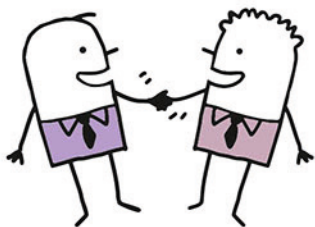


L'INGRÉDIENT ESSENTIEL DE L'ÉPANOUISSEMENT
ET DE LA PERFORMANCE

Stephen M.R. COVEY



le POUVOIR
de la
CONFIANCE



Le pouvoir de la confiance

Du même auteur
aux éditions J'ai lu

Priorité aux priorités, n° 9342

L'étoffe des leaders, n° 9341

La 8^e habitude, n° 10529

La 3^e voie, n° 10601

*Les 7 habitudes de ceux qui réalisent
tout ce qu'ils entreprennent, n° 10123*

STEPHEN M. R. COVEY

Le pouvoir
de la confiance

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Daniel Roche



Titre original :
THE SPEED OF TRUST

© Franklin Covey Company

Pour la traduction française :
© Éditions First, 2008

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*À mon épouse, Jeri
Pour ses constants encouragements,
Sa formidable gentillesse,
Et son abondante confiance*

REMERCIEMENTS

Je suis profondément reconnaissant à tous ceux qui ont contribué à rendre ce livre possible. Porté par les contributions des autres, je me sens ramené à ma juste mesure, et mon sentiment est exactement celui qu'exprimait Albert Einstein : « Chaque jour je me souviens que ma vie intérieure et extérieure est basée sur les travaux d'autres hommes, vivants et morts, et que je dois m'employer à donner à la mesure de ce que j'ai reçu et reçois toujours. » Il en est ainsi de ce livre. Il n'aurait pu être écrit sans l'aide de nombreuses personnes auxquelles je voue une profonde gratitude.

Un merci tout particulier à la talentueuse Rebecca Merrill pour son assistance exceptionnelle à chaque étape de cette entreprise, particulièrement pour ses conseils de rédaction. Sans son aide créative, nous en serions encore à parler de ce livre au lieu de le lire.

Merci aussi :

– À Greg Link, le Link de CoveyLink, ami et associé prodigieux et visionnaire, pour ses idées, sa passion, son courage et son influence si remarquables.

– À Barry RellaFord, pour sa collaboration inappréciable, son coaching et ses encouragements depuis le début.

– À Gary Judd, pour ses idées remarquables, son audace et sa volonté de prendre des risques.

– Aux autres membres de l'équipe CoveyLink, pour leur aide, leur soutien et leurs encouragements jamais démentis : Ryan Cook, Joshua Covey, Shane Cragun, Chuck Farnsworth, Tami Harmon, Robyn Kaelin, David Kasperon, Suzanne

Leonard, Kendall Lyman, Todd King, Craig Pace, Candie Perkins et Holly Whiting. Merci également à Han Stice, notre documentaliste, pour son dur travail et sa diligence, à Davia King, notre assistante, pour son aide dans les phases préparatoires et à Mary Wentz pour son travail de transcription.

– À ma sœur Cynthia Haller pour ses nombreuses contributions, particulièrement ses anecdotes et ses idées qui nous ont, j’espère, aidé à rendre ce livre plus intéressant.

– À mes sœurs Maria Cole et Catherine Sagers pour leurs idées, conseils et suggestions pour améliorer le manuscrit.

– À Pam Walsh et Kevin Cope, pour m’avoir donné le courage d’entreprendre ce projet.

– À mon éditeur Dominick Anfuso, pour sa foi dans cet ouvrage depuis le commencement et à toute l’équipe de Simon and Schuster pour leurs précieuses contributions.

– À nos nombreux clients qui fournissent un laboratoire permanent pour l’application et la validation des méthodes exposées dans *Le Pouvoir de la confiance*, et pour les suggestions et retours que beaucoup d’entre eux nous ont prodigués – en particulier pour les merveilleuses idées sur la « confiance intelligente » du groupe extrêmement synergique de Sundance, Beth DiPaolo, Sandy Staton et Joan Porraz.

– À beaucoup d’autres qui ont lu et révisé ce manuscrit aux différentes étapes de son élaboration, notamment Bob Allen, Paul Brockbank, Kim Capps, Jean Crowther, Tom Crum, Dave Fairbanks, Dottie Gandy, Joseph Grenny, Bob Guindon, Greg Jewkes, Eric Krueger, Annie Link, Carol Maero-Fetzer, Alex Mandossian, Will Marre, Mette Norgaard, Von Orgill, Tally Payne, Rebecca Saltman, Paul Sanders, Steve Shallenberger, Michael Simpson, James Skinner, Carolyn Strauss, Kylie Turley, Tim Welch, Tessa White et Lisa Williams. Leurs remarques ont été instructives et toujours encourageantes.

Je veux aussi exprimer ma gratitude à mes parents, Sandra et Stephen R. Covey, qui ont profondément influencé ma vie et ma pensée. Et rendre hommage aux très nombreux experts et penseurs dont quelques-uns sont référencés dans

ce livre, pour leur influence sur ma pensée et l'élaboration de ce livre au cours des dix années écoulées.

Plus important encore, je remercie Dieu pour sa bénédiction, les idées et le soutien dont il m'a gratifié tout au long de ce projet. Pour moi, Il est la source de tous les principes qui apportent joie et succès dans la vie.

SOMMAIRE

Préface	15
Le facteur qui change tout	21
Pas de meilleur accélérateur que la confiance !	23
En matière de confiance, les efforts paient !	55
La première vague : la confiance en soi	
Le principe de crédibilité	75
Les quatre fondements de la crédibilité	77
Fondement 1 : l'intégrité	98
Fondement 2 : l'intention	117
Fondement 3 : capacités	143
Fondement 4 : les résultats	167
Résumé des quatre fondements	189
La deuxième vague : la confiance relationnelle	
L'importance de l'attitude	191
Les 13 commandements	193
Commandement n° 1 : parlez franc	205
Commandement n° 2 : Faites preuve de respect ...	215
Commandement n° 3 : créez la transparence	225
Commandement n° 4 : corrigez vos erreurs	233
Commandement n° 5 : montrez-vous loyal	242
Commandement n° 6 : fournissez des résultats	251

Commandement n° 7 : améliorez-vous	258
Commandement n° 8 : affrontez la réalité	267
Commandement n° 9 : précisez les attentes	275
Commandement n° 10 : exigez des comptes	285
Commandement n° 11 : commencez par écouter ...	295
Commandement n° 12 : tenez vos engagements ...	304
Commandement n° 13 : sachez faire confiance	313
Créer un plan d'action	323
 Les troisième, quatrième et cinquième vagues : la confiance des partenaires	 327
 La troisième vague : la confiance organisationnelle	
Le principe d'intégration	331
 La quatrième vague : la confiance du marché	
Le principe de réputation	363
 La cinquième vague : la confiance sociétale	
Le principe de la contribution	379
 Inspirer confiance	397
Placer judicieusement sa confiance	399
Restaurer la confiance quand elle a été détruite ...	417
Une propension à la confiance	439
À propos de Stephen M. R. Covey et de CoveyLink Worldwide	449
 Notes et références	 453

PRÉFACE

Comment un père peut-il « encenser » son fils tout en étant crédible – surtout s’agissant d’un livre sur la confiance ?

Songez-y, pourtant : à son poste de P-DG de ma société, le Covey Leadership Center, Stephen a doublé les ventes et multiplié les profits par 1 200 %. Durant cette période, la société a ouvert des filiales dans 40 pays et sa valeur a grimpé de 2,4 à 160 millions de dollars, sa valeur au moment de la fusion qu’il a orchestrée avec Franklin Quest pour former FranklinCovey.

Comment tout ceci a-t-il été réalisé sous la houlette de Stephen ? En un mot : par la confiance. Grâce à son caractère et à sa compétence, Stephen a su gagner la confiance. Et l’accorder aux collaborateurs de la maison. Les effets synergiques de la confiance gagnée et donnée ont permis des niveaux de performance jusqu’alors inédits, et presque tous ceux qui ont vécu cette période ont perçu cette transformation comme l’expérience la plus inspirante et la plus enthousiasmante de leur carrière.

