

EDITORIAL N°37

« The most important decision in your life is to decide if the universe is friendly to you », Albert Einstein.

L'AFCI (Association française de communication interne) a organisé son congrès, début octobre, sur le thème « La confiance en l'entreprise, est-ce encore possible ? ». Mon intervention, lors de ce forum, a porté sur la place de la confiance dans la relation managériale.

Chacun d'entre nous peut constater que la défiance prend de plus en plus de place non seulement dans les relations à l'intérieur de l'entreprise mais aussi, de façon plus générale dans le fonctionnement des Organisations et de la Société. La crise depuis deux ans n'a fait qu'amplifier un phénomène déjà présent depuis de nombreuses années et qui a un impact direct sur le dynamisme des Entreprises, la cohésion entre les hommes dans les Organisations et le moral ou la motivation de chaque travailleur.

Donné comme sujet au Bac Philo, il y a deux ans, le terme de confiance est bien difficile à cerner, comme le montre paradoxalement le grand nombre de définitions qui nous est proposé. Issu du latin *confidentia* qui a donné l'ancien mot français *fiance*, la confiance a presque la même origine que le mot *Foi* (*fides* qui ne prendra sa connotation religieuse - la croyance - qu'avec le développement du christianisme). La confiance peut donc, dans un premier temps, se définir comme un *a priori* positif (on compare parfois ce sentiment au regard bienveillant que porte le nouveau-né sur ceux qui l'entourent, avant que plus tard il apprenne à ses dépens que son comportement était plein de naïveté). Ce sentiment positif, à l'origine de toute relation humaine, est naturellement influencé par l'attitude ou le comportement de l'autre (« Habille-toi correctement pour cet entretien d'embauche : tu donneras confiance »).

La confiance est un sentiment complexe, ambigu qui comporte au départ un risque et qui demande pour se développer des signes la légitimant : on peut perdre confiance comme on perd la foi. La confiance se heurte vite à son contraire : la méfiance. Tant que le bilan reste globalement favorable à la confiance, le cercle vertueux peut s'enclencher ; mais que cet équilibre soit rompu à son détriment et la spirale de la défiance s'installe.

Le Management, l'Organisation des Entreprises s'inscrivent évidemment dans leur environnement et leur fonctionnement tient le plus grand compte du comportement des parties prenantes, de l'évolution de l'éthique de la Société. Or les innovations, les évolutions sociales ou sociologiques, les législations ou jurisprudences depuis une ou deux décennies ont presque toutes comme conséquence de développer le sentiment de risque débouchant sur un réflexe de méfiance.

Ces changements sont connus : la mondialisation et les mélanges interculturels entraînent la peur de l'inconnu ; de même se développe une véritable aversion du risque, sous toutes ses formes : cela est particulièrement sensible dans le domaine de la santé, du médical et plus généralement du sanitaire et social. Mais ce phénomène se propage dans l'agriculture,

l'agro-alimentaire et même dans la communication ou les processus industriels. La méfiance se généralise par rapport à toute innovation ou presque (les freins à l'innovation sont déjà visibles). Ce n'est pas la croissance exponentielle des relations virtuelles qui va diminuer cette montée de l'appréhension.

Le fameux équilibre entre les deux approches classiques de la croyance est bien décrit dans le langage anglo-saxon par l'utilisation de deux mots distincts : *confidence* (c'est la foi, la croyance *a priori*, par intuition) et *trust* (la croyance rationnelle, normative). Ce passage d'un type de croyance - la foi - à l'autre type - la raison - est le signe d'un enchaînement vertueux. Or sous l'influence des facteurs que nous avons partiellement listés, les divers acteurs privilégient de plus en plus, dès le premier contact, une approche rationnelle de la confiance. Cela se traduit par la judiciarisation des rapports entre les hommes et les Organisations, par la prolifération des normes, certifications, qualifications, par la préférence donnée aux compétences cognitives par rapport aux compétences affectives, sociales ou culturelles. C'est la victoire du contrat, de l'écrit dans toutes ses déclinaisons (dans un univers à deux dimensions) sur le règne de l'oral, de l'utilisation des divers sens (espace à trois dimensions). Toutefois cette dernière croyance se remarque encore dans quelques communautés ou associations, tribus au sens de Maffesoli (ou Badot) ou pays /tribus « peu développés » qui croient encore que la rationalité n'existe pas, que l'émotion, l'affectif, etc. jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement de tout groupe. Certains événements dramatiques, ces derniers temps, dans quelques entreprises ont entraîné, pour partie, une remise en cause des pratiques.

