaurée.

Ces récentes évolutions sociétales et réglementaires ont modifié en profondeur les relations entre managers et collaborateurs. Sans pour autant que cela soit une tendance dominante, certains managers se trouvent à présent démunis face à de nouveaux comportements qui s'illustrent par des verbatim tels que « *j'ai des droits* », « *si j'arrive en retard, c'est parce que j'ai mal dormi* », « *je veux bien faire ce que tu me demandes, mais qu'est-ce que j'y gagne ?* », « *merci de me supprimer la cotisation retraite de mon bulletin de salaire, je vais me débrouiller tout seul* ». De l'autre, certains collaborateurs s'indignent (parce que ce n'est plus toléré) de propos de managers tels que « *si t'es pas content, la porte est grande ouverte !* », « *t'as peut-être des droits, mais t'as aussi des devoirs* », ou encore « *si tu ne fais pas ce que je te demande, j'en tirerai les conclusions* ».

La parole étant à présent libérée dans l'entreprise, du fait de nouvelles générations plus enclines à s'exprimer sans crainte de représailles, d'incitation des salariés à s'exprimer sur leur bien-être au travail via des sondages, de forums ou de méthodes d'animation d'équipe laissant plus de place à l'expression des émotions et des ressentis, la méfiance est ouvertement évoquée. D'un côté, certains managers peinent à faire confiance à leurs collaborateurs. De l'autre, certains collaborateurs n'hésitent pas à exprimer leur méfiance vis-à-vis de leurs responsables hiérarchiques : qu'attendent-ils pour en parler ensemble ?

Pour toutes ces raisons, le management par la quantité et la qualité ne suffit plus. A ces deux piliers il convient à présent d'en ajouter un 3<sup>ème</sup> : l'état d'esprit. Agir uniquement sur la quantité ne garantit pas la qualité. Vous pouvez également faire un travail de qualité mais en quantité insuffisante. Avoir un bon niveau de quantité et de qualité peut paraître idéal mais ces 2 critères n'ont pas pour but d'agir sur la relation or la relation représente le levier majeur sur lequel il faut concentrer les efforts pour réinstaurer la confiance et développer une collaboration qui soit source d'épanouissement et de performance.

Ne pas intégrer un « état d'esprit commun » dans les principaux critères de management revient à laisser s'exprimer toutes les formes de comportements. Prenons un exemple. Imaginons un salarié talentueux dont les résultats dépassent toutes vos espérances, aussi bien en quantité qu'en qualité, mais qui a un comportement contreproductif et générateur de conflits (rétention d'informations, arrogance, autoritarisme, agressivité verbale...). Doit-on le laisser faire ? De nombreuses entreprises sont confrontées à cette situation. Certaines laissent faire par primauté des résultats, d'autres n'autorisent pas ce type d'attitude car elles considèrent la relation comme plus importante que les résultats. Chacun est libre de faire son choix sachant qu'il paraît difficile d'instaurer un climat de confiance et de convivialité avec des personnes avides de pouvoir, dédaigneuses, irrespectueuses ou intolérantes.

C'est pourquoi réinstaurer la confiance ne repose pas uniquement sur le sens ou une organisation bien faite. Il faut agir sur un nouveau niveau : l'état d'esprit, qui se traduit par des valeurs et des postures partagées par tous les collaborateurs de l'entreprise.



Les 3 niveaux de dynamisation du management

Si nos dirigeants sont bien entraînés à définir une stratégie (niveau 1) et une organisation performante (niveau 3), il leur faut apprendre à clarifier l'état d'esprit qu'ils attendent de la part de tous leurs collaborateurs, quels que soient leurs statuts, leurs fonctions, leurs âges ou leurs anciennetés (niveau 2) pour réinstaurer la confiance à tous les niveaux de l'entreprise car c'est au niveau de l'état d'esprit (où se forment les croyances) que se crée la confiance.

La notion d'état d'esprit pourrait être confondue avec celle de valeurs affichées par les entreprises dès les années 80. Mais cela n'a rien à voir. A cette époque, l'objectif était d'utiliser les valeurs pour promouvoir l'image de l'entreprise et construire sa réputation. Tout le monde y allait à coup de mots clefs tels qu' « excellence » (LVMH) ou « performance » (Spie). Ces termes nous apparaissent toujours assez étranges : on se doute qu'on ne demande pas aux salariés de faire un travail médiocre. Pour quelles raisons les entreprises éprouvaient-elles la nécessité d'afficher des valeurs de cette nature ?

Mais au milieu des années 2000, les intitulés des valeurs se sont transformés pour être mieux alignés aux tendances sociétales émergentes, pour devenir plus « éthiques » (Cartier) ou « responsables » (l'Oréal). Cette typologie de valeurs (que nous pouvons qualifier de « valeurs exogènes » pour les différencier de la notion d'état d'esprit que nous vous présentons) sont avant tout des outils marketing, ayant pour but de renforcer l'attractivité.

Ces valeurs, qui généralement font la fierté de ceux qui les ont sélectionnées, à savoir souvent une poignée de dirigeants, sont certes affichées dans les salles de réunion ou mises en avant sur des brochures institutionnelles, mais ne servent, la plupart du temps, à rien. Il est d'ailleurs fréquent de constater que les salariés ne les connaissent pas ou partiellement. Pour quelles raisons ? D'une part parce qu'ils n'y croient pas (« *c'est du marketing, tout ça, c'est pas la réalité !* »), d'autre part car ils ne se sentent pas concernés (« *c'est la direction qui veut ça, on ne nous a jamais demandé notre avis* ») et surtout parce qu'elles ne les vivent pas au quotidien, qu'elles sont rarement intégrées dans les processus de management (recrutement, formation, évaluation...).

A contrario, l'état d'esprit, tel que nous l'abordons, est une sorte d'ADN qui traduit l'âme de l'entreprise, sa personnalité, les valeurs (morales), les attitudes qui doivent être partagés de manière inconditionnelle par tous les acteurs de l'entreprise. L'état d'esprit, qui s'exprime par des « valeurs endogènes » constitue, en quelque sorte, le socle de la confiance et servira de cadre de référence en matière de management de la collaboration.

Définir l'identité de l'entreprise offre plusieurs bénéfices :

- Elle clarifie l'esprit collaboratif, les postures et les attitudes qui doivent être partagés par tous.
- Cela permet d'être vigilant, dès les premiers contacts, sur le niveau d'adéquation entre la « personnalité » de l'entreprise et celle du candidat.
- Elle constitue une ligne de conduite à laquelle chacun peut se référer au-delà des conditions purement contractuelles.

## Quelques exemples de fédération autour d'une identité commune

D'un point de vue plus pragmatique, il existe plusieurs manières de décrire son identité :

1 – par des « mots clefs », souvent illustrés par une phrase courte pour en clarifier le sens, tel que le fait Tornos, fabricant suisse de machines-outils qui a forgé son identité autour de 6 valeurs. 3 en soutien de sa stratégie (agilité, ouverture et audace) et 3 pour renforcer la collaboration (confiance, partage et valorisation). Pour pouvoir être utilisées, chacune de ces valeurs est déclinée en grands principes (par exemple, pour la confiance, « être un partenaire respectueux de ses engagements»). C'est sur ce socle identitaire que Tornos réforme progressivement son style de management en adoptant de nouvelles pratiques professionnelles, issues de propositions d'une « communauté des valeurs » (pratiques qui s'appliquent à toute l'entreprise) ainsi que d'idées des équipes (chaque manager se doit d'animer les valeurs au sein de son équipe, aussi bien individuellement que collectivement).

2 – par des « phrases clefs », comme le fait Zappos, société américaine de vente en ligne de chaussures, qualifiée « d'entreprise du bonheur »<sup>10</sup>. Dans son livre, Tony Hsieh, son fondateur, présente les 10 valeurs de cette entreprise, dont une intitulée « *Forger des relations sincères et honnêtes* ». Ces valeurs sont traduites en pratiques. Par exemple, si un client désire une paire de chaussure que Zappos n'a plus en stock, il l'oriente vers un concurrent. Cela peut paraître totalement absurde pour certains mais en agissant de la sorte, il forge la relation de confiance avec son client, même si il perd une vente. Le client reviendra, de toute évidence.

3 – Depuis quelques années, sous le mode « Aime/n'aime pas » ou « Bien/pas bien ». Le ministère de la sécurité sociale Belge dont nous avons fait état plus haut illustre son identité à travers 5 « Dondoo's », contraction de do's (à faire) et don'ts (à ne pas faire)<sup>11</sup>. Chaque Dondoo's est décliné en attitudes. Par exemple, le Dondoo's « *Ne manage pas, fait confiance* » est traduit en pratiques (apporter régulièrement du feed-back positif et constructif) et comportements (écouter, écouter vraiment de manière proactive).

Si la forme diverge, l'état d'esprit qu'attend l'entreprise de chacun de ses collaborateurs, qu'elle soit traduite par des valeurs, attitudes, postures (peu importe le terme), ont les mêmes similitudes :

- Dans le processus décisionnel : ce ne sont pas les dirigeants mais les salariés qui sont à l'origine de l'expression et de la sélection des attitudes.
- Dans le processus managérial : les attitudes sont utilisées de manière opérationnelle au quotidien, pilotées lors de réunions ou dans le cadre de séminaires.