Au fait, c’était Stephen, le petit garçon de 7 ans « vert et propre » que j’évoquais dans *Les 7 Habitudes des gens qui réalisent tout ce qu’ils entreprennent*. Cela vous intéressera sans doute comme moi de découvrir sa « version de l’histoire » dans ce livre. De mon point de vue, l’apprentissage de Stephen sur le moyen de garder notre jardin « vert et propre » a fixé un schéma d’excellence dont l’influence s’est fait sentir toute sa vie. Ce schéma s’est manifesté dans la façon dont il a transformé ma société, initié toute une série

de projets de formation, de consulting et de management avec succès et dans la rédaction ce livre – ainsi que dans tout ce qu’il a réalisé par ailleurs.

TROIS RAISONS POUR LESQUELLES J’AIME CE LIVRE

Il y a trois raisons pour lesquelles je crois que ce livre deviendra un classique. D’abord, il travaille sur les racines. Ensuite, il est profond, pratique et complet. Enfin, il inspire l’espoir. Laissez-moi commenter chacun de ces points :

D’abord, ce livre s’attaque aux racines mêmes du problème. Henry David Thoreau disait que « pour chaque millier de personnes qui s’acharnent sur les feuilles du mal, il y en a une qui s’attaque aux racines ». Il est facile de comprendre l’importance de s’attaquer aux racines dans d’autres domaines, par exemple quand on concentre ses efforts sur la prévention et non sur la seule guérison des maladies ou sur la prévention du crime et non sur sa simple répression. Dans cet ouvrage, vous commencerez à voir cette méthode s’appliquer au monde des affaires, où, au lieu de s’en tenir à la simple soumission aux règles, on met l’accent sur l’éthique du caractère, la transparence des motivations et la qualité des compétences dans la production de résultats durables et supérieurs.

C’est sans doute ironique mais, selon mon expérience du monde, la soumission aux lois du type Sarbanes-Oxley a éclipsé l’accent porté sur les facteurs soi-disant « flous », comme la confiance. Directeurs financiers et auditeurs ont remplacé dans la « salle du trône » les développeurs de talent et les praticiens des ressources humaines aux ambitions stratégiques. En même temps, un des sujets actuels les plus chauds est l’éthique – discussions sur l’éthique, curriculum éthique, formation à l’éthique, code éthique... Cet ouvrage montre que si l’éthique est d’une importance fondamentale, si elle est nécessaire, elle reste néanmoins tout à fait insuffisante. Il montre que le soi-disant facteur « flou » est en fait tangible, mesurable et qu’il influence

tous les aspects des relations, des organisations, des marchés et de la société. La réussite financière découle de la réussite sur le marché et la réussite sur le marché traduit la réussite sur le lieu de travail. La confiance est le cœur et l'âme de tout.

Cet ouvrage va bien au-delà non seulement de mon propre travail, mais de tout ce que j'ai pu lire au sujet de la confiance. Il dépasse la question de l'attitude éthique dans la direction d'entreprises, va au-delà de la simple « application des règles ». Il plonge au cœur de l'« intention » profonde et des objectifs ultimes de chacun de nous, comme des « compétences » qui entraînent une solide confiance du public. Songez-y un instant : que vous définissiez la confiance comme confiance mutuelle, loyauté ou attitude éthique, ou que vous pensiez aux fruits de la responsabilisation, du travail en équipe et de la synergie, la confiance est la racine et la source ultime de notre influence.

En lisant ce livre, vous serez amené à réfléchir en « écologiste social » et vous verrez l'interdépendance de tous les paramètres et comment, en fin de compte, tout est fondé sur la confiance. Il vous propose une perspective élargie et une méthode par étapes pour transformer une culture de basse confiance en culture de confiance optimale.

Ensuite, cet ouvrage présente un modèle de confiance qui est *profond, pratique et complet*. Il vous présente une approche des cinq vagues de la confiance de l'intérieur vers l'extérieur. Il montre comment l'effet confiance se propage du moi vers la relation avec autrui, puis vers les relations avec tous les partenaires, et finalement à toute la société, comme les vaguelettes d'un caillou jeté dans l'eau. Grâce à des exemples frappants et pratiques, il montre comment ces principes s'appliquent toujours et partout, qu'il s'agisse du rapport à soi, d'une relation avec quelqu'un, dans le cadre d'une famille, d'une entreprise, d'une école, d'une administration, d'une unité militaire ou d'une ONG.

Enfin, ce livre respire *l'espoir*. Au fil des chapitres, vous commencerez à vous sentir plus optimiste, plus confiant : quelle que soit la situation, si dégradée soit la confiance, vous pouvez devenir un agent actif dans son instauration ou sa restauration et dans la reconstruction des relations, sans que cela soit nécessairement très long. À mesure que vous découvrirez les anecdotes où Stephen explique comment sortir des situations les plus compliquées, toxiques, des impasses si onéreuses, vous sentirez la conviction et le dynamisme qui résulte de ses conseils. Vous serez convaincus que vous aussi vous pouvez réussir et vous voudrez que cette réussite soit durable.

LE FACTEUR-CLÉ DANS UNE ÉCONOMIE GLOBALE

À mesure que nous progressons rapidement vers une réalité globale d'interdépendance et de transparence croissantes, la confiance devient un élément plus décisif que jamais dans une carrière. Mes échanges avec les grands patrons de l'industrie du monde entier montrent avec une évidence croissante que la « vitesse de mise sur le marché » est maintenant l'arme compétitive suprême.

Une confiance dégradée entraîne des frictions – qu'elle soit causée par une attitude non éthique ou éthique mais incompétente (parce que les intentions, si bonnes soient-elles, ne peuvent jamais remplacer un mauvais jugement). Une confiance détériorée est le facteur qui alourdit le plus les coûts dans la vie et les organisations – y compris les familles. Une confiance médiocre génère duplicité, intrigues politiques, conflits de personnes, rivalités entre services, schémas de pensée gagnant-perdant, une communication défensive et protectrice – autant de travers qui freinent la vitesse de la confiance. Une confiance basse ralentit tout – les décisions, les communications et les relations.

À l'opposé, la confiance accélère tous les processus. Et comme Stephen le souligne, le plus grand facteur de création de confiance, ce sont les « résultats ». Les résultats bâtissent

la loyauté envers la marque. Ils inspirent et accélèrent une culture de la réussite. Si votre marque peut se prévaloir de résultats constants, cela n'incite pas seulement les consommateurs à acheter en nombre croissant mais aussi à la recommander. C'est ainsi que vos clients deviennent vos promoteurs-clés, les agents les plus efficaces de votre marketing et de vos ventes. De plus, les résultats vous attachent la confiance de votre personnel comme de vos responsables. La fiabilité de vos résultats dans la durée place aussi vos fournisseurs en position de partenaires stratégiques, un élément si crucial dans la nouvelle économie mondialisée basée sur la main-d'œuvre du savoir.

La confiance ressemble un peu à la nappe aquifère, cette énorme masse d'eau souterraine qui alimente les puits. Dans les affaires comme dans la vie, ces puits sont souvent appelés innovation, équipes complémentaires, collaboration, responsabilisation, « Six Sigma » et autres expressions du management de qualité totale, de loyauté à la marque, entre autres initiatives stratégiques. Ces puits alimentent eux-mêmes les rivières et les ruisseaux des interactions humaines, du commerce et des transactions de toute sorte. Ils garantissent une qualité de vie durable à toutes les relations, en famille, entre services, au quotidien avec fournisseurs et clients, et plus généralement toute construction d'une contribution durable.

LE MOT DE LA FIN

Cet ouvrage constitue une réponse lisible, utilisable et pragmatique à un problème extrêmement actuel dans ce nouveau « monde plat » où nous vivons désormais. Il n'est pas seulement tiré d'expériences personnelles et anecdotiques, mais il est fondé sur des recherches empiriques qui montrent que la vitesse de la confiance est un paramètre mesurable au même titre que les outils fondamentaux d'analyse des organisations et relations. C'est même ce qui fait de ce paramètre un élément-clé, tangible, pratique et si crédible.

Voir Stephen creuser si profondément, bien au-delà de mes propres réflexions et apporter des enseignements et des idées si neuves m'a rendu très fier et reconnaissant, m'a aussi fait prendre conscience de mes limites. Sur le besoin et le problème le plus important de la vie – la confiance –, je crois que Stephen a gravi un nouveau sommet, tant en tant que praticien d'un modèle qu'en tant que pionnier rigoureux et théoricien compétent.

J'espère que vous apprécierez et que vous tirerez profit de cette lecture autant que moi.

