

DROIT A L'ÉCHEC OU A L'ERREUR : FACTEUR-CLE DE CONFIANCE, DE LIBERTE DE PAROLE ET D'INNOVATION

Pierre Winicki

Fondateur et [président du think tank Institut Confiances](#) , Directeur général de Pierre Winicki Conseil, membre du [séminaire Innovation Managériale du Collège des Bernardins](#).

Promouvoir le droit à l'échec ou à l'erreur constitue souvent un vœu pieu plutôt qu'une réalité dans les organisations. Le droit à l'échec ou à l'erreur représente pourtant l'un des facteurs-clés d'une culture de confiance, d'une liberté de parole et de pensée, elles-mêmes génératrices d'initiatives et d'innovation.

Pourquoi la parole est-elle si souvent étouffée, les problèmes masqués au plus haut niveau des hiérarchies ?

Qui n'a jamais assisté à un Comité de direction, à un Comité exécutif, voire même à un Conseil des ministres ne peut imaginer à quel point la parole y est convenue, chaque mot soupesé. Chacun des participants s'assure avant tout de ne pas dire le mot de trop, celui qui risquerait de le mettre en difficulté vis-à-vis du « chef ». Ne remontent que les « bonnes nouvelles ». Résultat : le dirigeant est souvent le dernier informé de situations délicates qui, faute d'être traitées à temps, se transforment vite en gestion de crise.

Ce non-dit se diffuse insidieusement à tous les échelons, jusqu'au plus près du terrain. La culture du « politiquement correct » constitue la règle plus que l'exception. Or son impact est calamiteux en termes d'identification précoce des problèmes à gérer, de capacité à ne pas reproduire à l'infini les erreurs. En outre l'esprit d'initiative, la capacité à « sortir du cadre » et à innover restent plus souvent incantatoires que suivis d'effets.

Accepter le droit à l'échec ou à l'erreur, l'un des sept facteurs-clés de la confiance

L'acceptation du droit à l'échec ou à l'erreur constitue l'un des sept principaux facteurs constitutifs d'une culture de confiance, tels que modélisée dans [« L'Arbre de confiance »](#). L'identification des sept « habitus » de la confiance (mot latin popularisé par le sociologue Pierre Bourdieu¹) procède d'un important travail entrepris, depuis 2012, par la centaine de membres et contributeurs du *think tank* Institut Confiances². Le fruit de ce travail a été synthétisé sous forme d'« Arbre de confiance ». Nous³ avons alors traduit chacun des sept *habitus* en enjeu managérial (en bleu à l'extérieur de l'Arbre) :

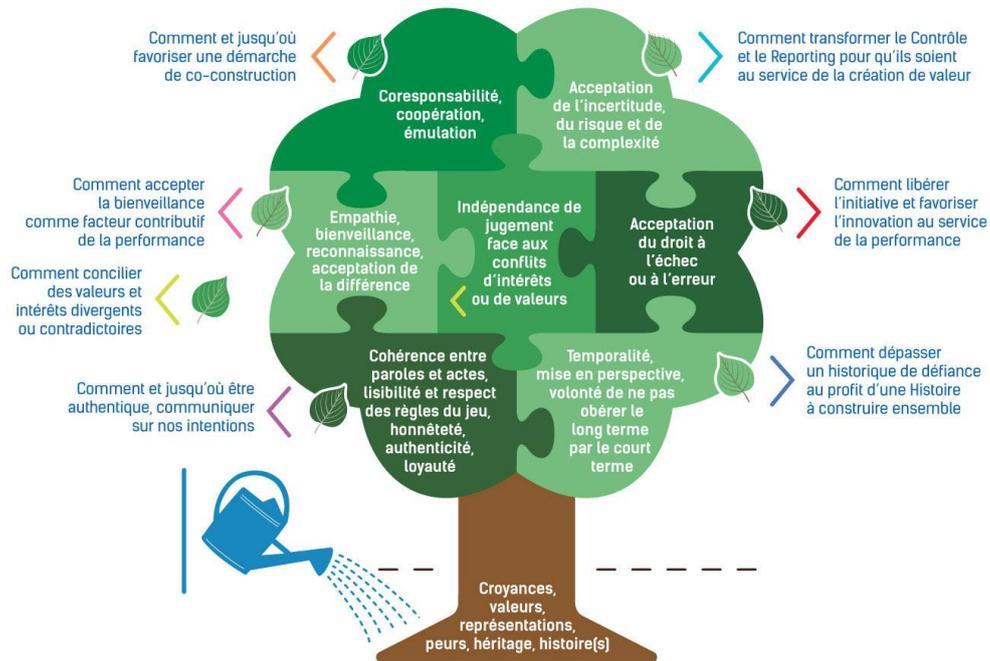
¹ Un « Habitus » constitue une disposition à agir, à se comporter d'une certaine manière sur la base de croyances, de représentations sociales, d'héritages culturels.

² Le think tank Institut Confiances (www.institut-confiances.org) a pour vocation de « contribuer, collectivement, à restaurer la confiance entre politiques, administrations, acteurs économiques et financiers, experts et scientifiques, syndicats, médias et citoyens. »

³ Ce travail d'ajustement aux enjeux managériaux a été réalisé avec Thierry Boiron, président du Conseil d'administration des Laboratoires Boiron, membre fondateur de l'Institut Confiances.

