



Manager à la confiance ?

DETOX MANAGEMENT

Xavier Camby • 21 janvier 2022 • HR Today

La trêve des confiseurs, ce doux moment de paix dédié à la célébration de la vie amicale et familiale s'achève. Déjà le retour au travail s'impose, entre contraintes sanitaires et intense productivité – que les pénuries nombreuses ne semblent guère que retarder.

Peut-être avons-nous un peu appris, depuis le début de cette pandémie – désormais devenue endémique ; ce qui impliquerait que son éradication passe par bien d'autres méthodes que celles d'une gestion de crise...

Le renouveau du travail à domicile – il s'agit en effet d'une très ancienne pratique – transforme peu à peu nos relations salariées: les espaces de libre organisation personnelle (travail asynchrone et distant) mettent en relief l'indispensable collaboration, faite d'humaines relations ; la numérisation ou la digitalisation achoppent face à l'insécurité systémique d'internet et à la lassitude des écrans impersonnels ; l'évaluation de la valeur ajoutée authentiquement créée se substitue peu à peu au seul pauvre décompte du temps passé ou de l'opiniâtreté des efforts...

Cette nouvelle organisation du travail emporte avec elle une drastique réduction des contrôles. Et consécutivement, une inflation de la confiance. Bon gré mal gré pour certains, avec enthousiasme pour le plus grand nombre. Quelques-uns l'avaient même anticipé, déclarant vouloir faire de cette confiance le moteur premier de la motivation professionnelle. Suffit-il pourtant de s'y résoudre ou de la vouloir, pour créer la confiance ? De la décréter pour en faire une efficace méthode de management ?

Qu'est-ce que la confiance ? Un aphorisme apocryphe (attribué à Lénine) fleurit en tout lieu, affirmant, dogmatique et péremptoire, que « la confiance – ou la délégation – n'exclut pas le contrôle ». Nous avons tous l'expérience concrète que rien n'est plus faux ! Si j'ai confiance dans mon conjoint, vais-je mettre un traceur dans ses affaires

ou sur son portable ? Si j'ai confiance en mon enfant, vais-je contrôler chacun de ses faits et gestes ? Si je reçois des amis chez moi, vais-je fouiller leurs poches avant leur départ ? Ainsi, la confiance authentique se vérifie en ce qu'elle exclut tout contrôle, par définition même.

Un général d'armée rencontré, affirmait – métaphore hardie – que « la confiance, c'est comme une allumette, ça ne sert qu'une fois ! ». Là encore, l'image est fallacieuse : nous savons d'expérience que la confiance se crée peu à peu, avec patience et bienveillance, au gré de relations véritables, mais variables et fragiles. Et qu'elle peut se restaurer, lorsqu'abimée, par simple humanité et dans la vérité.

L'étymologie nous donne une clé pour comprendre la réalité anthropologique de la vraie confiance. Il s'agit d'une foi (et non d'une certitude) **réci-proque**, l'un dans l'autre ! **Partagée. Échangée**. Cette relation se construit à deux, dans une indispensable et absolue symétrie. Ainsi, une confiance prétendument unilatérale constituerait alors un redoutable non-sens et la confiance en soi se révèle être un bien ambigu abus de langage... Ne serait-il pas plus exact de parler de foi en soi, qui deviendrait confiance dès que partagée par un autre ?

Comment créer ce « management à la confiance », auquel tant aspirent, dans nos belles organisations ?

Quels messages – symboliques mais puissants – envoyons-nous, au gré de méthodes héritées du passé, à l'ensemble de nos collaborateurs ?

Des assessments interminables aux tests de personnalité divinatoires et presque secrets, des KPI aux reportings en passant par les pack-slide et les révisions budgétaires incessantes, des cahiers des charges aux évaluations périodiques, ces excès procéduriers jusqu'aux dérives réglementaristes, des entretiens de « recadrage » jusqu'aux contrats de travail pointillistes, des objectifs individuels imposés jusqu'aux rémunérations conditionnelles... quelles profondes défiances implantons-nous chaque jour laborieux chez nos collaborateurs ? Bien involontairement, mais réellement, par symétrie autant que par mimétisme ?

À une DRH qui récemment m'interrogeait, je proposais une forme de communication symbolique sur la confiance extrêmement efficace, techniquement simple et sans aucun risque : verser les salaires en début de mois – plutôt qu'à la fin – comme gage d'une vraie confiance – ainsi que le font déjà certaines entreprises. Écornant un dogme sacro-saint, j'ai cru voir dans ses yeux comme un reflet des flammes du bucher sur lequel elle aurait peut-être aimé me voir expier !

Jamais la confiance ne pourra se décréter, se feindre ni s'imposer. Il nous reste donc encore tout un nouveau monde de confiance laborieuse à (ré)inventer, sans doute en rupture avec les routines passées et les paradigmes éculés...

C'est le vœu que de grand cœur je forme pour nous tous, en ce début d'année renouvelée.