Stephen R. Covey

LE FACTEUR QUI CHANGE TOUT

Il existe un facteur qui est commun aux individus, aux relations, aux équipes, aux familles, aux organisations, aux nations, aux économies, et à toutes les cultures du monde – c'est en apparence une petite chose. Une petite chose qui, si on la supprime, peut détruire le gouvernement le plus puissant, l'entreprise la plus prospère, l'économie la plus florissante, la direction la plus influente, l'amitié la plus solide, la personnalité la plus forte, l'amour le plus profond.

En revanche, si elle est approfondie et exploitée au maximum, cette chose-là a le pouvoir de créer une réussite et une prospérité sans pareilles dans tous les aspects de la vie. Pourtant, c'est la moins comprise, la plus négligée et la plus sous-estimée des possibilités de notre époque.

Cette petite chose est la confiance.

La confiance exerce ses effets sur nous à chaque seconde, vingt-quatre heures sur vingt-quatre, trois cent soixante-cinq jours par an. Elle sous-tend et affecte la qualité de toute relation, de toute communication, de tout projet, de toute entreprise industrielle ou commerciale, de chacun des efforts dans lesquels nous sommes engagés. Elle modifie la qualité de chaque moment et altère la trajectoire et les résultats de tous les moments futurs de notre vie – aussi bien sur un plan personnel que professionnel.

Contrairement à ce que pensent la plupart des gens, la confiance n'est pas un facteur fuyant et insaisissable qu'on a ou qu'on n'a pas. Il s'agit au contraire d'un capital

pragmatique, tangible, transformable, que l'on peut créer, beaucoup plus vite que vous ne le croyez sans doute possible.

Alors que les scandales qui touchent le monde de l'entreprise, les menaces terroristes, les manœuvres internes et la précarité des rapports conjugaux ont fait chuter la confiance sur presque tous les fronts, j'affirme que la capacité à instaurer, développer, accorder et restaurer la confiance est non seulement vitale pour notre bien-être personnel et interpersonnel. C'est la compétence-clé nécessaire pour la direction de la nouvelle économie globale.

Je suis aussi convaincu que dans toute situation, rien n'est aussi rapide que la vitesse de la confiance. Et, contrairement à la croyance populaire, la confiance est un facteur que nous *pouvons* maîtriser. Vous pouvez même passer maître dans l'art de la provoquer !

PAS DE MEILLEUR ACCÉLÉRATEUR QUE LA CONFIANCE !

« La vitesse se produit quand les gens... se font vraiment confiance »

Edward MARSHALL

« Si vous n'êtes pas rapide, vous êtes mort. »

Jack WELCH

Je n'oublierai jamais une expérience que j'ai faite il y a quelques années, lors d'une brève mission que j'ai effectuée pour une grande banque d'investissement de New York. Nous venions de sortir d'une très fatigante réunion durant laquelle il était clairement apparu qu'il y avait de graves problèmes de confiance interne. Ces problèmes ralentissaient l'activité de l'entreprise et influaient négativement sur ses résultats. Le plus haut responsable m'avoua en privé : « Ces réunions sont improductives, nous perdons notre temps. Je n'ai tout simplement pas confiance en Mike. Ni en Hélène. En fait, j'ai bien du mal à faire confiance à qui que ce soit dans ce groupe. »

Je répondis : « Eh bien alors, pourquoi ne pas travailler à accroître cette confiance ? »

Il se tourna vers moi et me répondit sérieusement : « Écoutez, Stephen, il faut que vous compreniez quelque chose. La confiance ne se commande pas. Si on ne l'a pas, on ne peut rien y changer. »

Je suis totalement en désaccord avec cette idée. En fait, aussi bien ma vie personnelle que mon travail comme expert en management depuis une vingtaine d'années m'ont convaincu que nous pouvons beaucoup changer la confiance. Nous pouvons l'accroître beaucoup plus vite qu'on ne pourrait le croire, et une telle attitude aura une énorme influence aussi bien sur notre qualité de vie que sur les résultats auxquels nous parviendrons.

« Vous pouvez accumuler les faits et les chiffres, toutes les démonstrations en votre faveur, toutes les cautions que vous voulez, mais si vous ne suscitez pas la confiance, vous n'aboutirez à rien. »

Niall FITZGERALD,
ex-président, Unilever

LES PROBLÈMES DE CONFIANCE NOUS INFLUENCENT TOUS

Quand je parle du pouvoir de la confiance à mes auditeurs un peu partout dans le monde, j'entends régulièrement s'exprimer frustration et découragement :

« Je ne supporte pas l'ambiance d'intrigue perpétuelle qui règne au travail. Je me sens sapé par mes collègues. J'ai l'impression que c'est la règle du chacun pour soi et tant pis si on piétine les autres. »

« Je me suis vraiment pris de grandes claques dans le passé. Comment puis-je encore faire confiance à quelqu'un pour construire une véritable relation ? »

« Je travaille dans une entreprise qui est plombée par une bureaucratie omniprésente. Le truc le plus simple prend des lustres à obtenir. J'ai besoin d'une autorisation écrite pour acheter un crayon ! »

« Plus mes enfants grandissent, moins ils m'écoutent. Que faire ? »

« J'ai l'impression qu'au bureau, mes contributions ne sont vraiment pas reconnues et estimées à leur juste valeur. »

« J'ai bêtement trahi la confiance de quelqu'un qui était suprêmement important pour moi. Si je pouvais revenir en arrière et prendre la bonne décision, je le ferais tout de suite. Mais c'est trop tard. Parviendrai-je à reconstruire la relation ? »

« Je dois marcher sur des œufs au travail. Si je dis vraiment ce que je pense, je me ferai virer... ou je finirai dans un placard. »

« Mon patron nous dirige jusque pour les plus petites choses, moi comme mes collègues. Il nous traite comme s'il ne pouvait se fier à nous. »

« Avec tous les scandales, la corruption et les violations éthiques qu'on peut observer dans notre société, j'ai l'impression de vivre dans une sorte de monde à l'envers. Je ne sais plus ni qui ni quoi croire. »

Que faire dans ce type de situation – dans toute situation où un manque de confiance engendre combinaisons politiques, complications bureaucratiques ou simplement retards ? Acceptez-vous simplement ceci comme l'inévitable prix à payer dans le monde des affaires ? Ou pouvez-vous faire quelque chose pour contrer ou même inverser ce mouvement ?

J'affirme, pour ma part que vous pouvez faire quelque chose. En apprenant comment établir, accorder et restaurer la confiance, vous pouvez même significativement modifier le moment présent et l'orientation de tous ceux qui suivront.

« La technique et la technologie sont importantes, mais le problème de la décennie, c'est d'y ajouter la confiance. »

Tom PETERS, expert en management

PARVENIR À MAÎTRISER LA CONFIANCE

Qu'est-ce que la confiance ? Plutôt que d'en donner une définition complexe, je préfère reprendre les termes de Jack Welch, ex-P-DG de General Electric. Il disait simplement : « Vous la reconnaissez quand vous la sentez. »

Autrement dit, quand il y a confiance, vous le savez parce que vous êtes en confiance. À l'opposé, la méfiance se traduit par toutes sortes de *souçons*. Quand vous vous méfiez des autres, vous soupçonnez leur intégrité, leurs objectifs, leurs capacités, leurs états de service. C'est aussi simple que ça. Nous avons tous connu des expériences qui confirment la différence entre les relations bâties sur la confiance et celles qui ne le sont pas. La différence, ces expériences nous le disent, n'est pas mince – elle est même impressionnante.

Prenez maintenant quelques instants et pensez à une personne avec laquelle vous avez une relation de profonde confiance, un chef, un collègue, un client, votre mari ou votre femme, un enfant, un ami. Décrivez cette relation. À quoi ressemble-t-elle ? Quelle impression vous laisse-t-elle ? Quelle est la qualité de votre communication ? À quelle vitesse obtenez-vous ce que vous demandez ? Cette relation répond-elle à votre attente ? À quel point ?

Pensez maintenant à une personne avec laquelle vous avez au contraire une relation peu confiante. Une fois encore, cette personne peut être n'importe qui, à la maison ou au travail. Décrivez cette relation. À quoi ressemble-t-elle ? Que ressentez-vous à son égard ? Comment qualifieriez-vous la communication ? Est-elle fluide et libre... ou avez-vous le sentiment de marcher sur un champ de mines, d'être incompris ? Collaborez-vous efficacement pour exécuter rapidement le travail en cours... ou le temps qu'il faut pour s'entendre et obtenir une réalisation est-il démesurément long ? Appréciez-vous cette relation ou bien la trouvez-vous fastidieuse, pesante, harassante ?

La différence entre une relation vraiment confiante et son contraire est bien palpable !

