En outre, à la question de savoir les sentiments des salariés à l'égard de leur employeur, les réponses, si elles dessinent un paysage plus apaisé que lors de la précédente étude il y a cinq ans, révèlent une distanciation. Certes, les sondés expriment moins de méfiance (23 %, -4 points par rapport à 2014) et moins de déception (26 %, -3 points), mais ils font également preuve de moins d'attachement (33 %, -6 points) et de plus d'indifférence (20 %, +4 points). « J'interprète cela comme une baisse tendancielle de l'affectif à l'égard de l'entreprise », poursuit Éric Chauvet. Et les torts sont partagés ! De fait, s'il existe nombre de petites entreprises dans lesquelles le lien reste fort, dans les grandes organisations, « l'impact psychologique sur les collaborateurs d'une OPA, d'un plan social ou du débarquement d'un collaborateur ou d'un manager est significatif », ajoute-t-il. « La vie dans l'entreprise se transforme souvent en un théâtre des illusions », note de son côté ▶

▶ Ronan Chastellier. Stratégie peu claire, approximations sur l'état des comptes, engagements flous sur la pérennité de l'emploi… l'entreprise peut être tout sauf une structure fiable, et tout sauf une structure stable. « Or, l'humain est en quête d'infaillibilité », relève le sociologue. Doit-on alors parler de confiance conditionnelle ou « de confiance faible », selon la théorie qu'il développe ? D'autant que cette confiance d'expectative – « On fait confiance, mais avec quelle contrepartie attendue ? Et jusqu'où fait-on confiance ? », se demande-t-il – trouve rapidement ses limites « lorsqu'il faut resserrer les boulons dans une entreprise ». La seule façon de réactiver la confiance, dans ce cas, est, « encore et toujours, de considérer les salariés comme des adultes », martèle-t-il.

LES SOFT SKILLS À LA RESCOUSSE

Mais est-ce toujours le cas ? « Si, au sein de la société civile, les siècles de subordination sont passés, dans l'entreprise, le Code du travail enchâsse cette notion, répond Francis Boyer. Et nombre d'organisations sont encore très statiques – et très hiérarchiques. » « Sans oublier que même avec le télétravail, censé être basé sur la confiance, l'employeur peut, avec les moyens numériques, vérifier qui fait quoi et quand… », ajoute Ronan Chastellier. Dans ces conditions, « comment redonner du pouvoir aux collaborateurs à travers la confiance placée en eux ? Et comment le faire sans altérer les fondamentaux des relations contractuelles ? » interroge Francis Boyer. Il y a bien sûr des méthodes pour cultiver celle-ci (lire page 23)… Selon lui, « elle doit être le fondement d'un nouveau contrat collaboratif ». Mais attention, « la confiance ne peut pas être une règle. Elle repose sur une croyance : est-ce que je crois ou non au fait qu'en face, la direction, par exemple, parle vrai et tiendra ses engagements ? »

Paradoxalement, robotisation et intelligence artificielle pourraient venir au secours de la confiance. Certes, ces nouvelles technologies sont de nature à détruire des emplois, ou, tout du moins, à les transférer d'une catégorie à une autre, les ouvriers étant « dépossédés » au profit des ingénieurs, des développeurs et autres data scientists. En revanche, « en libérant les collaborateurs et les managers des tâches les plus répétitives et ingrates, la technologie met indirectement en lumière les soft skills, à savoir l'intelligence émotionnelle, relationnelle et situationnelle », explique Francis Boyer. Or, pour mener à bien les missions – management et gestion humaine, en particulier –, la confiance, encore elle, est clé. Reste donc à l'installer, à la cultiver, à l'entretenir au quotidien.