Par exemple, Tornos a formé tous ses managers à l'appropriation de leurs 6 valeurs. Après avoir découvert les principes et les pratiques & comportements associés, les managers se sont positionnés sur chaque principe en mentionnant si leur appropriation était « facile », « plus ou moins facile » ou « difficile ». Dans les deux derniers cas, ils ont exploré ensemble des actions d'appropriation. Les valeurs sont évoquées périodiquement avec les équipes afin d'apprécier le niveau d'appropriation individuel et/ou collectif et, le cas échéant, d'identifier des actions qui faciliteraient l'intégration des pratiques et comportements associés.

De son côté, BlaBlaCar a traduit l'une de ses 10 valeurs « *Fail, Learn, Succeed* » (Echoue, Apprends et Réussis) en une réunion bimestrielle où les collaborateurs se réunissent pour évoquer leurs échecs et partager leurs enseignements.

PepsiCo affiche six valeurs dont « L'honnêteté et la sincérité dans tout ce que nous faisons et le respect mutuel et la réalisation de résultats en équipe ». Tous les collaborateurs sont formés aux valeurs du groupe et, pour qu'elles ne restent pas lettre morte, font l'objet d'ateliers de travail et de réflexion en équipe qui se traduit par des actions d'amélioration concrètes et opérationnelles.

---

<sup>10</sup> « L'entreprise du Bonheur » de Tony Hsieh, Leduc.S Editions

<sup>11</sup> « Happy RH » de Laurence Vanhée, Edition la Charte, Collection KnoWay

## Principe n° 4 : Associer aux décisions

D'un côté 63% des dirigeants se déclarent confiants pour leur entreprise<sup>12</sup>, de l'autre 53% des salariés ont confiance en leur équipe dirigeante<sup>13</sup> (les 40/50 ans ont moins confiance en leurs dirigeants que les moins de 30 ans). Ces chiffres ne sont pas alarmants en tant que tels mais pourraient nettement être améliorés.

Comment accepter de lâcher prise si on doute des capacités des autres à mener à bien leurs missions, prendre les bonnes décisions, faire les bons choix ?

Le niveau de confiance est étroitement corrélé au niveau de crédibilité que l'on accorde aux autres. La confiance que l'on peut avoir en nos dirigeants dépend par conséquent de la reconnaissance que l'on a de leurs compétences à nous diriger. Les qualités humaines ne suffisent pas pour inspirer la confiance. Nombreux sont les salariés qui accordent leur confiance au regard de l'appréciation qu'ils ont des compétences de leur hiérarchie.

Reste à savoir sur quels critères repose la crédibilité d'un dirigeant, du point de vue des salariés. Certains assimilent la crédibilité à la maîtrise technique, d'autres à la capacité à se montrer visionnaire, d'autres à l'aptitude à mobiliser l'intelligence collective.

Les modes traditionnels de management considèrent qu'il est du ressort exclusif de l'équipe dirigeante de définir une stratégie, décider du « pour quoi » mais aussi du « comment ». Toutes ces décisions relèveraient donc du seul périmètre des cadres dirigeants. Ce principe a d'ailleurs été mis en avant dans une récente étude européenne où seulement 29% des dirigeants français accepteraient de voir leurs décisions « challengées par leurs collaborateurs » (contre 96% pour les dirigeants anglais et 52% pour les dirigeants allemands).

Nous pensons que, compte tenu du contexte socio-économique actuel, les dirigeants auraient tout intérêt à partager avec leurs collaborateurs, cadres et non cadres, un certain nombre de décisions pour relever le niveau de confiance global au sein de l'entreprise.

S'engager dans la co-construction éviterait certainement d'entendre des propos de certains collaborateurs tels que « *cette stratégie n'a aucun sens* », « *ça ne marchera pas* », « *comment peuvent-ils savoir ce qui est bon pour nous alors qu'ils ne connaissent pas la réalité du terrain ?* » ou encore « *si on m'avais demandé mon avis, je n'aurais certainement pas fait ces choix* ».

Si l'on accepte l'idée qu'un dirigeant peut tout autant qu'un collaborateur douter de ses choix, pourquoi ne pas s'engager dans une démarche collaborative dans les prises de décisions pour renforcer la crédibilité générale.

C'est ce que certaines entreprises pratiquent. Accepter, en tant que dirigeant qu'on ne sait pas tout, qu'il peut être bénéfique de solliciter les talents de ses collaborateurs, non seulement au niveau opérationnel mais aussi au niveau stratégique, peut, non seulement renforcer l'engagement mais aussi doper la confiance.

### Quelques exemples d'associations aux décisions :

Leroy Merlin, dans le cadre de son projet VISION, invite tous ses collaborateurs qui le souhaitent à imaginer à quoi ressemblera l'entreprise dans 10 ans. Si les grands axes sont arrêtés au niveau du groupe, chaque magasin décline des actions concrètes en fonction des spécificités locales et d'un certain nombre de dispositifs tels que les « visites habitants », des interviews, des ateliers organisés avec des partenaires, des clients et même des élus. Cette dynamique s'appuie sur une plateforme communautaire intitulée LOL constituée de pas moins de 95% des 20.000 salariés, dont 62% sont

---

<sup>12</sup> Sondage Viavoice-Les Echos – CCI France de 2013

<sup>13</sup> Enquête TNS Sofres-Cap Gemini Consulting de 2014

actifs. Contrairement aux plans stratégiques qui émanent du haut de la pyramide, la démarche VISION PARTAGÉE construit le futur à partir de l'engagement et des compétences des collaborateurs. Une démarche similaire a été initiée en 2009 par le PDG de la société Octo Technology, cabinet de conseil en systèmes d'information d'environ 300 salariés : tout le personnel a été impliqué dans la définition collective de la vision 2020.

Mobiliser les compétences de tous les salariés pour la co-définition d'une vision partagée est une démarche relativement rare. En revanche, de plus en plus nombreuses sont les entreprises à adopter des démarches de type ascendantes (« Bottom Up ») et/ou descendantes (« Top down) non pas sur la vision mais sur les projets, et plus particulièrement la déclinaison en plans d'actions des orientations qui demeurent sous la férule de la gouvernance. Ces nouvelles pratiques managériales sont adoptées dans de nombreux secteurs d'activités, sous des formes différentes. Des entreprises telles qu'Air France, Whirpool, IBM ou encore le C.H.U. de Rouen mobilisent ainsi les perceptions et les compétences de leurs collaborateurs pour renforcer la crédibilité de leurs projets stratégiques.

Loin des clichés que l'on peut voir dans les films, la préparation de certaines missions à haut risque organisées par les commandos font l'objet d'échanges de points de vues et de discussions entre tous les membres de l'équipe (souvent en fonction de leurs spécialités) sur les tactiques, les opérations, la répartition des rôles, le timing. Une fois sur le terrain, tous les membres s'en remettent alors aux officiers en charge de faire appliquer ce qui a été convenu par l'équipe. Le fait d'inciter chacun à exprimer son point de vue et de participer aux décisions lors de l'étape de préparation permet de renforcer la confiance lors de l'intervention.

L'association des équipes aux décisions ne se limite pas à la stratégie ou aux projets, elle peut aussi s'intégrer dans un certain nombre de processus. Par exemple, en ce qui concerne la nomination d'un manager. Il est de plus en plus courant que les nominations des leaders se fassent par les équipes. C'est le cas chez WL Gore mais aussi en France, chez Lippi. Dans certains magasins de Leroy Merlin, la sélection d'un nouveau collaborateur se fait de manière collégiale. Hors de question de recruter un nouveau collaborateur dont le profil ne convient pas à l'équipe. Il en est de même dans la chaîne de magasins d'alimentation Whole Foods où ce sont les équipes qui recrutent leurs futurs collègues.

En 2016, chez Camif Matelsom, entreprise française de vente de matériels et d'accessoires de literie, sous l'impulsion d'Emery Jacquillat son Président Directeur Général, ce sont les collaborateurs qui ont élaboré le budget de l'entreprise. Après avoir proposé aux collaborateurs d'élaborer le budget de manière collaborative, les salariés intéressés ont été formés sur les méthodes d'élaboration budgétaire mais aussi accompagnés sur une meilleure compréhension du projet d'entreprise de manière à faire les meilleurs choix possibles. Après avoir rencontré les experts des principales fonctions de l'entreprise, les collaborateurs ont présenté le budget aux différentes instances. Outre la confiance qui leur a été accordée par la Direction, cette expérience a également fait ressortir que les choix qui ont été faits lors de l'élaboration du budget n'auraient sans doute pas été les mêmes que ceux qui auraient été faits par les experts. Par exemple, l'accent a été mis sur la communication digitale au détriment de la communication télévisuelle.