Prenons la communication. Dans une relation où règne la confiance, si vous prononcez une phrase qui pourrait être mal prise, votre interlocuteur comprendra quand même ce que vous voulez dire. Dans une relation où la confiance est sapée, si pondéré, si précis que vous soyez, vous ne serez pas compris.

Pouvez-vous imaginer le résultat si vous étiez capable d'accroître la confiance dans les relations personnelles et professionnelles importantes de votre vie ?

*Sans confiance, vous n'obtiendrez pas le succès.
Le mot « confiance » englobe presque tout ce vers quoi vous pouvez tendre et qui vous aidera à réussir. Nommez une seule relation qui fonctionne sans confiance – mariage, amitié, relations sociales...
À long terme, c'est tout aussi vrai pour le monde des affaires, je songe surtout aux relations où l'on est en contact avec le public.*

Jim BURKE, ex-PDG de Johnson & Johnson

L'ÉPREUVE

C'est l'une des expériences les plus formatrices que j'ai personnellement faites en matière de confiance et de la meilleure manière de l'accroître. Cela se passait il y a quelques années, après la fusion entre Franklin Quest et le Covey Leadership Center (aujourd'hui la FranklinCovey Company). Comme le savent tous ceux qui sont passés par une fusion ou une acquisition, ces opérations ne sont jamais faciles. La nouvelle société cumulait des atouts extraordinaires. Nous avions des équipes remarquables, des contenus superbes, des clients loyaux et des outils d'une grande efficacité. Mais le mélange des deux cultures s'est avéré un redoutable défi.

En tant que président de l'unité de formation et d'éducation, je m'étais rendu à Washington pour rencontrer environ un tiers de nos consultants et leur parler de la stratégie de notre division. Mais cette réunion que j'aurais dû attendre avec impatience me nouait littéralement l'estomac.

Quelques semaines plus tôt, le nouveau P-DG de la société – frustré, comme nous l'étions tous, par les problèmes et frictions énormes que cette fusion prometteuse avait entraînés – avait réuni l'ensemble des consultants de l'entreprise. Dans une tentative pour « faire sortir » les

préoccupations de chacun, il avait imposé une règle : nous, les chefs de division, devons écouter, mais ne pas répondre aux propos de nos collègues. La réunion, qui devait initialement durer quatre heures, s'est transformée en « grand déballage » de dix heures. Dans ce cadre où personne n'avait le droit de rectifier, de nuancer, de justifier, de donner des informations manquantes, de prendre en compte les autres aspects des problèmes, voire de montrer les dilemmes auxquels nous étions confrontés, seul un petit pourcentage des propos tenus était vraiment pertinent. La plupart reposaient sur des malentendus, des déformations de la réalité, ou de pures et simples erreurs. Nous avons entendu beaucoup de suppositions, de soupçons, d'accusations, de frustrations. Et nous autres responsables avons dû accepter à contrecœur un cadre de discussion où nous étions réduits au silence.

Nous avons tenu par la suite une dizaine de réunions semblables. Cette expérience avait été très pénible et, dans ma position de responsable, je m'étais senti personnellement mis en cause. Par mon expérience de Wall Street, je savais que les fusions étaient souvent difficiles mais j'avais pensé que nous pourrions faire le nécessaire pour que celle-ci se passe bien.

Présomption optimiste ! Bien à tort, j'avais omis de me concentrer sur l'instauration de la confiance dans la nouvelle entité résultant de cette fusion. Je m'imaginai que ma réputation et ma crédibilité allaient de soi pour tout le monde. Mais ce n'était pas le cas et, si la moitié des collaborateurs me faisaient confiance, l'autre me considérait avec défiance. On retrouvait bien entendu les vieilles frontières : il y avait le clan des Covey contre celui des Franklin. Ceux du clan Covey, qui me connaissaient et avaient travaillé avec moi, considéraient mes choix, pour l'essentiel, comme sincèrement dictés par la volonté d'utiliser des critères objectifs et impartiaux en toutes circonstances, par l'ambition de faire ce que je jugeais le meilleur pour l'entreprise. À leurs yeux, je n'étais pas guidé par mon intérêt personnel, bien au contraire : ils savaient que j'étais prêt à faire de mon mieux pour les soutenir, parfois au détriment de mes propres

intérêts. Ceux qui n'avaient pas travaillé avec moi ne me connaissaient pas et se défiaient de moi. Ceux-là interprétaient chaque décision dans le sens exactement opposé.

Un exemple : un jour, nous nous étions demandé s'il fallait continuer à tenir nos programmes de formation en leadership dans un hôtel Sundance Resort. Nous avons rencontré quelques problèmes avec les équipes de Sundance, et certains chez nous estimaient que nous aurions dû chercher un nouveau cadre pour nos séminaires. Le directeur de ces programmes, lui, tenait beaucoup à continuer avec Sundance, parce que les clients adoraient cet endroit et que les chiffres étaient sans appel : notre chiffre d'affaires grimpeait de 40 % quand nous organisions nos programmes là-bas, par rapport aux autres sites possibles. Je me suis donc prononcé dans ce sens : « Puisque les chiffres sont meilleurs et que le directeur de ces programmes insiste particulièrement pour que nous continuions avec eux, nous essaierons d'améliorer notre collaboration avec Sundance. » C'était un exemple de décision parfaitement justifiée, que je pouvais espérer voir comprise par les employés.

Erreur : ceux qui se défiaient de moi n'ont pas compris. Ils ont décidé que j'essayais de faire prévaloir mon point de vue personnel. Certains se sont même demandé si je touchais une commission occulte parce que, en tant que membre de la direction, on m'avait prié de participer comme bénévole au conseil du théâtre pour enfants de Sundance. Beaucoup s'interrogeaient sur mes mobiles profonds. Comme le niveau de confiance était très bas, l'impression était que je devais « avoir des raisons inavouées de me rendre là-bas ».

« Dès que les motivations de quelqu'un sont suspectées, tous ses actes sont perçus comme douteux. »

Mahatma GANDHI

Dans une autre situation, j'ai dû prendre la décision de muter « Ron », un cadre supérieur très talentueux. Il venait de chez Covey, et avait, au cours de la fusion, pris

des positions qui avaient fini par polariser les deux camps contre lui. Pour remplacer Ron, j'avais décidé de recruter un collaborateur hors de l'entreprise, afin qu'il soit perçu comme n'étant ni « Covey », ni « Franklin ».

Quand j'ai fait cette annonce, je pensais que les gens accueilleraient favorablement ma volonté de faire entrer de nouveaux talents. Mais chez ceux qui ne me faisaient pas confiance, aucun ne prit garde au fait que nous faisions venir quelqu'un de l'extérieur pour remplacer Ron à son poste. Tout ce qu'ils ont retenu, c'est que ce dernier appartenait toujours à l'entreprise, et ils voulaient le voir partir.

À chaque fois, donc, mes actes avaient été mal interprétés et mes motivations, mises en cause, alors même que j'avais pris soin d'impliquer les deux « camps » Covey et Franklin dans ma prise de décision. Comme vous pouvez l'imaginer, ceux qui ne connaissaient nullement mes états de service et mes résultats présumaient simplement que j'occupais un poste de direction parce que j'étais le fils de Stephen Covey et que je n'avais aucune crédibilité personnelle.

Conséquence de tous ces malentendus, j'ai dû prendre mes décisions beaucoup plus lentement. Il m'a fallu anticiper la manière dont chacune d'elles serait interprétée par chacun des camps. J'ai commencé à peser les risques, à examiner les différents cas de figure possibles, j'ai mis la main dans l'engrenage d'un jeu politique que je n'avais jamais joué avant, que je n'avais jamais eu à jouer avant parce qu'il était contraire à mon caractère.

En réfléchissant à tout ce qui avait transpiré, j'en suis venu à comprendre que si je ne prenais pas les problèmes à bras-le-corps, la situation se perpétuerait et risquait même d'empirer. Chacune de mes décisions allait être passée au crible et suspectée d'arrière-pensées cachées. Obtenir le plus petit changement allait m'obliger à déplacer des montagnes. Je faisais face à une surenchère bureaucratique, politicienne et à une démotivation croissante. Tout cela était en train de coûter beaucoup de temps, d'énergie et donc d'argent. Le prix devenait lourd.

De plus, ai-je alors pensé, compte tenu de la mauvaise tournure que prend la situation, qu'avais-je à perdre ?