DES RITUELS POUR INSTAURER LA CONFIANCE

Lorsqu'il est appelé au chevet d'une organisation et que, consciemment ou non, le projet – et la nécessité – d'instaurer cette notion fait rapidement son apparition, Francis Boyer note d'abord que l'envie de travailler en confiance est toujours présente, à une écrasante majorité. « Mais le pourcentage baisse à 30 ou 40 % lorsqu'il s'agit de dire s'il est facile de l'instaurer », pointe-t-il. Pas question d'en rester là. Le coach commence par proposer des rituels. Comme celui de demander aux participants d'explorer des pistes pour établir ou pour restaurer la confiance. Viennent généralement en premier le concept d'engagement, puis, logiquement, celui de tenue des engagements. « Nous nous revoyons trois mois plus tard pour faire un point d'étape et pour vérifier que les engagements ont été respectés. » Mais ce n'est pas tout. « J'invite les participants à se projeter sur les six mois suivants et à envisager un échec du dispositif », poursuit Francis Boyer. Pourquoi ? « Parce que, contrairement à la pensée positive anglo-saxonne, l'esprit français est un esprit critique », répond-il. Il s'agit donc de le libérer lors des discussions. « Vider son sac permet de purger la méfiance. Et à chaque fois que la critique est là, je demande de nouveau des propositions. » Un plan B, en quelque sorte, qui permet à cette critique d'être constructive. Et bien sûr, le coach demande l'approbation de tous sur les nouvelles pratiques, afin d'ancrer l'adhésion. Combien de temps prend l'instauration de la confiance ? « De six mois à un an pour enclencher et ancrer le processus, répond Francis Boyer, puis, de 18 à 36 mois pour refondre entièrement la culture de l'entreprise. Les résultats significatifs se font jour au bout de trois ans. » Un travail de longue haleine, en somme, qui requiert une discipline de tous les instants…

MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE

« Je n'ai pas de demande directe sur la confiance, remarque pour sa part Bertrand Déroulède, consultant pour l'organisme de formation professionnelle Cegos. En général, la demande est de "mieux travailler ensemble". » Lorsqu'il intervient en entreprise, il laisse d'abord les équipes coconstruire le concept qui leur conviendra en matière de relations efficaces. Puis viennent des exercices portant sur la construction et sur la traduction de la confiance au quotidien. « Je dis souvent que la confiance est comme une chaudière », s'amuse-t-il. Il faut la réguler, avec, comme pour le coach Francis Boyer, des rituels, des rencontres, des moments informels. Sans oublier l'intention, qu'il souhaite voir cultivée par les participants, en particulier dans le langage. Un parler vrai et bienveillant. Et c'est, selon lui, le chemin qui importe. Avec, peut-être, au bout, la confiance… ◆

Pas de confiance dans les syndicats…

Selon le dernier baromètre annuel réalisé par Opinionway pour le laboratoire de Sciences Po, en décembre 2018, les députés n'inspirent confiance qu'à 31 % des Français (-4 points par rapport à la précédente enquête). De tous les représentants politiques, seuls les maires tirent véritablement leur épingle du jeu (58 %, +3 points), ce qui traduit une demande de proximité des électeurs. La confiance dans les syndicats (27 %), dans les médias (23 %) ou dans les partis politiques (9 %) stagne également à des niveaux très bas, alors que les hôpitaux (78 %), les PME (78 %), l'armée (74 %), la police (74 %) ou l'école (69 %) restent très appréciés.

… les DRH s'en sortent un peu mieux

Selon les données de Kantar, les DRH des entreprises de 500 salariés et plus voient la confiance qu'ils inspirent aux collaborateurs passer de 45 % en 2007 à 51 % en 2019. Les salariés font confiance à la direction de l'entreprise dans 53 % des cas en 2019 (contre 52 % en 2007) et aux syndicats à 49 % (contre 50 % en 2007). En outre, selon l'édition 2019 de l'Observatoire du management Kantar-Oasys Mobilisation, 89 % des managers déclarent faire confiance à leur équipe. En revanche, seulement 64 % des collaborateurs disent faire confiance à leur manager… ◆

Un déficit bien **français**

S'ils ne font pas preuve d'un optimisme à toute épreuve dans la vie courante, les Français se montrent plus confiants sur leur lieu de travail. Encore que… //

