

Confiance, mode d'emploi

Rien de plus agaçant, pour un auteur, que de se faire « doubler » sur un bon sujet par un copain ! C'est pourtant ce que je ressens à la lecture du mail que m'a récemment envoyé Hervé Sérieyx... « Cher Philippe, à ma surprise totale, il y avait un monde fou pour le lancement de mon nouveau livre. La confiance, c'est vraiment le problème numéro 1 aujourd'hui. C'est un réel bonheur d'avoir mis le doigt sur le cœur de la réponse à la crise, comme tu l'avais fait avec *Service compris* (1) à l'époque. » Impossible cependant d'en vouloir à celui qui est depuis trente ans l'un des meilleurs penseurs français du management, et pour qui j'ai autant d'estime que d'affection.

Du coup, je me précipite sur internet et commande *Confiance, mode d'emploi* (1), dont je ne peux m'empêcher de vous recommander la lecture estivale. Car tout y est, ou presque. A commencer par une définition, aussi simple qu'efficace : « La confiance est une relation à l'autre qui m'amène à penser que je le connais suffisamment pour accepter d'affronter avec lui un risque, un danger, une incertitude, avec de bonnes chances d'en sortir gagnant. » D'où un premier problème dont je n'avais pas pris la mesure. Les élites censées nous guider et nous protéger ont failli. Elles n'ont pas été à la hauteur de leur arrogance, et encore moins de la confiance que nous avons placée en elles. L'incroyable légèreté des banquiers, économistes et autres financiers, dont on ne tolérait la prétention qu'en raison de la compétence qu'on leur prêtait, n'ont rien vu venir. Pire, ils ont entraîné avec eux dans une détestation commune des dirigeants qui ne sont pourtant que victimes de



PHILIPPE BLOCH
Fondateur de Columbus
Café et auteur
de *Bienheureux les fêlés...
tout le monde peut
créer son entreprise*
(Robert Laffont)
www.bookeetown.com

Les élites censées nous guider ont trompé la confiance que nous avons placée en elles

leurs méfaits. Des entrepreneurs assommés par la crise, et devenus incapables de prévoir ce qui va se passer. Des patrons qui ne semblent plus maîtres de leur destin, ni capables de peser sur le cours des choses. Et vous aimeriez qu'on leur fasse confiance ? Dans un pays dont les habitants n'aiment leurs entreprises ou ne se battent pour elles que le jour où elles déposent leur bilan, il nous faut affronter une autre difficulté majeure. L'entreprise

est de moins en moins perçue comme une communauté, mais plutôt comme un marché où chacun vient égoïstement « acheter » un revenu, de la compétence, de l'expérience, de l'aventure, voire du plaisir. Autant d'éléments qui n'existent pas dans les entreprises où l'on n'apprend rien, où l'on fait toujours la même chose, et où la routine périmé l'expérience. Soit toutes celles qui n'ont pas encore compris que l'essentiel, c'est désormais tout ce qui ne figure pas dans nos bilans : l'image, la marque, la capacité d'innovation, les brevets, l'engagement, la compétence, l'envie, la générosité, et surtout la capacité à passer de la « manu-facture » à la « cerveau-facture ».

D'où un troisième défi, redoutable dans un monde illisible, où le destin de toute entreprise devient aléatoire et où les métiers ne cessent d'évoluer, voire de disparaître : repenser notre « logiciel de commandement ». « Le nôtre a été fabriqué pour un autre temps, celui des corps d'armée en ordre de bataille, écrit Hervé Sérieyx. Mais si le subordonné obéit aux ordres, le partenaire marche à la confiance. » Il a plus que jamais besoin de comprendre pour obéir. D'adhérer pour être performant. Pas simple, quand on est habitué à recruter des clones, à promettre sans tenir, et que le management du stable cède la place à celui de la mutation continue. Pas simple, mais obligatoire. Car, l'auteur reprend à son compte la théorie de la reine rouge que Lewis Carroll a inspirée, « quand on cesse d'avancer dans un monde qui bouge, on ne se rend même plus compte que l'on recule... » ■

(1) Respectivement publiés aux éditions Marabout et Maxima