Si bien que, quand je suis arrivé ce jour-là à ma réunion de Washington, j'ai dit en substance : « Écoutez, nous sommes réunis ici pour discuter stratégie. Et si c'est de cela que vous voulez parler, c'est de cela que nous allons parler. Mais si vous préférez aborder les problèmes de la fusion, si c'est ce qui vous préoccupe vraiment, nous allons parler de la fusion. Je suis d'accord pour aborder toutes les questions difficiles que vous vous posez : Qui reste et qui part ? Qui prend quelles décisions ? Sur quels critères ? Pourquoi ne sommes-nous pas mieux informés ? Pourquoi devrions-nous faire confiance à ceux qui prennent les décisions ? Et pourquoi devrions-nous vous faire confiance à vous, Stephen, pour prendre certaines de ces décisions ? »

Au début, mes interlocuteurs étaient stupéfaits que j'aborde ces problèmes difficiles, et d'abord la perception qu'ils avaient de moi. Beaucoup se demandaient aussi quels étaient mes véritables objectifs. Mais ils se sont vite aperçu que je ne cachais rien. Que j'étais transparent et sincère. Ils ont compris que je désirais vraiment trouver une solution à nos problèmes. À mesure que la réunion avançait, ils ont réalisé que je n'avais pas d'intentions cachées mais que j'essayais simplement de trouver une issue positive pour l'entreprise.

Cette réunion d'une heure qui devait aborder les questions stratégiques dura finalement une journée entière et on y examina toutes les questions qui fâchent. Quels immeubles allaient être attribués à quelles équipes ? Quelles indemnités étaient prévues pour ceux qui partaient ? Quelles techniques de vente allions-nous utiliser ? Êtes-vous vraiment compétent pour prendre certaines de ces décisions, Stephen ? Quel est votre historique de performances ? Quels sont vos critères ?

Je reconnus ouvertement que les problèmes à résoudre étaient complexes. Je leur exposai franchement les arguments qui avaient justifié mes décisions et le mécanisme

de la prise de décision lui-même. Je mis sur la table toutes les données dont je disposais et, quand je ne pouvais pas leur révéler ces informations, j'expliquais pourquoi. J'ai écouté et cherché à comprendre leurs inquiétudes. À partir de leurs demandes, j'ai pris plusieurs engagements sur des améliorations concrètes.

À la fin de cette journée, un vent d'espoir soufflait et une certaine excitation était perceptible. L'un des participants me confia que j'avais en un jour réussi ce que j'avais raté depuis plusieurs mois : instaurer un socle de confiance minimal. Mais surtout, j'ai compris que c'était un nouveau départ, la reconnaissance de la valeur d'une communication transparente. J'ai aussi compris cependant que le véritable test serait la façon dont j'allais gérer le suivi de cette réunion. En tout cas, désormais, mes interlocuteurs me jaugeaient avec un regard neuf, ils ne me voyaient plus à travers les lunettes déformantes de la méfiance.

Tous les collaborateurs furent bientôt au courant des résultats de cette réunion et, dans les mois suivants, je la renouvelais avec les autres consultants et obtins les mêmes résultats. Je suivis cette méthode avec les autres divisions et, en un très court laps de temps, nous pûmes rétablir la confiance avec l'intégralité des personnels de la société. Dans mon seul service, le retour à la confiance eut des effets spectaculaires : la vitesse grimpa, les coûts chutèrent et les résultats s'améliorèrent dans tous les domaines. J'ai certes fini par quitter FranklinCovey pour créer ma propre entreprise et écrire cet ouvrage, mais je suis heureux d'attester que ses dirigeants ont fini par apaiser les remous provoqués par la fusion et que la société se porte aujourd'hui très bien. En ce qui me concerne, toute cette expérience m'a aidé à comprendre le phénomène de la confiance beaucoup plus clairement que je ne le pouvais avant – quand la confiance était au beau fixe et que tout fonctionnait très bien.

Primo, j'ai appris que j'avais été bien présomptueux. Je présumais que les gens avaient confiance en moi, alors que ce n'était pas vrai du tout. Je présumais qu'ils connaissaient

mes antécédents et ceux du Covey Leadership Center, ce qui n'était pas vrai non plus. Je présumais que, parce que je prenais à bras-le-corps les problèmes délicats dans mes réunions avec les responsables des services et que je prenais des décisions fondées sur des critères objectifs, mes méthodes étaient connues des autres collaborateurs, mais il n'en était rien.

J'ai aussi appris que j'avais été politiquement naïf. Oui, j'avais fait des erreurs. Mais pas celles que j'étais accusé d'avoir commises. L'erreur la plus importante que j'avais faite était de ne pas m'être montré plus proactif dans l'instauration et l'accroissement de la confiance. Et le résultat, c'est que j'avais pu mesurer très concrètement les dures conséquences économiques et sociales d'un médiocre niveau de confiance.

De plus, j'avais appris que la confiance change vraiment tout. Une fois que vous l'avez créée – une confiance authentique basée sur la personnalité et la compétence –, presque tout le reste en découle naturellement.

UNE CRISE DE CONFIANCE

Nul besoin de chercher loin pour comprendre que nous avons un problème de confiance aigu à résoudre. Il suffit de considérer quelques-unes récentes des grands quotidiens :

- « Le nouveau credo des employés : confiance zéro »
- « Les entreprises pressées de rebâtir la confiance »
- « 20 traders de la Bourse de New York mis en examen »
- « L'éthique doit être renforcée pour reconstruire la confiance »
- « À qui faites-vous confiance aujourd'hui ? »

Ces gros titres révèlent une vérité incontournable : jamais la confiance n'a été aussi dégradée qu'aujourd'hui. La méfiance a contaminé tous les niveaux de notre société, les places financières, les entreprises, les relations avec les autres, la vie personnelle. Elle alimente des soupçons et un

cynisme qui s'autoentretiennent, ce qui entraîne un engrenage négatif et coûteux.

Prenons la société en général. La confiance dans presque toutes nos grandes institutions (gouvernement, médias, monde des affaires, services de santé, églises, partis politiques, etc.) est nettement inférieure à ce qu'elle était il y a une vingtaine d'années – et, dans bien des cas, elle n'a jamais été aussi basse. Aux États-Unis par exemple, un sondage Harris de 2005 révélait que seulement 22 % des personnes interrogées faisaient entièrement confiance aux médias, 8 %, aux partis politiques, 27 %, au gouvernement et seulement 12 % aux grandes entreprises.

Plus parlante encore peut-être est la perte de confiance dans les relations personnelles. Une récente enquête menée par David Halpern révèle que seuls 34 % des Américains estiment pouvoir se fier aux autres. En Amérique latine, ce chiffre est de seulement 23 % et, en Afrique, il chute à 18 %. Les recherches de Halpern montrent aussi qu'il y a quarante ans en Grande-Bretagne, 60 % des gens estimaient pouvoir faire confiance à leurs semblables. Aujourd'hui, ce chiffre est de 29 %.

La « bonne » nouvelle de cette étude – par comparaison –, c'est que 68 % des Scandinaves (Danemark, Suède et Norvège) et 60 % des Hollandais croient pouvoir faire confiance à leurs concitoyens, ce qui prouve qu'il existe des sociétés à haut niveau de confiance. Et les chiffres du Mexique, qui ne sont qu'à 31 %, ont tout de même connu une nette augmentation puisqu'ils atteignaient péniblement 19 % en 1983 : cela montre qu'il est possible d'accroître le niveau de confiance dans une société.

*« Que vous apparteniez à une équipe sportive,
à une entreprise ou à une famille,
si vous ne pouvez faire confiance à ceux qui vous entourent,
les problèmes ne sont pas loin. »*

Joe PATERNO, entraîneur sportif

Au niveau de l'entreprise, la confiance dans les entreprises a aussi considérablement décliné. Voici les résultats d'autres enquêtes :

- seuls 51 % des employés ont confiance dans leur direction ;
- seuls 36 % des employés estiment que leurs dirigeants agissent avec honnêteté et intégrité ;
- au cours des douze derniers mois, 76 % des employés ont observé sur leur lieu de travail des conduites illégales ou contraires à l'éthique, conduites qui, si elles étaient connues du public, affecteraient gravement sa confiance.

Et qu'en est-il de la confiance dans les relations personnelles ? Si elle varie naturellement suivant les relations, la confiance s'avère un problème majeur pour la plupart des gens dans certaines relations au moins (et trop souvent dans des relations très importantes, avec un chef, leur patron, un collègue, leur conjoint ou l'un de leurs enfants.)