Par Lys Zohin

Que ce soit en eux ou envers les autres, les Français sont réputés ne pas avoir confiance. Les études le prouvent. Selon un sondage BVA-« La Tribune », l'été dernier, ils sont 84 % à être inquiets pour l'avenir de la planète, 74 % pour celui de leurs enfants et 72 % pour celui du pays… En cela, ces résultats confirment ceux de l'étude de l'université de Cambridge, au Royaume-Uni, publiée en mai dernier. Selon le YouGov-Cambridge Globalism Project, les Français ▶

sont parmi ceux qui ont le moins confiance : 27 % d'entre eux, seulement, expriment de l'optimisme sur leur propre futur et 8 % sont confiants dans l'avenir du monde. De même, à peine 7 % des adultes français pensent que leurs enfants auront de meilleures conditions de vie qu'eux et 74 % estiment même qu'ils auront davantage de difficultés. Un bilan qui contraste avec la confiance chevillée au corps des Chinois : 81 % d'entre eux se disent optimistes, de même que 73 % des Indiens. Certes, les Français ont la réputation d'être « mauvais coucheurs », jamais contents malgré les avantages dont ils bénéficient dans l'Hexagone, toujours rétifs face à l'autorité, au fisc, aux contraintes administratives. On triche sur ses revenus et on traverse en dehors des clous…

RONSTIK/ADOBE STOCK

STABILITÉ

Mais il y a une lueur d'espoir, en particulier dans l'entreprise ! Selon l'édition 2019 de l'Observatoire du management Kantar-Oasys Mobilisation, 64 % des collaborateurs font confiance à leur manager direct, et 89 % des managers à leur équipe. « Une situation, notamment dans les grandes entreprises, qui est stable depuis 2007 », précise Éric Chauvet, de Kantar. Toutefois, une ambivalence se fait jour dans le baromètre Climat social et qualité de vie au travail, publié par Cegos à la fin 2018. Quelque 72 % des salariés ont confiance en leur manager – un chiffre en hausse de 8 points depuis 2015 – et 84 % d'entre eux estiment en parallèle que leur manager leur fait confiance, tandis que 85 % des managers estiment que leurs subordonnés pensent la même chose d'eux. Pourtant, 34 % des salariés ne se sentent ni écoutés ni compris par leur responsable… Toujours aux prises avec la contradiction, les Français sont, selon un sondage d'OpinionWay pour les Éditions Tissot publié en juin 2019, pas moins de 67 % à déclarer avoir besoin et rechercher un « vrai chef ». « Un avis partagé par tous, sans différence d'âge, d'emploi ou de sexe », précise l'enquête. Toutefois, « si les collaborateurs sont en quête d'un managérial fort, il ne s'agit nullement d'une recherche d'autoritarisme, bien au contraire. Le bon comportement serait celui d'un chef qui accompagne, qui aide et qui soutient pour 56 % des personnes interrogées. Pour 24 %, le responsable doit aussi être fin psychologue et savoir convaincre ». Et s'ils sont également réputés pour ne pas avoir une grande confiance en eux, les Français sont, en tant que salariés en tout cas, un sur deux à considérer qu'ils pourraient être chefs à la place de leur chef ! ◆

Aux origines de la confiance

Du latin « cum » et « fidere » (autrement dit, « avec » et « se fier à »), la confiance implique de remettre à autrui un bien précieux, en se fiant à lui. Même si le risque d'être trompé demeure… L'humain est-il de nature confiante ? La majorité des scientifiques estime que la confiance est effectivement un ingrédient nécessaire pour les interactions humaines, qu'il s'agisse de l'émergence d'une société organisée, d'échanges commerciaux ou même d'amour. D'aucuns font cependant remarquer que l'inné serait plutôt à la méfiance et au doute… À l'âge des cavernes, mieux valait se méfier des dangers qui rodaient si l'on voulait survivre. C'est la fameuse théorie du F3 – pour « Fight » (combattre), « Flight » (s'enfuir) et « Freeze » (faire le mort) – développée par le psychologue américain Walter Bradford Cannon, en 1929. Reste qu'un bébé s'attache naturellement à la personne qui prend soin de lui. Il fait donc confiance. Cette prédisposition peut cependant être contrariée, en cas, précisément, d'abus de confiance, que ce soit dans l'enfance ou à l'âge adulte. On pense à ceux qui ont confié leurs économies à Bernard Madoff, qui ont pris des médicaments ayant des effets secondaires catastrophiques, qui s'en sont remis à des industriels pour produire des aliments sains ou pour assurer leur sécurité en avion. Sans oublier les Gouvernements, censés protéger les citoyens qui leur en donnent la responsabilité en élisant leurs représentants, et qui n'ont pas su éviter les crises économiques, le chômage, le déclassement social, la relégation territoriale… ◆