La mobilisation de toutes les compétences prend encore plus son sens lorsque l'entreprise est confrontée à une situation de crise majeure où souvent le doute et la perte de confiance s'installe à tous les niveaux de l'entreprise. Lorsqu'une entreprise est au bord du gouffre, tous les regards se portent sur le dirigeant de qui on attend qu'il trouve la solution miracle, tel le messie. Mais soyons honnête, s'il l'avait, il ne serait pas dans cette situation. C'est pourquoi des PDG tels que Carlos Verkaeren, patron de la société Poulit ou encore Alexandre Gérard, dirigeant de Chronoflex, confrontés à des situations a priori sans issue, ont fait le choix de mobiliser tous leurs collaborateurs sur la recherche de solutions, que ce soit au niveau stratégique ou opérationnel. Ces deux iconoclastes, qualifiés de « libérateurs », ont permis aux salariés d'exprimer leurs idées, de les expérimenter pour finalement retrouver le chemin de la performance. Parce qu'on est plus pertinent et plus fort à plusieurs que tout seul, l'association du maximum de personnes aux prises de décision permet, entre autre, de renforcer la confiance que les membres d'un groupe peuvent avoir les uns envers les autres. Bien évidemment, étant donné la rupture des modes de pensée que cela induit, il est préférable d'aider les salariés à apprendre à désapprendre pour réapprendre à penser autrement de manière à trouver des solutions qui n'auraient pu être trouvées en adoptant des modes de pensée

traditionnels.

## **Principe n° 5 : Se connaître autrement que par sa fonction**

Comme l'a dit Narada, « il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger ». Et pourtant, soyons honnêtes, nous passons notre temps à juger les autres sans avoir vraiment pris le temps de les connaître, ni avoir les capacités de tous les comprendre.

C'est bien connu, les comptables sont ternes rigides, les commerciaux manipulateurs et les dirigeants des arrivistes qui ne pensent qu'à eux ! Vous ne partagez pas ces points de vue ? Vous avez bien raison. Et pourtant, combien de fois avez-vous entendu de tels stéréotypes ? Nombreux sont ceux qui ont tendance à associer une fonction à une personne. Or la personne n'est pas la fonction. Ce n'est pas parce qu'un directeur financier fait preuve d'une extrême rigueur et d'analyse dans son métier qu'il n'a pas l'âme artistique. Mais comment le savoir puisqu'il n'aura pas l'occasion de l'exprimer dans le rôle qui lui est confié ?

Il existe un certain nombre de phénomènes qui induisent une représentation erronée que l'on se fait d'une personne et qui peut altérer la confiance sans que cela soit fondé.

Tout d'abord, la confusion entre un comportement et sa motivation. Les individus ont tendance à se forger une opinion sur les comportements sans prendre le soin de comprendre ce qui est à l'origine de ce comportement. Par exemple, si une personne s'abstient de nous communiquer une information, ce n'est pas forcément une intention délibérée de sa part dans le but de nous mettre en difficulté. Ce peut être soit un oubli, soit elle peut être soumise à l'obligation de confidentialité ou alors elle ignorait que cette information était importante pour nous. Si nous ne le lui en parlons pas, nous resterons dans l'interprétation du comportement et en tirerons des conclusions souvent hâtives, qui nous amèneront à nous méfier d'elle alors qu'il n'y a pas de raison. La confiance passe donc par l'expression de ses ressentis et du sens que l'on a donné à un comportement de manière à s'assurer que nous ne sommes pas victimes d'une mauvaise interprétation.

Ne pas chercher à comprendre ce qui a généré un comportement qui a altéré la confiance, c'est courir le risque de tomber dans les travers négatifs de l'effet pygmalion. Parce que « *les effets de nos comportements deviennent la cause qui les engendrent* » nous aurons tendance à adopter un comportement négatif envers une personne que nous estimons avoir été mal intentionnée à notre égard, ce qui provoquera de sa part une réaction négative qui nous confortera dans le fait que nous avons bien raison de nous méfier d'elle. Combien de fois avons-nous vécu ce genre de phénomènes pour nous rendre compte, après en avoir discuté sereinement, que chacun s'était trompé sur les intentions de l'autre ?

Autre phénomène bien connu dans les entreprises : les rumeurs. Que doit-on croire des rumeurs et autres ragots colportés sur des personnes alors que nous n'avons pas pu être l'observateur de ce qui est dit ? « *Méfie toi de lui* », « *Il paraît que...* », « *On m'a dit que...* », « *Il est là pour virer les gens, crois moi* », sont autant de phrases qui développent la méfiance entre personnes sans que nous ayons la certitude de la véracité de ce qui est évoqué. Et quand bien même, ce n'est pas parce qu'une personne a été amenée à agir d'une certaine manière qu'elle le fera systématiquement. Sans connaissance du contexte et des enjeux il semble difficile de porter un jugement.

Aussi, pour éviter de tomber dans l'un de ces pièges, est-il important de permettre aux salariés de se découvrir autrement qu'à travers leurs fonctions et la réalisation de leurs missions au quotidien.



## Quelques exemples permettant de se découvrir autrement que par sa fonction :

Il existe plusieurs manières de permettre aux salariés de se découvrir sous un angle plus « personnel ».

Chez Zappos, lorsque les salariés entrent leurs logins et leurs mots de passe sur leur ordinateur lors de la prise de poste, une étape supplémentaire leur est demandée. La photo d'un collaborateur s'affiche automatiquement et il est demandé à l'utilisateur de sélectionner son nom à partir d'une liste, après quoi le profil du collègue apparaît à l'écran. Cette étape, intitulée le « jeu des visages », permet aux employés de mieux se connaître. Cette initiative a été imaginée lorsque Tony Hsieh, PDG de cette entreprise américaine de vente de chaussures en ligne, a pris conscience que l'essor de son entreprise, et subséquemment l'augmentation du nombre de salariés (environ 1.500 salariés) avait pour incidence que de moins en moins de salariés se connaissaient vraiment. Aussi, pour essayer de conserver au maximum l'esprit familial qui lui est cher a-t-il eu pour idée de développer ce programme. Il est d'ailleurs tout à fait possible d'imaginer enrichir la page des collaborateurs de données extra-professionnelles (passions, hobbies, points forts...).

Sous une autre forme, l'entreprise C'PRO, société de plus de 700 salariés, spécialisée dans les métiers de l'impression, de l'informatique et des télécoms, les collaborateurs peuvent se connecter à une plateforme intitulée « Game of Trombi » afin d'évaluer le niveau de reconnaissance de leurs collègues. La photo d'un collègue apparaît au hasard et le « gamer » a 10 secondes pour trouver son nom et son prénom. A la fin de ce temps, une autre photo apparaît. 20 photos se succèdent ainsi et chaque bonne réponse vient alimenter un score attribué au « joueur ».

Chez Accenture, les salariés se connaissent autrement par le biais de communautés de centres d'intérêts ou d'activités extraprofessionnelles. Chez Norauto, les salariés se rencontrent autour d'un tournoi de football. Tous ces moments de convivialité sont autant d'occasions de permettre à des collègues de se connaître autrement qu'à travers leurs fonctions.

Depuis 2009, le directeur général de PepsiCo reçoit tous les lundis matin une quinzaine de collaborateurs afin d'échanger librement, dans une ambiance détendue, sur des sujets variés. Cette pratique permet aux collaborateurs de connaître leur dirigeant au-delà de sa fonction statutaire puisque ces moments sont aussi l'occasion d'échanger sur les hobbies, centres d'intérêts...

De plus en plus nombreuses sont les entreprises qui organisent des séminaires ou des formations dont l'objectif principal est de mieux se connaître et comprendre les autres. Elles utilisent à ce titre des modèles de présentation des différentes personnalités tels que le M.B.T.I, la Process communication, l'arc-en-ciel ou l'ennéagramme qui sont les plus connus. Par expérience, la découverte des modes de fonctionnement des autres est souvent une révélation pour certaines personnes, ce qui peut se comprendre si l'on admet que finalement, ni nos parents, ni les institutions d'enseignement ne nous ont appris à nous connaître et comprendre les autres.

### **Principe n° 6 : Promouvoir la transparence**

Comme l'a si bien dit Blair Vernon, Directeur de la compagnie d'assurance australienne AMP, « *Si vous rendez les salariés autonomes sans leur donner accès à l'information, vous les faites marcher à tâtons dans le noir* ».

Environ 30% des américains considèrent comme crédibles les informations communiquées par un PDG<sup>14</sup>.

Si 87% des français considèrent les actions de communication interne comme importantes, 50% n'ont pas confiance dans ce qui est dit, 20% estiment que les propos sont mensongers et 18% les

---

<sup>14</sup> Sondage Edelman Trust Barometer de 2010

perçoivent comme des tentatives de manipulation<sup>15</sup>. Comment expliquer ce climat de suspicion ?

D'après nos observations, le manque de transparence est du à deux phénomènes. Le premier est tout simplement une « omission involontaire ». La plupart des dirigeants ont tendance à sélectionner la diffusion d'informations selon des habitudes ou des pratiques issues des années passées. De quelles informations ont besoin les salariés ? Comment le savoir ? Pour quoi faire ? Autant de questions qu'il importe de (se) poser, tout simplement parce que les attentes des salariés aujourd'hui sont bien différentes de celles qui étaient exprimées il y a quelques années. Le sentiment de méfiance entraîne un besoin d'équité et de justice : quelles informations permettent de démontrer aux collaborateurs qu'ils sont traités de manière juste (par rapport aux règles du jeu en vigueur) et équitable (sans passe droit, ni privilège) ? S'il est important de communiquer sur la stratégie, les projets et l'organisation, ce ne sont pas les seuls sujets qui intéressent les salariés.