Voici d'autres éléments d'appréciation :

- la raison n° 1 pour laquelle les gens donnent leur démission est leur mauvaise relation avec leur patron ;
- un mariage sur deux se termine par un divorce.

Les relations de tous ordres sont construites et soutenues par la confiance. Elles peuvent aussi être brisées et détruites par une confiance dégradée. Essayez d'imaginer une relation importante sans confiance. En fait, un bas niveau de confiance est la définition même d'une mauvaise relation.

Examinons maintenant la confiance au niveau individuel. Et par exemple ces pourcentages d'étudiants qui reconnaissent avoir triché pour augmenter leurs chances d'être admis dans un troisième cycle universitaire.

- Étudiants en arts et lettres : 43 %
- Étudiants en sciences de l'éducation : 52 %
- Étudiants en médecine : 63 %
- Étudiants en droit : 63 %
- Étudiants en management : 75 %

Que ressentez-vous à l'idée que le chirurgien qui va vous opérer a peut-être (plus d'un sur deux) triché pour obtenir son diplôme ? Ou que l'entreprise dans laquelle vous allez travailler est dirigée par quelqu'un pour qui l'honnêteté n'est pas une qualité indispensable ?

Récemment, quand j'ai présenté ces résultats à un groupe d'avocats, ils ont été tout heureux de découvrir que leur corporation n'était pas la pire ! Et ils se sont moqués de moi parce qu'avec mon MBA en management, j'appartenais au plus mauvais groupe ! (J'ai aggravé les choses en leur révélant que, selon le même sondage, 76 % de ces étudiants prévoient de présenter des profits « gonflés » en minimisant les dépenses, et que, d'autre part, les détenus condamnés à des peines de prison simples obtenaient à peu près les mêmes résultats que ces étudiants dans leurs examens sur les dilemmes éthiques !)

La crise de confiance n'est-elle pas avérée ?

La société, les entreprises et les relations humaines en général sont touchées, mais il existe une dimension encore plus fondamentale et puissante de la confiance en soi. Nous prenons souvent des engagements envers nous-mêmes – nous nous fixons des objectifs, nous prenons des résolutions de nouvel an – et nous ne les tenons pas. Le résultat, c'est que nous finissons par ressentir que nous ne pouvons pas nous fier entièrement à nous-mêmes. Si nous ne pouvons nous fier à nous-mêmes, comment parviendrons-nous à faire confiance aux autres ? Cette incohérence intime est souvent la source de nos soupçons envers autrui. Comme mon père le disait souvent, nous nous jugeons nous-mêmes sur nos intentions tandis que nous jugeons les autres sur leur comportement. C'est pourquoi, comme nous le verrons plus loin, une des manières les plus rapides de restaurer la confiance consiste à prendre et à tenir des engagements – même modestes – envers nous-mêmes et les autres.

Nous vivons incontestablement une crise de confiance. Elle nous affecte à tous les niveaux – social, institutionnel, professionnel, relationnel et personnel – et elle prend

la forme d'un cercle vicieux. Si nombre d'entre nous se montrent sans doute assez résistants à ces nouvelles violations de la confiance, à ces scandales financiers et industriels, nous avons chaque fois un peu plus de peine à nous en remettre. Nous finissons par nous demander ce qui nous attend encore. Le soupçon se généralise dans les rapports sociaux. Nous avons tendance à projeter sur la plupart des gens des comportements heureusement encore marginaux et nous le payons cher.

« Chaque fois que l'un de ces incidents [scandales] qui touchent les dirigeants d'entreprise éclate au grand jour, le public américain perd un peu plus confiance. Nous ne savons pas corriger le tir assez vite. »

Robert ECKERT, ex-P-DG de Mattel

L'ÉCONOMIE DE LA CONFIANCE

Un cynique pourrait objecter : « Et alors ? La confiance est-elle vraiment autre chose qu'une qualité certes sympathique, mais secondaire ? Peut-on réellement prouver le caractère économique décisif de la confiance ? » J'ai l'intention, dans cet ouvrage, de répondre à ces questions de manière détaillée, en démontrant clairement l'importance de la confiance pour le dynamisme de l'économie.

Voici une formule simple qui vous permettra de changer de point de vue sur la confiance : vous allez cesser de la considérer comme une variable intangible et non quantifiable. La confiance est tangible et quantifiable. La formule suivante est basée sur une idée décisive : la confiance affecte toujours deux facteurs, la vitesse et le coût. Quand la confiance baisse, la vitesse baisse aussi et le coût augmente.

[↘] Confiance = [↘] Vitesse [↗] Coût

Quand la confiance augmente, la vitesse augmente aussi et les coûts décroissent.

[↗] Confiance = [↗] Vitesse [↘] Coût

C'est aussi simple, aussi réel, aussi prévisible que ça, comme le démontrent les exemples suivants.

Juste après les attentats du 11 septembre 2001, notre confiance dans la sécurité des vols aux États-Unis a spectaculairement chuté. Nous avons découvert que des terroristes étaient décidés à nous frapper au cœur et que nos procédures de sécurité n'étaient pas aussi rigoureuses qu'elles auraient dû l'être.

Avant le 11 septembre, j'avais l'habitude d'arriver à l'aéroport environ une demi-heure avant le décollage et je passais rapidement les contrôles de sécurité. Mais, après les attentats, des procédures plus contraignantes ont été imposées pour accroître la sécurité et la confiance sur les vols. Ces procédures ont certes eu l'effet désiré, mais mes voyages sont aujourd'hui plus longs et plus coûteux qu'avant. Pour un vol sur les lignes intérieures, j'arrive en général une heure et demie avant, et deux ou trois heures plus tôt pour un vol international, du simple fait des contrôles de sécurité. Je paie aussi sur chaque billet que j'achète une taxe de sécurité, consécutive aux attentats. Preuve que, quand la confiance chute, la vitesse chute également et que le coût augmente.

Récemment, j'ai décollé d'une grande ville située dans une région à haut risque du Moyen-Orient. Pour des raisons géopolitiques, la confiance dans ce secteur est extrêmement basse. J'ai dû me présenter à l'aéroport quatre heures avant le départ du vol. J'ai franchi plusieurs portiques et ma valise a été fouillée à plusieurs reprises par différents agents. Et tous les autres passagers ont été traités de la même façon.

Il est certain que des mesures de sécurité exceptionnelles étaient nécessaires et, dans ce cas, j'étais content qu'elles soient appliquées. Mais cela ne change rien au fond

du problème : parce que la confiance était basse, la vitesse augmentait et le coût aussi.

« Notre méfiance nous revient très cher. »

Ralph Waldo EMERSON, philosophe américain

Prenons un autre exemple : la loi Sarbanes-Oxley. Cette loi a été adoptée aux États-Unis en réaction aux scandales du type Enron ou WorldCom. Si cette loi a peut-être empêché les marchés financiers de perdre confiance et même accru celle-ci, il est tout aussi clair qu'elle a eu un coût substantiel. Demandez à n'importe quel P-DG ou directeur financier d'une entreprise soumise aux procédures instituées par cette loi, le retard qu'implique leur strict respect, ainsi que les coûts supplémentaires qu'elle entraîne. Les chiffres sont énormes sur ces deux plans. En fait, une étude récente chiffre ces coûts (et ce n'est qu'une évaluation partielle) à 35 milliards de dollars – 28 fois plus que les estimations de la Sec, l'organisme de contrôle des marchés financiers. Ces réglementations et ces procédures ont été rendues obligatoires par la chute de la confiance, il s'agit donc d'un pis-aller lent et cher. Une fois encore, nous en revenons à notre axiome principal : quand la confiance baisse, la vitesse et le coût augmentent.

*« Quand vous transgressez les grandes lois,
vous n'obtenez pas la liberté ;
vous n'obtenez même pas l'anarchie.
Vous obtenez les petites lois. »*

G. K. CHESTERTON, écrivain britannique

À l'opposé, quand la confiance est élevée, la vitesse augmente et le coût diminue. Prenez l'exemple de Warren Buffett – le P-DG de Berkshire Hathaway (l'un des dirigeants d'entreprise les plus estimés au monde). Il a réalisé voici quelques années une importante acquisition, rachetant à Wal-Mart la société McLane Distribution (qui

valait alors 23 milliards de dollars). Entreprises toutes deux cotées en Bourse, aussi bien Berkshire Hathaway que Wal-Mart sont soumises à une longue série de contrôles de la part des autorités. Une fusion de cette importance prend généralement plusieurs mois et coûte des millions de dollars en conseils juridiques, audits et comptables, chargés de vérifier et de valider toutes sortes d'informations. Mais, en l'occurrence, les deux parties ayant entièrement confiance l'une dans l'autre, les détails de la transaction ont été arrêtés au cours d'une réunion de deux heures conclue par une poignée de main. En moins d'un mois, elle était finalisée.