L'abécédaire de la confiance

Authenticité
« Le besoin de confiance que l'on note chez les citoyens prend la forme, parfois, d'un retour à l'ancien, déclare le sociologue Ronan Chastellier. Cela va des recettes de grand-mère au médecin de campagne. Dans l'entreprise, cela se vérifie aussi. Il faut donc y être "authentique". » Autrement dit, parler vrai.

Confiance en soi
Pas étonnant que « La confiance en soi, une philosophie » (Allary Éditions, 2018), l'ouvrage du philosophe Charles Pépin, soit un best-seller. Les Français sont réputés pour ne pas avoir une grande confiance en eux. Question d'histoires : ceux qui avaient confiance en l'avenir et en eux sont partis tenter l'aventure au Canada ou ailleurs. Avec parfois un effet de balancier pour compenser. Alors on fanfaronne et on se croit les meilleurs, les plus forts… « Reste que pour avoir confiance en les autres, il faut déjà avoir confiance en soi », précise Charles Pépin. Mais comment faire lorsque, à l'école et la maison, on n'a reçu que des « peut mieux faire »? « Il faut cultiver les bons liens, écrit-il. La confiance en soi vient d'abord des autres. » Sans oublier de se faire confiance. En étant compétent, bien sûr. Mais ce n'est pas tout. « Se faire confiance, c'est se savoir capable d'accueillir l'aléa », poursuit-il. Et pour cela, rien de tel que d'écouter son intuition.

Connaissance mutuelle
« La confiance repose sur la connaissance mutuelle, or plus les entreprises sont grandes, moins on se connaît », remarque Bertrand Déroulède, formateur chez Cegos. Cette distance peut également s'instaurer en fonction de l'éloignement technologique, géographique, culturel ou linguistique. « Je donne donc des conseils tout simples, comme, si c'est possible, d'aller voir un collègue plutôt que de lui envoyer un mail », dit-il. Déjeuners, échanges informels : tout est bon pour booster le relationnel au travail. « L'organisation doit aider, en instaurant des rituels. Mais attention : pas sous forme de réunions qui ne servent à rien! »

Égalité
« Elle implique que chacun, quel que soit son niveau, a une capacité de réflexion et de suggestion », précise Éric Camel, PDG du cabinet de conseil Angie. Là encore, les « sachants », théoriciens en tout genre, notamment dans les entreprises, s'opposent encore trop souvent aux professionnels de terrain et à l'expertise d'usage. Ainsi, les premiers tentent par exemple d'imposer, dans la vie quotidienne au travail, un nouvel outil informatique, au mépris de l'expérience des seconds. « Si les collaborateurs ont un sentiment de manque d'égalité, ils n'ont pas envie de coopérer, conclut Éric Camel. Or, les organisations les plus performantes sont celles qui articulent les trois éléments fondamentaux que sont la sincérité, la stabilité et l'égalité. »

Engagement
« Dans les entreprises où j'interviens, en général ce n'est pas la notion de confiance qui sous-tend la demande. Celle-ci porte sur d'autres thèmes, dont l'engagement des collaborateurs », précise Francis Boyer, spécialiste d'innovation managériale. Quels que soient les sujets qui préoccupent les structures, la confiance n'est jamais loin. Reste que l'on ne parle pas beaucoup « d'engagements de la part de la direction dans la vie au travail, mais plutôt d'objectifs, en particulier pour les collaborateurs », poursuit-il. Mais compte tenu de l'évolution à l'œuvre dans les organisations, « on passe maintenant du concept de "faire ensemble" à celui d'"être ensemble", ce qui ne peut plus se gérer selon des règles, mais selon des valeurs », ajoute-t-il. Autrement dit : alors qu'une règle se décrète, la confiance, qui alimente l'« être ensemble », ne se décrète pas.