Ces rapports particulièrement complexes entre l'écrit, l'oral et leur impact sur la confiance ont été étudiés par divers philosophes. Citons par exemple l'analyse parfois complexe qu'en fait Jacques Derrida, notamment dans ces derniers ouvrages comme *Spectres de Marx* (1993) où il analyse les rapports entre croyance et dénégation.

Nous avons essayé d'expliquer les dérives actuelles auxquelles était soumis le paradigme de la confiance. A l'extrême, cette dérive peut déboucher sur un effet « Pygmalion », c'est-à-dire un doute s'installant *a priori* qui va fragiliser l'autre, le conduisant à légitimer le doute entraînant un effet amplificateur. Par rapport à cette méfiance qui se développe, l'Entreprise se doit de réagir : la confiance, comme le montrent nombre d'études américaines, est totalement nécessaire à la performance des Organisations. Les conditions nécessaires à l'installation de la confiance (celle du premier degré, c'est-à-dire spontanée, qui va s'auto-entretenir) sont connues et peu souvent appliquées. La première peut paraître néo-taylorienne : il s'agit de la définition des tâches de chacun, de la transparence des objectifs ; ceci touche au fonctionnement même de l'organisation et à sa clarté. Les autres conditions sont nombreuses et seront prises en compte plus ou moins suivant les situations de chaque Institution. L'écoute, l'acceptation d'avis divergents par rapport à sa propre conviction est un comportement très important : ce que d'aucuns ont appelé « laisser à l'autre la possibilité d'avoir raison ». Utiliser en même temps (et non les opposer) les deux acceptions de la confiance, rationnelle et émotionnelle, est souhaitable. C'est veiller au partage des connaissances dans un groupe de manière à passer des connaissances individuelles à la compétence collective et repérer afin de l'éliminer « le passager clandestin », celui qui essaye de profiter de la confiance partagée sans apporter sa contribution. C'est accepter

l'échec comme partie intégrante du processus d'apprentissage, cette acceptation renforçant le degré de confiance ; toujours, donner le retour sur les actions conduites sans oublier les signes d'encouragements et les remerciements. Ne jamais s'approprier les réussites de collaborateurs mais au contraire mettre en valeur celles-ci. La question de la loyauté est au cœur du processus de confiance : la loyauté dans le temps est une composante essentielle de la confiance.

Même donnée *a priori*, la confiance à l'intérieur de l'Entreprise comme dans toute communauté n'arrête pas de se gagner au cours du temps. Il y a un apprentissage de la confiance comme de toutes choses. On dit que le concept de confiance est beaucoup plus présent aux Etats-Unis qu'en France (il est vrai que nous avons pu constater qu'un déni de confiance était durement sanctionné) Certaines entreprises, sans doute plus nombreuses qu'on ne le croit, ont compris tout l'intérêt que présentait le développement de la confiance dans la relation managériale que ce soit pour favoriser les rapports sociaux, l'activité économique, la prise de risque... A titre d'exemple une entreprise comme l'OREAL a intégré, depuis plusieurs années, dans son référentiel managérial la confiance « to lead with human sensitivity ».

Luc Boyer
Directeur de Publication

(On lira avec intérêt un article de Jean-Yves Prax sur *la confiance*, texte d'une conférence au Palais des Congrès, le 23 septembre 2001)