L'autre phénomène serait davantage de l'ordre de l' « omission volontaire ». Il arrive que la Direction craigne de véhiculer certaines informations sensibles, soit par souci de confidentialité, soit par peur de générer des craintes ou des tensions qui pourraient dégénérer en conflits. C'est bien compréhensible mais ce serait considérer les salariés comme des enfants alors que ce sont dans l'ensemble des adultes responsables (si l'on adopte la théorie Y de Mac Gregor).

Nous ne pouvons nous empêcher de faire état d'une spécificité française. Il semblerait naturel, pour éviter d'altérer la confiance générale au sein de l'entreprise, qu'une Direction informe en priorité ses salariés d'une situation ou d'un évènement qui les concerne directement. Mais notre législateur, sans doute rempli de bonnes intentions, en a décidé autrement. En France, sur certains sujets sensibles et préoccupants pour les salariés, tels qu'une fusion, une réorganisation ou encore un plan de sauvegarde de l'emploi, l'employeur a l'obligation de communiquer en premier lieu, non pas aux salariés mais à leurs élus et aux représentants des organisations syndicales.

A partir du moment où les partenaires sociaux représentent leurs salariés et sont animés, comme le souhaitent 69% des français, par la recherche de solutions, cela ne pose a priori aucun problème. Mais cela en devient un lorsque certains représentants syndicaux sont dans une logique de lutte comme le souhaitent 31% des français qui se sont exprimés dans un sondage paru en février 2016<sup>16</sup>. Que penser de la pertinence de ce processus de communication imposé par le législateur quand 65% des français ont une mauvaise opinion des organisations syndicales en général et 59% ne leur font pas confiance pour défendre leurs intérêts ? Faire preuve de transparence c'est renouer le lien qui doit normalement unir une entreprise à ses salariés. Cela suppose que tous les acteurs, dirigeants, salariés et leurs représentants soient animés par le même désir de préserver et renforcer la confiance entre tous au nom de l'intérêt commun et pour l'épanouissement de chacun.

Si on vous en offrait la possibilité, préféreriez-vous que l'on vous dise que l'entreprise rencontre des difficultés financières qui pourraient remettre en cause le maintien de certains emplois ou bien qu'on ne vous dise rien pour ne pas vous inquiéter ? La quasi majorité des personnes à qui l'on pose cette question préfère de loin connaître la vérité. Alors pourquoi certains dirigeants hésitent-ils à en parler ? Faire preuve de transparence, c'est considérer les salariés comme des adultes capables de faire preuve de discernement et de responsabilité.

On peut dénombrer 3 natures d'informations qui renforcent la confiance. Celles qui concernent :

- l'organisation (la stratégie, les résultats, les succès, les échecs...),
- la relation (les évènements, les difficultés, les doutes...)
- les personnes (les centres d'intérêts, les salaires, les évolutions professionnelles...).

Quelques exemples permettant de se montrer plus transparents :

Le cabinet en stratégie et management BCG (Boston Consulting Group) diffuse les réunions semestrielles des associés sur le web pour que chaque collaborateur puisse être informé des échanges et décisions prises par la gouvernance.

---

<sup>15</sup> Selon le sondage Mediaprisme de 2014

<sup>16</sup> Sondage Odoxa pour le « Parisien » et « Aujourd'hui en France » de février 2016

Lorsque l'entreprise E-Bay est sujette à des rumeurs qui peuvent inquiéter le personnel, cette entreprise organise un débat télévisé, visible en temps réel par tous les salariés, entre le Président Directeur Général et un animateur qui le questionne sur la base de ce qui est paru dans la presse et l'invite à répondre en étant sincère. Ce « show » à l'américaine a le mérite d'évoquer sans ambages et de manière très transparente un sujet qui pourrait faire l'objet d'interprétations erronées donc préjudiciables au niveau de confiance qu'il est primordial de préserver lors d'évènements qui pourraient altérer l'image de l'entreprise.

L'équipe de Direction de l'usine Hobart de la société SEMCO réunit tous les mois l'ensemble des collaborateurs à l'heure du déjeuner pour qu'ils puissent parler de leurs préoccupations.

Chez Whole Foods Market, société américaine de distribution alimentaire de plus de 90.000 collaborateurs, les rémunérations perçues au cours de l'année précédente (cadres supérieurs inclus) est consultable par n'importe quel salarié. Selon son PDG John Mackey « *cette information franche contribue à rendre notre système de rémunération plus juste car on doit être en mesure de justifier la raison du montant du salaire versé* ». Cette transparence fait qu'il est difficile pour un manager de décider d'une augmentation de salaire aberrante car les mécontents sont autorisés à contester un éventuel écart de salaire. Cette entreprise a d'ailleurs interdit aux cadres supérieurs de percevoir plus de dix-neuf fois le salaire moyen d'un collaborateur à plein temps. Dans cette entreprise, une grande partie des données sensibles (qui font l'objet d'une omission volontaire dans la plupart des entreprises) tels que le chiffre d'affaires quotidien du magasin, celui de chaque équipe, les coûts des produits, les bénéfices réalisés par chaque magasin sont à la disposition de tous les salariés.

Chez Microsoft, chaque Directeur communique trimestriellement sur les résultats de sa direction et les événements marquants par le biais de vidéo de courte durée à disposition des salariés.

Il arrive que des salariés se plaignent de ne pas avoir d'informations alors qu'elles sont pour la plupart disponibles sur les intracom. La surinformation qui caractérise notre société actuelle amène certaines entreprises à revoir le format (plus court) et le mode de communication (plus varié telles que des vidéos, des quizz, des fiches de synthèse...). Si la transparence est importante, l'authenticité des relations l'est encore davantage.

## **Principe n° 7 : Faire preuve d'authenticité**

Alors que la transparence s'obtient par la mise à disposition et le partage d'informations, l'authenticité repose sur une attitude et l'expression sincère des opinions et des ressentis.

Selon un sondage de février 2015 réalisé par Courrier Cadre, le personnage de fiction qui représente le manager idéal est Yoda, le maître Jedi de Star Wars. Pourquoi ? Parce qu'il fait preuve d'humilité et d'humanité, qu'il se montre transparent sur ses doutes, qu'il ne ressent aucune difficulté à dire qu'il ne sait pas, qu'il fait confiance aux autres Jedi pour résoudre les problèmes. En résumé, il est authentique.

L'authenticité, à savoir l'expression sincère et réelle des ressentis et des opinions, est loin d'être aisée. Cela demande du courage mais aussi passe par une réflexion sur le rôle d'un manager. Pendant plus d'un siècle, les managers ont été positionnés dans un rôle de « parent ». Bienveillant à l'ère du paternalisme (maman), commandant & contrôlant depuis le début du XXème siècle (papa). Au fil de l'évolution des théories du management, le manager a toujours été positionné dans une logique de « sachant » (et quel que fut le terme par lequel on le désignait : chef, cadre ou leader).

Il leur faut donc apprendre à désapprendre pour épouser une nouvelle posture, celle d'un « leader facilitateur » qui sait faire preuve d'humilité et qui considère que l'on est plus pertinent à plusieurs que tout seul. La confiance, nous l'avons écrit, ne va pas de soi, elle s'instaure progressivement et pour y parvenir, le leader doit se montrer exemplaire en la matière, partager ses doutes, ses interrogations, composer avec chacun.

Se montrer authentique avec les autres suppose que l'on aie confiance en soi, que l'on se connaisse bien, qu'on accepte de ne pas tout savoir et surtout que l'on n'ait pas peur d'être vulnérable. Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'authenticité n'est pas un signe de faiblesse mais de force. Surtout lorsque l'on sait que les dirigeants déclarent être plus stressés que leurs salariés (respectivement à 57% et 41%) et qu'ils éprouvent un plus fort sentiment de solitude (21%) que leurs collaborateurs (15%)<sup>17</sup>.

Partager ses doutes, ses interrogations, composer avec ses équipes permettrait très certainement d'apaiser certains dirigeants dont le taux de démotivation a augmenté de 50% en 5 ans<sup>18</sup>. Aussi, au lieu de lutter contre soi-même et de jouer un rôle et si l'on part du principe que tous les collaborateurs d'une entreprise sont bienveillants il y a finalement peu de risques d'être remis en question ou mal jugé. N'est-ce pas la conclusion à laquelle arrive d'ailleurs Socrate quand il dit que « *tout ce je sais c'est que je ne sais pas* ». N'est-ce pas une preuve de sagesse que d'accepter qu'il est impossible de tout savoir, que certaines décisions ont été mauvaises, qu'on requiert l'avis des salariés pour prendre certaines décisions ?

Pour parvenir à ce niveau de « sagesse », bon nombres de dirigeants vont devoir « apprendre à désapprendre » car l'authenticité, et la vulnérabilité qu'elle engendre repose sur de nouveaux modes de pensée qui se trouvent en totale rupture avec l'omniscience et l'omnipotence attendue des dirigeants. Au fond, quel mal y-a-t'il à dire qu'on ne sait pas ?