Feed-back
Si les feed-back constructifs font partie de la confiance, encore faut-il savoir les donner – et les recevoir! « La confiance peut être mise à l'épreuve dans des situations critiques », pointe ainsi Bertrand Déroulède, formateur chez Cegos. Et ce, d'autant plus que les Français ont tendance à confondre l'être et le faire, et qu'ils s'engagent souvent dans un « Tu es nul », plutôt que dans un « Ton travail a été mal fait »… Pire, encore : le non-dit, de nature à saper la confiance en laissant la porte ouverte à tous les fantasmes. Enfin, pour accueillir un feed-back, encore faut-il avoir confiance en soi…

Performance contre excellence relationnelle
Trop souvent encore, dans les organisations, la notion de performance – et avec elle la « note » de fin d'année pour les collaborateurs – est à l'honneur, au détriment d'un autre critère, celui de l'excellence relationnelle. « Or, on peut avoir la première sans la deuxième », indique Bertrand Déroulède, de Cegos, qui préconise donc aux RH d'adopter également ce critère. « Le chemin est souvent plus important que le résultat », résume-t-il.

Sincérité
Pour Éric Camel, PDG d'Angie, la stratégie pour restaurer ou pour instaurer la confiance se résume en trois points : la sincérité, la stabilité et l'égalité. Plus concrètement, concernant la sincérité, « il faut dire d'où l'on parle et ne pas chercher à induire en erreur. Or, du big data, nous sommes parfois passés au "bug" data. Autrement dit, on manipule les données pour leur faire dire ce que l'on veut, alors qu'il s'agit d'être exact et sincère ».

Stabilité
« Elle concerne la continuité du discours », définit Éric Camel, d'Angie. Comment faire confiance à un candidat politique qui fait campagne sur un thème et qui finit par faire l'inverse une fois élu? De même que l'information financière des entreprises doit être fiable pour bénéficier de la confiance des marchés, l'information et le discours vis-à-vis des collaborateurs doivent être dignes de confiance. Ce qui n'exclut pas, lorsque les circonstances l'exigent, d'avoir à adapter le discours – mais en faisant preuve de pédagogie.

Transparence
« Je donne des formations sur la manière de répondre à des questions sans langue de bois », indique Bertrand Déroulède, formateur chez Cegos. Si le concept de transparence paraît évident pour générer la confiance, apparemment il ne va pas de soi pour certains dirigeants ou managers… « Mais ensuite, certains sont tellement convaincus qu'ils vont même jusqu'à préconiser à la ligne hiérarchique de faire cascader l'information », dit-il. ◆

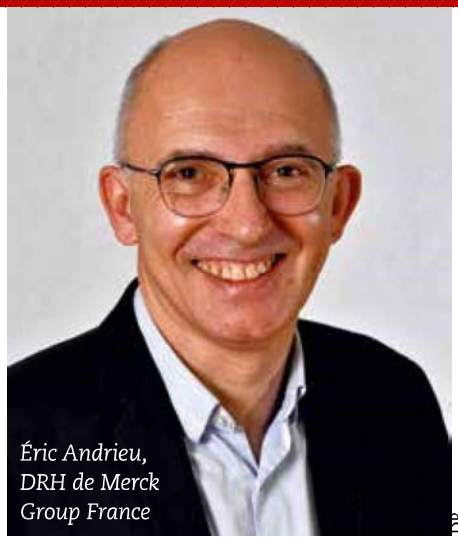
Merck entretient la confiance **par l'autonomie**