Dans la lettre bilan qui accompagnait son rapport annuel de 2004, Warren Buffett écrivait : « Nous n'avons pas eu recours à la due diligence. Nous savions que tous les détails correspondraient exactement à ce que Wal-Mart nous avait annoncé – et ce fut le cas. » Imaginez : un délai de moins d'un mois, au lieu de six mois, voire plus, et pas de coût de due diligence (au lieu des millions habituellement dépensés !) Confiance élevée, vitesse élevée, coût minimal.

*« Le monde change très vite.
Les gros ne battent plus les petits.
Ce sont les rapides qui battent les lents. »*

Rupert MURDOCH, P-DG de News Corporation

Prenons l'exemple d'un autre dirigeant légendaire, Herb Kelleher, ex-P-DG de Southwest Airlines. Dans leur ouvrage intitulé *Executive EQ*, Cooper et Sawaf rapportent une remarquable anecdote : un jour, alors qu'il traversait le hall d'entrée, Gary Barron, alors vice-président de l'énorme filiale de Southwest chargée de l'entretien, présenta à Kelleher un mémo de trois pages qui se concluait par une proposition de réorganisation massive. Kelleher lut le mémo sur place, posa une question à laquelle Barron répondit qu'il partagerait son souci et qu'il y veillerait personnellement.

Kelleher répondit alors : « Dans ce cas, je suis tout à fait d'accord. Vous avez mon feu vert. »

L'échange avait duré quatre minutes.

Kelleher était un dirigeant estimé de ses collaborateurs, mais lui-même savait qu'il pouvait leur faire confiance. Il se fiait à la personnalité et à la compétence de Barron. Et, parce qu'il était persuadé que son collaborateur savait ce qu'il faisait, l'entreprise a pu progresser à une vitesse incroyable.

Voici un autre exemple à une échelle beaucoup plus réduite. « Jim », un marchand ambulancier new-yorkais, avait installé à un coin de rue d'un quartier d'affaires un petit étal où il vendait des beignets aux employés des immeubles de bureaux voisins. À l'heure du petit déjeuner et aux heures de repas, de longues files d'attente se formaient devant son étal. Jim remarqua que l'attente décourageait de nombreux clients, qui partaient se sustenter ailleurs. Il remarqua aussi que, comme il était seul, le temps passé à rendre la monnaie aux clients était le principal obstacle qui l'empêchait de vendre un plus grand nombre de cafés et de beignets.

Finalement, Jim posa un petit panier sur le côté de son stand, rempli de billets et de pièces, et il décida de faire confiance à ses clients pour se rendre eux-mêmes leur monnaie. On aurait pu craindre que les clients fassent des erreurs, ou subtilisent au passage quelques pièces de trop, mais c'est le contraire que découvrit Jim : la plupart des clients ont réagi avec une totale honnêteté, lui laissant souvent de très confortables pourboires. Il put donc servir deux fois plus de clients, parce qu'il n'avait pas à rendre la monnaie. De plus, il découvrit que ses clients appréciaient sa confiance et qu'il les fidélisait mieux. En leur montrant sa confiance, Jim réussit à doubler ses revenus sans ajouter le moindre coût supplémentaire.

Une fois encore, quand la confiance est basse, la vitesse et le coût augmentent. Quand la confiance est élevée, la vitesse augmente et le coût chute.

*« Les valeurs transcendantes
comme la confiance et l'intégrité
se traduisent littéralement par des recettes,
des profits et de la prospérité. »*

Patricia ABURDENE, auteur de Megatrends 2010

Récemment, alors que j'expliquais ce concept à des participants lors d'un séminaire, un directeur financier qui jongle avec les chiffres à longueur de temps vint me voir : « C'est fascinant, me dit-il, j'ai toujours considéré la confiance comme quelque chose de très agréable, mais jamais, jamais, je n'ai pensé à son impact sur l'économie et la vitesse. Maintenant que vous l'avez démontré, je le découvre dans tous les problèmes que j'examine.

Par exemple, nous avons un fournisseur en qui nous avons toute confiance. Tout va vite avec ce groupe et la relation est facile, sans heurts, sans efforts. Mais, avec un autre fournisseur, la confiance est très limitée. La moindre chose prend un temps fou et cette relation nous coûte beaucoup d'efforts. Elle nous coûte aussi de l'argent – trop d'argent ! »

Ce directeur financier était stupéfait de réaliser l'importance de ce concept, qui lui manquait. Il avait beau avoir une grande maîtrise des chiffres, il n'avait jamais pensé à évaluer la confiance, ce qu'elle rapporte comme ce qu'elle coûte. Une fois ce facteur intégré, tout a soudain pris un sens nouveau. Il a aussitôt compris que dans l'entreprise, la confiance jouait un rôle crucial à tous les niveaux. Et la perception de la relation entre confiance, vitesse et coût allait s'avérer un outil efficace pour revoir en profondeur le fonctionnement de l'entreprise et tenter d'accroître significativement ses profits.

Je connais des entreprises leaders dans leur domaine qui posent à leurs employés cette question simple dans leurs processus d'évaluation formels à 360 degrés : « Faites-vous confiance à votre patron ? » Ces sociétés ont appris que la réponse à cette simple question est celle qui permet le mieux d'anticiper les performances des équipes et de l'entreprise, plus que n'importe quelle autre question de leur enquête.

Une fois que vous comprenez vraiment l'impact mesurable, économique de la confiance, vous avez l'impression de chausser une nouvelle paire de lunettes. Où que vous regardiez, vous voyez son impact – au travail, à la maison, dans toutes vos relations, dans tous les efforts que vous faites. Vous commencez à percevoir l'énorme différence que des relations de grande confiance peuvent entraîner dans tous les aspects de la vie.

L'IMPÔT CONFIANCE

L'impact pratique très tangible de l'économie de la confiance se mesure dans beaucoup de relations, dans beaucoup d'interactions, où nous payons un impôt masqué de basse confiance sans même nous en apercevoir !

Un été il y a trois ans, mon fils Stephen, qui venait d'avoir 16 ans, a décroché son premier emploi. Il était tout excité. Il allait gérer une petite boutique de crèmes glacées. Les deux premières semaines se sont bien passées et il était tout excité en recevant son premier chèque. Il a déchiré l'enveloppe et jeté un regard plein d'espoir sur le chèque. Soudain, il a froncé les sourcils.

« Papa, m'a-t-il lancé, ils se sont trompés ! »

Il m'a tendu la lettre qui accompagnait le chèque :

« Regarde, ils se sont trompés dans leurs calculs ! »

— Que veux-tu dire ? lui ai-je demandé en jetant un coup d'œil sur le papier.

— Regarde ici, m'a-t-il dit en pointant un chiffre. Je suis censé gagner huit dollars de l'heure. J'ai travaillé quarante heures. Ça devrait faire 320 dollars, non ? »

J'ai vérifié la lettre et il avait incontestablement travaillé quarante heures, mais le chèque n'était que de 260 dollars.

J'ai répondu :

« C'est vrai Stephen. Mais regarde un peu plus haut, le décompte avec le détail. Tu vois ces mots : "impôt fédéral" ? »

— Quoi ? répondit-il d'un ton incrédule. Tu veux dire que je paie des *impôts* ?

— Mais oui, mon garçon. Et ce n'est pas tout. Regarde là : impôt régional, impôt de sécurité sociale, assurance santé pour les retraités...

— Mais papa, je ne suis même pas concerné par Medicare !

— Non, Stephen, tu ne l'es pas, ai-je répondu. Mais ton grand-père l'est ! Bienvenue dans le monde réel. »

Il est clair que personne n'aime payer des impôts. Mais nous le faisons parce qu'ils servent une grande cause sociale et parce que c'est la loi. Mais quelle serait la situation si vous ne saviez même pas que vous payez des impôts ? S'ils étaient cachés – s'ils vous étaient soustraits sans même que vous en ayez conscience ? Et que penseriez-vous en découvrant que ces impôts sont complètement inutiles, un gâchis, qu'ils partent en fumée sans rien apporter à personne ?