Une mise en garde toutefois à ceux qui aimeraient mettre en avant cette posture alors qu'ils ne l'incarnent pas, en d'autres termes qu'ils n'y croient pas. Les salariés ne vous le pardonneront pas et vous n'aurez pas de seconde chance. Etre authentique n'est pas une compétence mais un état d'esprit. Aussi, si votre attitude n'est pas en cohérence avec votre discours, vous ne serez pas crédible. Et ce n'est pas parce que vous l'êtes que tout le monde le deviendra. Cette posture étant inhabituelle, les collaborateurs aussi devront apprendre à désapprendre. Et cela demande du temps. Donc, soyez patients.

#### Quelques exemples de relations authentiques :

Il a fallu une sacrée dose de courage et d'humilité à Cesar De Vicente, Directeur Général Espagne de Kiabi, pour déclarer publiquement devant 200 collaborateurs, lors d'une convention « *Je me suis trompé, vous avez le droit de prendre vos propres décisions* ». C'est suite à un séminaire stratégique avec son comité de direction qu'il a pris conscience que le mode de management qu'il impulsait, très paternaliste, ôtait toute liberté d'initiative à ses collaborateurs et ne permettait pas à l'entreprise de faire preuve d'agilité et d'innovation, conditions indispensables pour faire face à la crise qui a frappé l'Espagne en 2011. Mais la principale vertu d'une crise est qu'elle vous oblige à vous remettre en question. C'est pourquoi, après avoir pris conscience des limites des modes de gouvernance traditionnels, ce Directeur Général a décidé de s'émanciper d'un mode de pensée trop hiérarchique et de miser sur les talents de ses équipes par le biais d'une démarche intitulée « People First ». Ce n'est pas le seul dirigeant à déclarer vouloir miser sur l'intelligence collective mais c'est l'un des rares à avoir compris qu'il fallait déclarer son erreur pour que les personnes y croient vraiment et deviennent acteurs du projet d'entreprise. Selon lui, ce mea culpa a été l'élément déclencheur d'une nouvelle dynamique. Son dernier 360° a mis en évidence que les personnes avaient davantage confiance en lui et les résultats de Kiabi parlent d'eux-mêmes. Cette libération est très certainement l'une des raisons pour lesquelles Kiabi a obtenu la 5ème place du classement Great Place To Work en Espagne en 2015.

Chez Mars Chocolat, lorsqu'il était Président Directeur Général, Thierry Gaillard organisait, toutes les 6 semaines, des séances intitulées « Ca se discute » au sein des usines. Il s'agissait d'une séance ouverte à tous les ouvriers du site de Hagueneau d'une durée de 30 minutes au sein de laquelle les salariés pouvaient poser toutes les questions qu'ils voulaient, charge au PDG d'y répondre en toute transparence (le PDG se réservait cependant le droit de ne pas divulguer d'informations

---

<sup>17</sup> Sondage Anact-Médéric 2009

<sup>18</sup> Sondage Ipsos 2012

confidentielles et de ne jamais débattre sur des situations individuelles). Selon Thierry Gaillard, cette séance était une pratique managériale en cohérence avec l'une de leurs 5 valeurs, la « Mutualité », définie par une volonté de proximité à tous les niveaux.

En 2012, alors qu'il prend la direction de Kiabi en Italie, Nicolas Hennon initie une démarche de co-construction de la stratégie d'entreprise via des groupes de travail qui réunissent 200 personnes pendant 3 jours. Cette démarche pourrait sembler de nos jours assez classique. Ce qui l'est moins en revanche est la démarche qui s'en suit. Consciente que ce projet pouvait perturber les équipes dans la mesure où certaines décisions portaient sur la fermeture de quelques magasins, l'équipe dirigeante a rencontré les collaborateurs, par groupe de 20 personnes, afin de leur demander comment ils vivaient ce projet, les écouter, leur permettre d'exprimer leurs ressentis, leurs doutes et répondre aux questions, quand cela était possible, bien entendu. Rares sont les entreprises qui se prêtent à cet exercice, certes long et éprouvant aussi bien pour les décisionnaires que pour les collaborateurs. Soit parce que cette idée ne leur vient pas à l'esprit, soit parce qu'elles craignent de générer des conflits. Et pourtant, si l'on part du principe qu'un salarié est un adulte, il préférera de loin que l'on se montre honnête et transparent avec lui plutôt que d'entendre des propos « politiquement corrects » qui n'ont finalement que pour seul effet que d'altérer la confiance car ils sont souvent perçus comme des stratégies de fuite, voire des mensonges.

La rencontre entre dirigeants et collaborateurs est un moment privilégié pour renforcer la confiance, à condition que les échanges soient réellement authentiques. Si la démarche de Kiabi a pour but de permettre aux dirigeants de recueillir les perceptions des collaborateurs au regard d'un projet stratégique afin d'identifier les mesures à prendre pour favoriser l'appropriation, ces moments d'authenticité peuvent avoir une toute autre portée. Par exemple, de permettre aux dirigeants de prendre connaissance et conscience de ce que vivent les collaborateurs au quotidien, de leurs succès, de leurs difficultés mais aussi de leurs idées d'amélioration. C'est à ce titre que le président de la société AMGEN, entreprise américaine de production de médicaments tient une réunion annuelle avec son équipe dans le but de recueillir leurs feedbacks. Chez Dewey & LeBoeuf, cabinet d'avocats américain de 1.000 salariés, les dirigeants rencontrent régulièrement leurs avocats par groupes de 30 à 40 personnes pour échanger sur ce qu'ils vivent au quotidien, leurs succès, leurs difficultés, leurs idées.

L'authenticité permet d'instaurer des relations saines et sereines au sein des entreprises. Bien qu'il ne soit pas possible d'être toujours authentique, encourager l'expression de ce que l'on pense ou ressent vraiment, à condition que cela se fasse de manière bienveillante et respectueuse, permet, non seulement de renforcer la confiance mais aussi de s'intéresser à ce qui vivent vraiment les salariés dans leur quotidien, de mieux comprendre ce dont chacun a besoin pour être encore plus efficient, que ce soit en matière d'organisation ou de relation.

### **Principe n° 8 : Renouer avec la proximité**

Comme nous l'avons évoqué en introduction le niveau de confiance est proportionnel au niveau de proximité. Ce qui semble logique dans la mesure où nous pouvons plus facilement nous forger une opinion sur ce que nous pouvons observer que sur ce que nous ne voyons pas. Les français sont comme Saint Thomas, ils ne croient que ce qu'ils voient.

Au-delà de la croyance, la proximité entre salariés permet de créer des liens affectifs qui ne sauraient être instaurés autrement. Les modèles hiérarchiques bureaucratiques ont mis des barrières entre salariés. Les attributions des locaux sont bien souvent à l'image de l'organigramme. Les patrons occupent le dernier étage et les ouvriers sont affectés dans les sous-sols. Les étages sont affectés par directions. Quoi de plus normal : c'est logique et rationnel.

On entend depuis quelques années des salariés se plaindre de recevoir des mails de leurs collègues qui sont situés à quelques mètres, voir centimètres d'eux. Pourquoi ne se sont-ils pas tout simplement déplacés pour leur dire ce qu'ils ont écrits ? Serait-ce des mails parapluie ou de nouvelles habitudes de travail influencées par les nouvelles technologies ?

## Quelques exemples de proximité :

En 1992, l'anthropologue britannique Robin Dunbar a estimé qu'il était difficile pour une personne d'entretenir des relations humaines stables avec plus de 150 personnes simultanément. Au niveau de l'entreprise, la collaboration semble s'altérer lorsqu'un site dépasse 200 salariés. C'est pourquoi des dirigeants tels que Richard Branson (Virgin) et Bill Gore (WL Gore) font en sorte qu'aucune unité ne dépasse 200 personnes, d'où le nombre important de sites au sein de ces entreprises. Le but est de préserver la proximité des relations, plus particulièrement lorsque l'entreprise est en expansion.

Ray Davis, PDG d'Umpqua Bank, établissement bancaire américain de plus de 4.000 salariés, considère que son rôle est d'être accessible pour tous les salariés qui le souhaitent. Il leur promet de répondre à leurs courriels sous vingt-quatre heures et laisse sa porte ouverte lors des réunions importantes, qu'il suspend lorsqu'il voit que l'un de ses collaborateurs a besoin de lui. Il est également disponible au moyen d'un téléphone argenté installé dans le hall de chaque établissement et directement relié à sa ligne. Tous les cadres s'efforcent de répondre rapidement aux questions de leurs collaborateurs, compte tenu du niveau d'exemplarité de ce dirigeant en la matière.