Il y a trois ans, le groupe Merck, spécialisé en santé, sciences de la vie et matériaux de haute performance, a lancé un vaste programme de formation visant à accroître l'autonomie des collaborateurs et le leadership des managers. Il en récolte les fruits aujourd'hui. Et cherche à maintenir la confiance et la dynamique enclenchée. //

THODONAL/ADOBE.STOCK

Par Lys Zohin

Les résultats de l'enquête que Merck Group France effectue chaque année auprès de ses 3 000 collaborateurs viennent juste de tomber. « Et l'aiguille commence à bouger ! » se félicite Éric Andrieu, le DRH. Autrement dit : selon les indicateurs, le niveau de motivation et d'engagement augmente. Des performances moindres sur ces critères avaient stimulé, il y a trois ans, le lancement d'un programme de formation auprès des collaborateurs et de l'encadrement. Mais il ne s'agissait pas de la seule raison. « Nous avions fait le constat qu'il fallait davantage d'autonomie et de délégation », explique le DRH. Car si les process stricts et le contrôle sont forcément de mise dans les usines de production, mieux vaut, pour le reste des activités de l'entreprise, cultiver la créativité et la prise de risque dans un contexte économique toujours plus concurrentiel. « Or, cela ne peut marcher qu'avec une confiance réciproque », assure Éric Andrieu. Pour accroître celle-ci, Merck France a fait passer le message que le droit à l'erreur, corollaire de l'encouragement à la prise de risque, était acquis. Mais, surtout, le groupe a lancé un vaste programme de formation, fondé sur les principes d'Oz, décrits dans le livre du même nom (d'abord publié aux États-Unis, en 1994, par Roger Connors, Tom Smith et Craig Hickman). Empruntant au « Magicien d'Oz », l'ouvrage met en avant quatre grands principes – « see it », « own it », « solve it », « do it », soit « voir », « s'approprier », « résoudre » et « faire » – qui sous-tendent des actions de formation et de coaching.


Éric Andrieu, DRH de Merck Group France
DR

BESOINS SPÉCIFIQUES

Considérant qu'il y avait un besoin spécifique dans une entité particulière, celle de la division pharmaceutique, Merck France a donc embarqué l'ensemble des équipes – managers et collaborateurs, soit 400 personnes – dans l'aventure. Rythmée d'abord par des formations, du coaching et de l'introspection, l'opération, qui s'est déroulée en 2017 et en 2018, a été suivie d'une deuxième phase : un programme sur mesure, élaboré en partenariat avec l'EM Lyon, en 2019, et destiné au management intermédiaire. Enfin, la troisième phase, qui se déroule actuellement à la faveur des entretiens annuels, porte sur une sensibilisation des collaborateurs à l'autonomie. Elle prendra la forme d'objectifs individuels. « Certains ont pu être sceptiques, avoue Éric Andrieu, et nous ne pouvions pas nous contenter d'injonctions ». D'ailleurs, l'aiguille, c'est-à-dire les indicateurs figurant dans l'enquête annuelle auprès des collaborateurs, n'a pas bougé tout de suite… Mais les efforts déployés et le budget associé ont envoyé un message fort à tous les salariés. Et ils semblent avoir remporté leur adhésion. « C'est un projet de toute l'entreprise et la dynamique est en place », constate le DRH.

Il s'agissait d'accroître le bien-être et l'estime de soi des collaborateurs, et, pour les managers, « de renforcer leur leadership et leur positionnement ». Quant à l'entreprise, elle bénéficie d'un accroissement de productivité et d'un attachement plus grand de la part des salariés. De fait, aujourd'hui, « les collaborateurs se sentent davantage reconnus et valorisés ». « Quant aux managers, ceux, notamment, qui sont itinérants et donc loin des lieux de pouvoir du groupe, s'en sont rapprochés au moins psychologiquement », conclut Éric Andrieu. Un regain de confiance qui se traduit sur le terrain, auprès de leurs équipes. De quoi créer un cercle vertueux. ◆