Malheureusement, les impôts basse confiance n'apparaissent pas sur votre relevé d'imposition sous l'intitulé « surcoût d'une confiance médiocre ». Mais le simple fait qu'ils soient masqués ne signifie pas qu'ils n'existent pas. Quand vous savez où et quoi chercher, vous pouvez repérer ces impôts un peu partout, dans les relations professionnelles comme dans les relations personnelles. Ils sont quantifiables. Et ils sont souvent extrêmement élevés.

« La méfiance double le coût des affaires. »

Professeur John WHITNEY,
Columbia Business School

Vous avez sans aucun doute vu cet impôt opérer à de nombreuses reprises – peut-être dans des conversations où vous savez que votre patron, votre fils de 15 ans ou quelqu'un d'autre ne tient compte que des deux tiers ou des trois quarts de ce que vous dites : il y a une perte sèche de 20, 30 %, voire plus. C'est ce dont j'ai pu faire l'expérience très concrète lors de la fusion Franklin/Covey. Si vous y songez, vous avez sans doute déjà joué vous-même le rôle de celui qui prélève l'impôt : vous faisiez le tri dans ce que vous entendiez parce que vous n'aviez pas confiance.

Dans certaines situations, vous avez peut-être même dû payer un « impôt sur la succession » quand vous avez dû occuper le poste d'une personne qui n'avait pas su gagner la confiance de son entourage. Quand vous entamez une relation personnelle ou professionnelle nouvelle, ou quand vous prenez la tête d'une entreprise dominée par une méfiance générale, il est possible que vous soyez taxé à 30, 40, 50 %, ou plus encore pour quelque chose dont vous n'êtes en rien responsable ! J'ai récemment consulté une haute responsable qui se plaignait que celui qu'elle remplaçait ait détruit la confiance au sein de l'entreprise de manière si spectaculaire que ses collègues l'écoutaient d'une oreille défiante, alors même qu'elle venait d'arriver dans l'entreprise.

Le célèbre écrivain Francis Fukuyama a déclaré : « Une méfiance qui a contaminé toute la société [...] impose une sorte d'impôt sur toutes les formes d'activité économiques, impôt que les sociétés à confiance élevée n'ont pas à payer. » J'affirme que cet impôt basse confiance ne se limite pas à l'activité économique mais qu'il est perceptible dans tous les secteurs, dans toutes les relations, dans chaque interaction, dans toutes les communications, dans chacune de nos décisions, bref dans tous les aspects de la vie.

LES DIVIDENDES DE LA CONFIANCE

Je crois aussi que, de même que l'impôt créé par une confiance basse est tangible, mesurable et très élevé, de même, les *dividendes* d'une confiance élevée sont eux aussi tangibles, quantifiables et incroyablement élevés. Il suffit de penser à la finalisation très rapide de l'acquisition de McLane par Warren Buffett, ou encore de la vitesse à laquelle la proposition de réorganisation massive de Gary Barron a été acceptée. Sans oublier l'exemple du doublement des recettes de Jim, le marchand ambulancier de beignets et de café. Songez à la rapidité de la communication dans vos propres relations, personnelles ou professionnelles, quand la confiance règne.

Quand la confiance est élevée, les dividendes que vous percevez sont multipliés et votre entreprise ou votre vie en bénéficient à tous les niveaux. Une confiance élevée ressemble au levain grâce auquel le pain double de volume. Dans une entreprise, une confiance élevée améliore matériellement la communication, la collaboration, l'exécution, l'innovation, la stratégie, l'engagement, les partenariats et les relations avec tous les partenaires. Dans votre vie personnelle, une confiance élevée améliore nettement votre enthousiasme, votre énergie, votre passion, votre créativité et votre joie dans vos relations avec la famille, les amis et la communauté. De toute évidence, les dividendes ne se limitent pas à une augmentation de la vitesse et de la rentabilité. Ils se trouvent aussi dans une satisfaction accrue et une meilleure qualité de vie.

LA VARIABLE CACHÉE

Un jour, j'ai loué les services d'un guide pour m'emmener pêcher à la mouche dans le Montana. Alors que je contemplais la rivière qu'il avait choisie, il me lança : « Dites-moi ce que vous voyez. » Je lui répondis simplement que je voyais une belle rivière et les rayons du soleil se reflétant à la surface de l'eau. Il me demanda si je voyais des poissons. Je lui répondis que non. Alors, mon guide me tendit des lunettes à verres polarisants. « Chaussez-les », me demanda-t-il. Soudain, tout me parut spectaculairement différent. En regardant la rivière, je découvris que je voyais maintenant à travers la surface de l'eau. Et je voyais des poissons – une foule de poissons ! Mon excitation grimpa en flèche. Je découvrais soudain d'énormes possibilités que je n'avais pas vues jusque-là. En réalité, ces poissons étaient déjà là, mais il avait fallu que je chausse les lunettes pour les voir.

De la même façon, pour la plupart des gens, la confiance est invisible. Ils n'ont aucune idée de son importance, de son omniprésence dans toutes les relations, les entreprises,

les interactions, à chaque moment de la vie. Mais une fois qu'ils ont chaussé les « lunettes de la confiance » et qu'ils découvrent ce qui se passe sous la surface, ils détiennent la clé qui va améliorer aussitôt leur efficacité dans tous les domaines.

Haute ou basse, la confiance est la « variable cachée » de l'équation qui décide du succès d'une entreprise. L'équation de base en management est :

$$S \times E = R$$

(Stratégie multipliée par Exécution = Résultats)

Mais il existe une variable cachée dans cette équation : la confiance – qu'il s'agisse de l'impôt sur une confiance basse, qui fait chuter le résultat, ou des dividendes sur une confiance élevée qui au contraire, le fait grimper.

$$(S \times E) C = R$$

([Stratégie multipliée par exécution] multipliée par Confiance = Résultats)

Vous pouvez avoir une bonne stratégie et une bonne exécution (10 sur une échelle de 1 à 10), mais obtenir des résultats médiocres à cause d'une confiance basse. Ou bien une confiance élevée peut multiplier vos performances et entraîner une synergie dans laquelle le tout dépassera la somme des parties.

Voici un tableau qui vous fera comprendre cette idée :

Stratégie	x	Exécution	=	Résultat	Impôt ou dividende	=	Résultat net
10	x	10	=	100	- Impôt 40 %	=	60
10	x	10	=	100	- Impôt 10 %	=	90
10	x	10	=	100	+ Dividende 20 %	=	120

Une entreprise peut avoir une excellente stratégie et une excellente capacité d'exécution mais avec un résultat net plombé par un impôt de basse confiance ou multiplié par un dividende de confiance élevée. Comme le disait Robert Shaw, un éminent spécialiste de cette question : « Par-dessus

tout, la réussite dans les affaires suppose deux choses : une stratégie compétitive gagnante et une exécution impeccable dans l'entreprise. La méfiance est l'ennemie de ces deux facteurs. »

Ma thèse est que, même si une confiance élevée ne suffira sans doute pas à sauver une stratégie médiocre, une confiance basse fera presque toujours capoter une bonne stratégie. Peut-être l'impact de cette « variable cachée » constitue-t-il le meilleur argument économique en faveur de la confiance. Selon une étude de la Warwick Business School (Grande-Bretagne), les contrats de sous-traitance fondés sur la confiance plutôt que sur des accords contraignants incluant des pénalités, génèrent en général des dividendes de confiance pour les deux parties – qui peuvent égaler 40 % de la valeur totale du contrat. Une étude de 2002 signée Watson Wyatt montre que le retour total aux actionnaires dans les entreprises à haut niveau de confiance est presque trois fois plus élevé que dans les entreprises à confiance détériorée. Une différence qui avoisine 300 % ! Une étude en milieu scolaire menée par le professeur Tony Bryk, de l'université Stanford, montre que les écoles à haut niveau de confiance ont trois fois plus de chances d'améliorer les résultats de leurs élèves aux tests que les écoles à bas niveau de confiance. À un niveau personnel, les individus à haut niveau de confiance ont des chances supérieures d'être promus, de décrocher une rémunération élevée, les meilleures occasions, et d'avoir des relations plus épanouissantes et plus joyeuses.

Une des raisons pour lesquelles la variable cachée de la confiance est si incontournable dans le monde actuel, c'est que nous sommes entrés dans une économie globale basée sur la *compétence* des acteurs de cette économie. Comme Thomas Friedman, éditorialiste au *New York Times*, le note dans *La Terre est plate*, cette nouvelle économie « plate » est centrée sur le partenariat et les relations. Et, pour ces deux composantes, la confiance est un enjeu vital. Comme le rappelle Friedman : « Sans la confiance, il n'y a pas de