Nombreux sont les dirigeants qui occupent de beaux et spacieux bureaux au sein du dernier étage de l'immeuble de leur entreprise. Est-ce une mode ? Une manière de signifier son pouvoir ? Le besoin de préserver une certaine confidentialité ? Quelles qu'en soient les raisons, l'éloignement géographique des cadres dirigeants provoque souvent des réactions de la part des salariés, comme par exemple, des propos tels que « *Comment voulez-vous qu'ils voient ce qu'il se passe sur le terrain du haut de leur tour d'ivoire ?* ». Ce n'est pas la décision qu'a prise Florian Grill, P.D.G. de la société CoSpirit, agence et de communication média de 120 salariés, puisqu'il travaille au cœur de l'open space, au rez-de chaussée, au vu de tous ses collaborateurs. Son bureau est également utilisé pour faire des mini réunions. Mais comme le précise ce patron pas comme les autres « *S'installer au sein de l'open space est insuffisant pour créer cette proximité. Il faut régulièrement tourner dans les bureaux, aller au devant des équipes, leur dire bonjour, s'intéresser à leur quotidien et, quand cela s'avère opportun, initier des réunions à l'improviste pour traiter les sujets issus de ces échanges informels* ». La principale difficulté, pour ceux qui aimeraient s'inspirer de cette initiative, consiste à se concentrer pour « s'extraire » du bruit d'un open space.

Au sein des unités françaises dans le nord de l'Alsace de la société Sew Usocom, société allemande de conception et de fabrication de systèmes et de matériels d'entraînement de 16.000 salariés dans le monde, les professionnels des fonctions support sont géographiquement installés à proximité des ateliers de production. Ils ont ainsi accès à des informations en temps réel pour leur permettre de remplir dans les meilleurs délais leurs rôles : aider et soutenir les unités de production. Par exemple, le service maintenance peut régulièrement consulter les besoins mentionnés par les collaborateurs des usines sur un tableau visible de tous.

Dans les centres d'appels de Nestlé au Japon, outre le fait que les téléopérateurs sont des cadres, statut qui souligne l'importance de ce rôle sur la relation client, chaque collaborateur a la possibilité, quand il le souhaite de se lever et d'aller inscrire sur un tableau au centre de la pièce un commentaire sur une expérience vécue ou une idée d'amélioration de la relation client (cette déclaration est nominative). Des responsables du développement produit ou du marketing qui travaillent de l'autre côté du couloir (cf. principe n°8 sur la proximité) passent régulièrement pour prendre connaissance des commentaires et des idées. Certaines idées donnent lieu à l'identification d'une action d'amélioration à laquelle sont associées certains téléopérateurs. De cette manière les collaborateurs du call center participent activement au processus d'évolution de l'offre (cf. principe n° 4) contrairement à beaucoup de professionnels de ce métier qui sont cantonnés à des rôles d'exécutants et recadrés (plus ou moins sévèrement) dès qu'ils ne respectent pas le mode opératoire précis imposé de manière unilatérale par la hiérarchie (temps de conversation, propos tenus, offres proposées durant l'échange selon les objectifs...).

Chez Modco Média, agence de publicité New Yorkaise, l'affectation géographique des collaborateurs ne se fait pas selon les fonctions (pratique habituelle héritée de la division du travail) mais du temps consacré à travailler ensemble. C'est ainsi que des comptables peuvent travailler à proximité des acheteurs médias puis changer d'emplacement au regard de l'activité. Chez Menlo Innovations, société américaine d'édition de logiciels personnalisés, les salariés disposent de bureaux à roulettes,

ce qui leur permet de se déplacer en fonction des aléas des projets.

Net App, entreprise américaine de stockage des données et cloud de plus de 10.000 salariés, organise pour ses nouvelles recrues une réunion intitulée Toast (Training on All Special Things) présidée par son Directeur Général. Au moins 6 cadres dirigeants exposent leurs métiers. Au déjeuner, plusieurs directeurs viennent rejoindre les directeurs présents lors de la réunion pour partager la table des participants pour échanger sur des sujets divers et variés. Ainsi, dès leurs premiers mois de présence, les nouveaux collaborateurs ont l'occasion de déjeuner personnellement avec des personnes qu'elles n'auraient pu rencontrer au quotidien. Ce rituel crée un effet très stimulant et surtout donne du sens à l'une de leurs 6 valeurs d'entreprise, la confiance et l'intégrité, déclinée comme suit : *« nos rapports avec les autres reposent sur la sincérité, l'honnêteté et le respect des contributions de chacun. Nous avons la volonté de gagner la confiance de nos collaborateurs en agissant toujours dans l'intérêt du plus grand nombre »*.

Afin de préserver « l'esprit de famille » et d'être en cohérence avec leur valeur « *pas d'attribution, de la contribution* », les membres du comité de direction de Chateaufort', entreprise française d'hôtellerie de plus de 1.200 salariés spécialisée dans l'organisation de séminaires pour les entreprises, remplacent une fois par an, pendant une semaine, une équipe site afin, d'après son fondateur Jacques Horovitz, d'une part « qu'ils ne prennent pas la grosse tête » et d'autre part qu'ils restent connectés à la réalité du terrain. Ainsi chaque membre du comité de direction exerce durant cette période des fonctions d'hôte de table, de commis ou de jardinier. Ce dispositif, intitulé la « semaine autrement » est un symbole très fort qui montre aux équipes que les dirigeants sont avec eux, proches d'eux, connaissent leurs réalités.

Le renforcement de la proximité et de la disponibilité, aussi bien entre managers et collaborateurs qu'entre pairs est une condition indispensable pour retrouver la confiance. La proximité qui unissait un patron à son équipe étant altérée par la division du travail, l'augmentation des effectifs et l'éloignement géographique nécessite de trouver de nouveaux dispositifs pour préserver le lien entre tous les salariés.

### **Principe n° 9: Libérer l'expression**

Selon les articles du code du travail L.2281-1 « *les salariés bénéficient d'un droit à l'expression directe et collective sur le contenu, les conditions d'exercices et d'organisation de leur travail* » et L.2281-3 « *Les opinions que les salariés, quelles que soient leur place dans la hiérarchie professionnelle, émettent dans l'exercice du droit d'expression ne peuvent motiver une sanction ou un licenciement* ». Et pourtant, nombreux sont ceux qui déclarent ne pas pouvoir s'exprimer. Serait-ce par ce qu'ils n'en auraient pas l'autorisation ou qu'ils ne s'y sentent pas autorisés ?

Parce que tout le monde a de bonnes idées, les entreprises ont compris tout l'intérêt de libérer l'expression de leurs collaborateurs. L'encouragement à s'exprimer se fait à deux titres. Le premier consiste à inviter les collaborateurs à exprimer des suggestions d'amélioration de leur travail, que ce soit dans le cadre de démarches d'amélioration continue ou de réunions de suivi d'activité (résolution de problèmes, traitement des irritants...). Le second porte sur la mobilisation de l'intelligence collective. Les salariés sont invités à exprimer de nouvelles idées, soit quand ils le souhaitent via des plateformes d'expression d'idées, soit dans le cadre de manifestations initiées par l'entreprise (séminaires, Workshop, Think Tank, Kackhaton...). Mais toutes ces nouvelles pratiques visent l'amélioration de l'offre et des processus. Rares sont celles qui concernent la libre expression des envies, doutes, craintes, désaccords.

La liberté d'expression que nous évoquons dans ce principe est plutôt de l'ordre du ressenti et des émotions. Si vous naviguez sur le net à la recherche d'un médecin spécialiste, vous trouverez deux typologies d'avis. Le premier porte sur le niveau de maîtrise technique. Il reste de l'apanage des professionnels de ce corps de métier. Mais depuis quelques années, vous trouvez une autre typologie d'avis postés par des patients qui abordent les comportements, l'attitude, la manière dont le professionnel de santé a accompagné le patient. Une fois la crédibilité technique assurée, les patients vont s'orienter vers un professionnel attentionné. En d'autres termes, la qualité de la relation devient un des critères différenciant de choix. Pouvoir, non seulement s'exprimer sur ses ressentis,

ses croyances, ses besoins personnels mais en plus les voir pris en considération réduit de manière très significative les croyances négatives, donc la défiance.

Inviter les salariés à exprimer de nouvelles idées dans la manière de mieux atteindre les résultats permet d'améliorer l'organisation et également de reconnaître et valoriser les auteurs des idées. Encourager l'expression des ressentis, des doutes ou des craintes apporte autre chose à l'entreprise. Tout d'abord, cela permet de prendre conscience des préoccupations et des humeurs des salariés et poser des actions en conséquence. Ensuite, cela permet de rassérer les plus inquiets car le simple fait de se sentir autorisé à exprimer un doute est rassurant. Libérer l'expression des préoccupations permet non seulement de gagner en sérénité, de renforcer la confiance mais aussi d'augmenter l'attractivité des entreprises.

Si les dirigeants se sentent plutôt à l'aise dans la libération d'idées d'amélioration du travail, nombreux sont ceux qui restent réservés et dubitatif à l'idée de libérer totalement et pleinement la parole. Sans doute, tout simplement parce qu'ils craignent qu'autoriser des personnes à exprimer leurs désaccords ou leurs mal-être apportera plus de problèmes que de solutions. Et pourtant, les quelques expériences que nous avons observées semblent démontrer le contraire. Mais comment faire ?

#### Quelques exemples de libération de l'expression :

Conscient des limites du management traditionnel, Vineet Nayar, alors Président Directeur Général de HCL Technologies, a pris la décision, au milieu des années 2000, d'aller à contre sens des règles traditionnelles et de mettre tout son encadrement au service des employés pour (ré)instaurer la confiance.