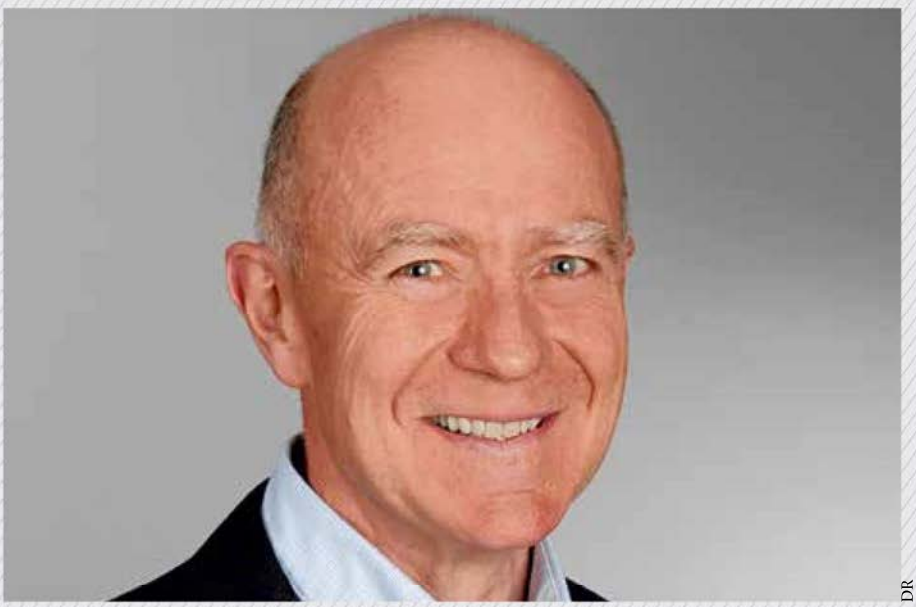
Un livret d'autonomie

La mise en place du programme destiné à dynamiser l'autonomie des collaborateurs passe par la distribution, effectuée fin 2019 en vue de l'année 2020, d'un « livret d'autonomie » à l'ensemble des collaborateurs.
Son objectif : servir de base de discussion à l'entretien annuel afin que tous les interlocuteurs s'obligent à parler d'autonomie lors de ce bilan et permettre l'expression des ressentis de chacun – manager et collaborateur.
« Cela peut aller de "Je me suis senti délaissé, pas suffisamment accompagné dans mon projet", à "Finalement, l'autonomie dont j'ai bénéficié a été insuffisante" », indique la direction des ressources humaines, qui a déjà testé l'outil. Cette mise en avant des ressentis servira, dans la foulée, à effectuer les réglages nécessaires. Ainsi, si le collaborateur dit : « Je suis prêt à gérer tel dossier en autonomie », le manager pourra répondre, le cas échéant : « OK, mais pour moi, pas tout à fait. Je te propose de t'accompagner pendant six mois, de faire un point et ensuite, si ça va, de décrocher. » ◆

MICHEL SARRAT

Président du conseil d'administration de GT Solutions, société spécialisée dans la logistique

« Ce qui sous-tend notre nouvelle organisation, c'est la confiance »


DR

Dans votre livre « Nous réinventons notre entreprise »[1], vous détaillez le concept de « Grandir tous ensemble », que vous avez adopté pour faire évoluer GT Solutions. La confiance semble y jouer un grand rôle.

Michel Sarrat : Absolument. Nous avons commencé par nous poser une question essentielle, celle de l'équipe de direction. À quoi sert-elle ? Dans quelles conditions doit-elle fonctionner pour que, collectivement, ses membres soient efficaces et au service de l'entreprise ? Je pense que nombre d'organisations gagneraient à faire de même… Le fait que nous étions d'accord pour y réfléchir et pour faire évoluer la structure est entré en résonance, en cohérence, avec les changements que vivaient les salariés sur le terrain, du fait des évolutions économiques. Cela a accru leur confiance. Tout le travail, ensuite, a consisté à maintenir cette cohérence, afin que cela ne reste pas qu'un discours et un feu de paille. Conséquence de notre questionnement, nous avons changé notre gouvernance, et la gouvernance opérationnelle de l'entreprise. Alors que j'étais PDG, j'ai, à l'occasion du passage de relais à mon fils Mathieu, pris le poste de président du conseil d'administration, tandis que lui est devenu directeur général. Il s'agit, avec des administrateurs familiaux et d'autres, indépendants, de servir de miroir, voire de contrepoids au DG dans ses hypothèses stratégiques de travail. J'anime donc le conseil d'administration, devenu un lieu de ressources et de référence pour le directeur général. Je note que cette séparation a été adoptée par d'autres entreprises, petites ou grandes.