C'est pourquoi il a décidé d'inverser la relation « client/fournisseur » entre un manager et un collaborateur. Si le contrat de travail stipule qu'un collaborateur est au service de l'entreprise qui l'emploie (lien de subordination), le manager est également au service du collaborateur. Il lui doit d'être à son écoute, de répondre à ses questions, de lui faire du feed-back, de le faire « grandir » professionnellement.

Afin de recréer du lien entre l'encadrement et les employés, cette entreprise a décidé d'instaurer une nouvelle génération de forum qu'elle a baptisé « U&I » (vous et nous). La plupart des forums dans les entreprises sont basés sur une relation, soit descendante (de la direction vers les collaborateurs) ou transversales (entre collaborateurs). Ce qui distingue cette plateforme informatique de toutes les autres repose sur le sens de la relation. Ce forum a été imaginé pour permettre aux collaborateurs de poser toutes les questions qu'ils souhaitent aux cadres dirigeants de manière à instaurer plus d'authenticité, réduire les rumeurs et rétablir la vérité lors d'informations erronées (qui sont souvent évoquées à l'oral, rarement à l'écrit).

La démarche est simple : chaque collaborateur est autorisé à poser les questions qu'il veut et les représentants de la direction s'engagent à y répondre, sachant que la réponse est visible par tous les collaborateurs. La réponse est obligatoire et si la direction ne peut la donner, elle s'autorise à le préciser et à répondre qu'elle n'a pas de réponse. Seul le collaborateur qui est à l'origine de la question à le pouvoir de considérer qu'il a obtenu une réponse.

D'après le témoignage de Vineet Nayar, les débuts ont été assez douloureux, voire parfois très blessants pour l'équipe de direction qui a du faire preuve de beaucoup d'humilité pour accepter les critiques négatives, plaintes et désaccords sur les modes de fonctionnement.

Quelques mois après sa mise en œuvre, le nombre de ragots et de rumeurs a fortement diminué. Les salariés se sont sentis mieux considérés, plus écoutés et très satisfaits de savoir que la direction les autorisait à s'exprimer et s'engageait à répondre à leurs questions, ce qui n'était pas le cas par le passé. En outre, cette incitation à libérer la parole a permis à la gouvernance de mieux identifier les difficultés rencontrées par les collaborateurs et poser des actions en conséquence.

En 2006, Michel Marlot, ancien directeur des sapeurs pompiers de Saône et Loire s'est interrogé sur



les raisons pour lesquelles les sapeurs pompiers se montraient responsables, agiles et force de proposition lors des interventions et conformistes, attentistes et parfois rigides une fois de retour au centre de secours. L'initiative a alors été prise d'instaurer une démarche intitulée D.A.C. (Demande d'Amélioration Collective) dont le but est d'inviter les collaborateurs à exprimer ce qu'ils estimaient satisfaisant et insatisfaisant dans leur quotidien. Cet outil a permis d'identifier un certain nombre d'irritants et de les traiter de manière très concrète. Un certain nombre d'évolutions des modes de collaboration ont alors été initiées telle que la déclaration des préoccupations individuelles en ouverture des réunions. Ce nouveau rituel a eu pour avantage, non seulement de développer l'authenticité dans les relations mais fut aussi très libérateur. Énoncer une préoccupation en début de réunion permet de la « mettre de côté » le temps de la réunion pour qu'elle ne soit pas source de perturbation. Cette pratique, comme l'évoque Michel Marlot, permet d'être réellement « *ici et maintenant* » pour la personne. Elle présente également comme bénéfique de prendre connaissance des préoccupations des uns et des autres, ce qui renforce l'empathie et la solidarité. Cette première étape a en outre permis aux sapeurs pompiers, quels que soient leurs grades, de s'exprimer librement sur l'intérêt même de la réunion. « *Dois-je y participer ?* », « *Que va-t-elle m'apporter ?* », « *En quoi est-elle pertinente ?* ». Le simple fait d'encourager les collaborateurs à exprimer leurs préoccupations a permis de lever une multitude de petits « grains de sable » qui n'auraient pu être identifiés autrement. Selon son expérience, ce rituel met du temps à s'installer tout simplement parce qu'il repose sur la confiance mutuelle. Il demande également au responsable hiérarchique de « lâcher prise » car il n'est plus aux commandes de la réunion dans la mesure où il ignore totalement ce qui va être exprimé. Ce procédé amène progressivement le manager à passer du rôle de prescripteur/contrôleur à celui de facilitateur/régulateur. La plupart du temps des solutions émergent de façon naturelle. Soit le traitement des préoccupations est de la seule responsabilité de la personne qui l'évoque (notamment lorsqu'il s'agit de préoccupations d'ordre personnelles ou spécifiques à la fonction occupée) soit il entre dans le « domaine public » dans le sens où la résolution de l'irritant est facilitée par une action commune qui généralement se met en œuvre en dehors de la réunion. Il existe d'autres méthodologies, telles que la « météo » ou encore les + et les moins -. Peu importe la méthode, ce qui compte avant tout c'est d'instaurer une démarche d'expression des ressentis pour prendre conscience des petits parasites qui n'auraient pu être identifiés autrement, notamment lorsque toutes les réunions ne portent que sur des sujets organisationnels.

Chez Whoole Foods, toutes les réunions se terminent par un tour de table pendant lequel les participants expriment leurs satisfactions et/ou insatisfactions concernant la réunion de manière à identifier des axes d'amélioration des modes d'animation des réunions.

Dans les usines de Fiat, au Brésil, tous les collaborateurs sont invités à déclarer leur humeur lors de leur prise de poste. Ils peuvent opter entre un « feu vert » s'ils sont plein d'entrain, un « feu orange », s'ils ne sont pas très motivés et un « feu rouge » s'ils rencontrent un problème. Dans ce dernier cas, ils sont rencontrés par leur encadrement et les ressources humaines afin d'identifier en quoi et comment l'entreprise pourrait les aider. Plus de 80% des salariés se déclarent dans cette situation environ une fois par an. L'autorisation d'expression de son humeur a pour but de responsabiliser les salariés sur la déclaration de leurs difficultés. L'entreprise n'a pas pour rôle de détecter mais d'explorer des solutions d'accompagnement au regard de la problématique évoquée ce qui change la relation et rend tous les acteurs plus adultes et responsables.

La Financière de l'échiquier, société française de gestion de portefeuille de plus de 100 salariés invite 2 collaborateurs à participer aux Comité de Direction. Ils sont encouragés à s'exprimer sur les sujets évoqués à l'ordre du jour, poser des questions, formuler des points de vue. L'essentiel est que la participation soit constructive et positive.

Chez Accuracy, société française de conseil financier aux dirigeants d'entreprises d'un peu moins de 300 salariés on invite les nouveaux collaborateurs à s'exprimer sur les premiers jours passés au sein de cette entreprise, à s'étonner et à suggérer des idées d'amélioration dans le cadre d'un « rapport d'étonnement ».

Chez Spotify, la mise en œuvre des projets se découpent se découpent en « cycles de travail » de 2 à 4 semaines intitulés « Sprint ». A la fin de chaque sprint, les équipes se réunissent dans le cadre de réunions de « rétrospective » dont le but est d'identifier ce qui s'est bien et moins bien passé, que ce soit dans le cadre de l'organisation ou de la relation. En ouverture de réunion, chaque participant est

invité à attribuer une note générale sur la période écoulée, de 0 (mal) à 3 (très bien). S'en suit un tour de table où chacun écrit deux mots positifs sur un post-it vert et 2 mots négatifs sur un post-it rouge qui sont ensuite énoncés à l'ensemble du groupe. Cette méthode a pour but, dans un premier temps d'évoquer ce qui s'est bien passé (feed-back positif) puis par la suite, selon la récurrence des mots évoqués, de s'engager sur des actions de prise en compte des mots négatifs. Chacun est libre de s'exprimer sur le sujet qui lui semble important d'évoquer. Les mots peuvent porter sur l'organisation du travail, l'ambiance générale ou des événements particuliers que ce soit en lien direct avec le plan de charge (par exemple, le respect des délais) ou indirect (par exemple le plaisir éprouvé à organiser un dîner ensemble).

Ces pratiques émergentes marquent un tournant dans la relation professionnelle, et notamment managériale. Libérer l'expression au sens large du terme amène le manager à changer de posture, à passer d'un rôle de « Command & Control » à celui de facilitateur.

### **Principe n° 10: Respecter ses engagements**

Ce dernier principe est sans doute le plus déterminant de la confiance, notamment pour son maintien dans la durée. Il est impossible de lâcher prise si l'on doute du respect de la parole donnée ou de l'engagement pris par autrui. De même, quoi de plus naturel de ne plus faire confiance à quelqu'un qui n'a pas respecté son engagement ?

Selon le sociologue Norbert Alter la qualité de la coopération en entreprise repose en grande partie sur la notion de « don et de contre don ». Si les relations professionnelles sont régies par un contrat de travail, la qualité de la collaboration repose avant tout sur la part primitive, c'est-à-dire sociale, des échanges entre individus. D'après ses travaux, pour qu'un groupe fonctionne, il faut que chaque membre du groupe s'engage à donner, recevoir et rendre. La collaboration, et donc la confiance entre chacun des individus, s'altère, voire se dégrade dès qu'une personne cesse de respecter cet engagement.

On observe dans ce cas deux réactions de la part des autres membres du groupe. Dans le premier cas, l'absence de retour est estimée inadmissible de la part du groupe. La personne qui n'aura pas respecté son engagement sera alors soit recadrée, soit sanctionnée, soit exclue du groupe (selon le niveau d'importance accordé à la transgression du contre don). La confiance est ainsi préservée. Soit le groupe ne réagit pas et laisse la personne ne pas respecter son engagement. Dans ce cas, certains membres du groupe, en référence aux valeurs de justice et d'équité, cesseront à leur tour de donner (pourquoi respecterais-je mon engagement alors que certains ne le font pas ?). La confiance en sera inéluctablement altérée. Il est donc primordial, pour instaurer et maintenir la confiance en entreprise, de bien convenir des modalités du suivi de l'engagement individuel, que ce soit au niveau de la collaboration (postures, attitudes) ou de l'organisation (résultats, actions).

Il existe plusieurs causes de non respect des engagements. Voici les principales :

- Un nombre trop important d'objectifs et de projets au regard du temps et des moyens requis
- L'absence d'implication de tous les acteurs concernés par le résultat lors de la validation de l'objectif
- Des événements imprévus qui viennent perturber le plan d'actions initial

#### Quelques exemples de gestion du respect des engagements :

L'inconvénient dans la démarche de fixation d'objectifs actuelle est que seuls deux protagonistes sont concernés : le collaborateur et son responsable hiérarchique. Il est extrêmement rare que les personnes concernées par tout ou partie du plan d'actions, que nous pourrions désigner sous le terme de contributeurs, soient sollicitées au moment de la détermination de l'objectif. N'étant pas impliquées à l'étape de la définition, elles se retrouvent sollicitées en cours d'exercice. Ayant elles-mêmes leurs propres objectifs, leurs contributions à l'atteinte de votre objectif dépendra du temps, de l'énergie et de l'intérêt qu'ils y trouveront. Et s'ils n'en ont ni le temps, ni les moyens, ni l'envie, votre demande sera classée sous la pile de celles déjà existantes.

C'est pour cette raison que Morning Star, entreprise américaine de transformation de tomates d'environ 3.800 salariés a adopté un nouveau système de fixation d'objectifs. Ce ne sont pas les managers qui fixent les objectifs mais les salariés qui négocient entre eux leurs objectifs ou plus précisément leurs engagements.

Chaque année, tous les salariés se fixent des objectifs au regard de la stratégie mais également d'initiatives personnelles. Du moment que c'est bon pour l'entreprise, personne n'y voit d'inconvénient. Les collaborateurs identifient les personnes directement et indirectement concernées par le plan d'actions puis les rencontrent afin d'obtenir de leur part leur engagement. S'en suivent des négociations entre collaborateurs qui aboutissent à des « lettres d'ententes » au sein desquelles les salariés s'engagent à contribuer à la réalisation de l'objectif dans les conditions définies dans le plan d'actions. Ces « contrats », qui contiennent les engagements de chacun, sont mis à disposition sur un système informatique interne et sont consultables à tout moment par tous les salariés.

Cette pratique présente un triple intérêt. D'une part elle permet de s'émanciper des effets préjudiciables de la division du travail (qui fait que chacun se définit des objectifs dans son coin) en associant réellement tous les acteurs concernés par l'atteinte d'un objectif en tenant compte, bien en amont, des réalités opérationnelles de chacun. D'autre part la notion d'objectif fixé de manière unilatérale par la hiérarchie est remplacée par une entente réciproque, ce qui permet à chacun de pouvoir s'exprimer, d'expliquer ce qui est possible et ne l'est pas, de négocier pour pouvoir pleinement s'engager. Enfin, le fait de rendre visible les « lettres d'ententes » permet de maintenir le niveau d'engagement. Qui oserait dire, sauf circonstances exceptionnelles, qu'il ne peut pas respecter la promesse qu'il a faite ?

Chez Semco, entreprise brésilienne de plus de 3.000 collaborateurs, environ 75% des collaborateurs se fixent eux-mêmes leurs salaires, selon 5 critères :

- ce qu'ils pensent pouvoir gagner ailleurs
- ce que gagnent leurs collègues ayant des responsabilités similaires (tous les salaires sont consultables)
- ce que gagnent les personnes ayant des formations comparables
- ce dont ils ont besoin pour vivre
- ce qu'ils comptent apporter à l'entreprise

Et c'est sur ce dernier point qu'intervient la notion d'engagement. Si un collaborateur décide de s'attribuer une rémunération de 40.000 euros par mois parce qu'il estime qu'il rapportera 5 millions d'euros à Semco, personne n'y verra d'inconvénient. En revanche, s'il n'atteint pas son objectif, il devra se justifier, non pas auprès de sa hiérarchie mais vis-à-vis de tous ses collègues. D'après Ricardo Semler, son PDG, cette situation n'est jamais arrivée, tout simplement parce que la « pression » du collectif est plus forte que celle de la hiérarchie.

Mais le respect de l'engagement ne porte pas uniquement sur l'aspect quantitatif et qualitatif du travail. Il peut également s'obtenir sur le respect de la culture et des valeurs de l'entreprise. Par exemple, chez Zappos, tous les nouveaux collaborateurs suivent une formation d'intégration de 4 semaines intitulé « The offer ». A l'issue de la deuxième semaine, chaque personne est invitée à se déclarer sur son niveau d'engagement vis-à-vis de l'entreprise, et plus particulièrement en ce qui concerne la l'adhésion à leurs 10 valeurs. Si la personne ne se sent pas à l'aise, Zappos se propose de cesser la relation en contrepartie du versement d'un bonus de 2.000 dollars. La personne qui ne se retrouverait pas dans les valeurs de l'entreprise et qui ne le déclarerait pas quittera un jour ou l'autre l'entreprise car le poids des valeurs est tellement fort que la personne en désaccord s'exclurait automatiquement du groupe et serait amenée à quitter l'entreprise, sans percevoir cette « indemnité ».

Lorsque l'entreprise Tornos a déployé ses 6 valeurs auprès de son encadrement, elle a demandé à chaque manager de se positionner sur le niveau de facilité ou de difficulté à incarner chacune des valeurs. Il est fréquent que l'entreprise considère que tout le monde adhère de fait aux valeurs. C'est une erreur. Faire déclarer les salariés sur leur niveau d'adhésion et d'envie de s'approprier les valeurs est un moyen de souligner et d'obtenir l'engagement.

Mais la déclaration de l'engagement n'est qu'une première étape. Sous l'impulsion de sa Directrice

Jany Arnal la Lyonnaise de Eaux Pyrénées Méditerranée a adopté 5 postures managériales pour aligner les comportements et les pratiques de management aux tendances émergentes qu'elles soient externes (impatience des clients) ou au sein de l'entreprise (revendication du bien-être). Parmi ces 5 postures figurent la confiance (croire que l'autre respectera son engagement) et l'humilité (accepter que l'on ne sait pas tout). Parce que décréter une ambition sans veiller à son appropriation concrète ne présente aucun intérêt, ces postures sont régulièrement évoquées lors des réunions de direction de manière à permettre à chacun des dirigeants de connaître les initiatives qui ont été prises par leurs pairs et explorer ensemble, sous une forme de co-développement simplifié, des idées de facilitation de l'appropriation de ces postures pour les dirigeants qui rencontrent des difficultés.

Puisque la confiance repose sur le respect des engagements, il semble cohérent d'indexer la reconnaissance, plus seulement sur les résultats mais aussi sur les valeurs d'entreprise. C'est la décision qui a été prise par les salariés de Lippi, société française de fabrication de clôture de 200 salariés. En 2013, compte tenu d'un chiffre d'affaires en baisse, l'enveloppe dédiée aux augmentations de salaire n'était pas très importante. Les membres du Comité d'Entreprise ont demandé à ce que seules les personnes les plus engagées bénéficient d'une augmentation plutôt que de saupoudrer à tous les salariés. Les augmentations ont donc été indexées à leur « code du vivre ensemble » comprenant 4 valeurs : « *le respect des autres* », « *la disponibilité pour les autres services* », le « *lean* » et, pour les managers, « *la disponibilité pour les collaborateurs* ». Initialement, l'évaluation s'est faite par la hiérarchie puis assez rapidement tous les salariés, cadres et non cadres, ont été évalués collectivement en mode 360°.

## En résumé, où en êtes-vous ?

Sans confiance, pas d'innovation managériale. C'est aussi simple que cela. C'est pourquoi nous vous invitons à apprécier le niveau de confiance qui règne au sein de votre entreprise en répondant aux questions suivantes, par exemple en attribuant une note de 1 à 10 pour chacune de ces affirmations :

1. **Crédibilité** : collaborateurs et managers se font confiance *a priori*.
2. **Authenticité** : les relations sont sincères et authentiques.
3. **Respect** : les personnes respectent leurs engagements où expliquent les raisons pour lesquelles l'engagement n'a pu être tenu.
4. **Transparence** : les collaborateurs disposent de toutes les informations dont ils ont besoin pour être épanouis et performants.
5. **Engagement** : il existe une « ligne de conduite » claire et partagée par tous.