L'organisation de l'entreprise a-t-elle également changé ?

M. S. : Oui, et là encore, ce qui sous-tend cette nouvelle organisation, c'est la confiance. Nous avons demandé au DRH d'abandonner ses fonctions pour devenir directeur de l'innovation. Pendant quatre ans, les équipes des ressources humaines, dont nous connaissions les capacités, ont fonctionné en autonomie. Mais je rassure tout de suite les DRH, notre initiative n'est pas forcément modélisable ! À présent, nous avons une leader RH, qui coordonne les activités dédiées. Le fait que le DRH, un professionnel particulièrement charismatique, ait accepté en 2013 de se remettre en question et de changer de fonction a vraiment bluffé les salariés, cela a catalysé le changement dans toute l'entreprise. Autre signe de confiance : il y a trois ans, nous avons proposé aux collaborateurs, sur la base du volontariat, de fixer eux-mêmes leur rémunération. La pratique n'est pas généralisée, mais elle les responsabilise fortement et les sort de la seule relation avec leur manager direct, qui dictait auparavant les augmentations de salaire. Aujourd'hui, nous allons mettre en place un système de référence plus large, incluant des données extérieures en matière de rémunération, pour donner de meilleurs repères, même si nous avons constaté une certaine forme de régulation spontanée. Il y a également l'actionnariat salarié. Nos 2000 salariés détiennent actuellement environ 8 % du capital de l'entreprise familiale. Et tous les ans, au moment du versement de l'intéressement, ils peuvent mettre les fonds sur un plan d'épargne, en actions de l'entreprise. Un salarié sur deux décide de le faire, et si nous n'avons pas d'objectif particulier dans ce domaine, nous suivons cela avec beaucoup d'attention, puisque c'est une preuve de la confiance qu'ils ont dans l'entreprise. Enfin, nous mettons l'accent sur la transparence et nous effectuons des comptes-rendus réguliers des discussions qui ont lieu au sein du conseil d'administration. De même, nous donnons aux salariés, quel que soit leur poste dans l'entreprise, la possibilité de s'exprimer, et nous les écoutons. Tout le monde peut avoir quelque chose de pertinent à dire. Ce n'est pas toujours simple, mais si, par exemple, nous décidons de nous équiper d'un certain type de camion alors que les chauffeurs ont exprimé une autre préférence, les responsables de l'encadrement expliquent les raisons du choix, afin que cela fasse sens pour les collaborateurs. Cela prend du temps mais, là encore, ce dialogue est une marque de confiance envers les salariés.

La méthode que vous avez adoptée implique un lâcher-prise de votre part, et une bonne dose d'humilité, dites-vous. Comment y êtes-vous parvenu ?

M. S. : J'ai eu la chance d'avoir mon grand-père, qui a fondé l'entreprise, à mes côtés. Il m'a beaucoup inspiré. Il est passé par des hauts et des bas, mais c'était un homme debout, que le succès n'a jamais détourné de sa philosophie de vie. En outre, aussi bien dans l'entreprise qu'avec mes proches, j'ai été confronté à des personnes en détresse. Tout cela m'aide à relativiser quand cela ne va pas. Sans oublier la dimension spirituelle qui m'habite. Pour l'heure, j'ai beaucoup de joie à vivre cette période de transition, en passant le relais à mon fils. Certains parlent de sagesse, mais il faut aussi la folie de la jeunesse dans la vie ! ◆

(1) Éditions Diateino, 2018.