L'ARBRE DE CONFIANCE®

La Confiance au service du Développement et de la Performance



Copyrights : ®L'Arbre de Confiances, Institut Confiances, 2013. ®Application aux enjeux de performance : Pierre Winicki Conseil, 2014 - Contact : pierre@winicki-conseil.com

Les « racines de l'Arbre » (croyances, valeurs, peurs, héritages culturels...) influent sur la présence ou l'insuffisance de chacun des sept facteurs de confiance

La métaphore arboricole nous conduit naturellement à creuser dans les racines de l'Arbre pour identifier ce qui peut influencer tel ou tel *habitus*, et qui est généralement sous-jacent, relevant du non-dit : croyances, valeurs, représentations, peurs, héritages culturels, histoire d'une personne, d'une famille, d'une entreprise, d'une institution, d'un territoire, d'un pays... Ces dimensions viennent renforcer positivement les *habitus*, ou à l'inverse constituent des « barrières invisibles » à la présence de tel ou tel facteur de confiance.

L'Arbre de confiance à la base d'un « baromètre de maturité managériale sur la confiance »

L'Arbre de confiance sert ainsi de référentiel, de socle d'analyse des facteurs de confiance dans l'organisation, pour agir tant au niveau collectif qu'individuel et améliorer ce qui mérite de l'être : l'*habitus* « Acceptation du droit à l'échec ou à l'erreur » est-il au « vert », au « jaune », à « l'orange » ou au « rouge » ? Quelles en sont les causes profondes (racines) ? Comment agir sur ces causes ? Pour affiner ce diagnostic, un « baromètre de maturité managériale sur la confiance » a été conçu et expérimenté au sein du groupe La Poste⁴ dans le cadre d'une démarche de coaching individuel et d'accompagnement d'équipe. Une trentaine de DRH, membres de la Personnel Association⁵, a dernièrement aussi utilisé l'Arbre de confiance comme outil d'analyse des pratiques managériales.

Le « syndrome du bon élève », exemple de frein culturel au droit à l'échec ou à l'erreur

Exemple de croyance bloquante en matière de droit à l'échec ou à l'erreur : la formule « J'ai le syndrome du bon élève ! », exprimée par un dirigeant à l'occasion d'un coaching, pour décrire son fonctionnement managérial. Dans son enfance, ses parents lui « tapaient sur les doigts » dès qu'il

⁴ Démarche expérimentée au sein du Centre de services partagés des ressources humaines (CSP RH) de la Branche services-courrier-colis du Groupe La Poste, dirigé par Jacques Lebeau.

⁵ La Personnel Association réunit les DRH d'entreprises internationales : www.personnel-association.fr

revenait à la maison avec une note moyenne. Depuis, ce syndrome du « premier de la classe » l'a poursuivi : aujourd'hui encore, il ne s'autorise, à aucun moment, le droit à l'échec ou à l'erreur, vit avec difficulté le fait de commettre une « faute », *a fortiori* de la reconnaître. Et s'il ne s'autorise pas le moindre écart, comment pourrait-il en être autrement de la part de ses collaborateurs ? Par mimétisme, chacun d'entre eux est tétanisé à l'idée de se tromper, de ne pas atteindre les résultats attendus par le chef.

Comment libérer la parole: l'exemple du dirigeant indien Vineet Nayar

Encourager le droit à l'échec ou à l'erreur parmi ses collaborateurs ne suffit pas. Le dirigeant doit incarner cet *habitus*, le mettre lui-même en pratique. De ce point de vue, l'expérience de Vineet Nayar, qui a présidé l'entreprise indienne HCL Technologies⁶, auteur du livre « Les employés d'abord, les clients ensuite », est exemplaire : en sept ans, le chiffre d'affaires d'HCLT a été multiplié par cinq, ses effectifs évoluant dans le même temps de 30 000 à 85 000 salariés. Pour favoriser une telle croissance, Nayar explique qu'il lui a fallu libérer la parole et l'esprit d'initiative à tous les niveaux. Pour cela, il a eu l'idée géniale d'intégrer au réseau social d'entreprise, dénommé « U&I » une fonctionnalité intitulée « Mes Problèmes ». Comme il l'explique, *il s'agissait précisément de cela : mes problèmes, les questions auxquelles, en tant que P-DG, je ne pouvais répondre moi-même, les problèmes que je ne pouvais résoudre. Je commençai alors à poster des questions sur lesquelles je me débattais, et les gens se mirent à me répondre.*⁷

Cette démarche a eu pour effet d'induire, au sein des équipes de HCLT, l'idée, *a priori* contre-intuitive, que faire preuve d'humilité, reconnaître et partager ses difficultés, ses problèmes, voire ses erreurs n'était ni honteux, ni tabou pour un dirigeant ou un manager, et que cela permettait au contraire de libérer la parole et l'initiative. L'effet d'exemplarité a été étonnant. Chaque dirigeant et cadre a commencé à faire de même avec ses équipes. La parole s'est progressivement libérée à tous les niveaux, l'information a commencé à « remonter » du terrain jusqu'au Comité exécutif sur les difficultés, les problèmes rencontrés par les uns et les autres, suscitant à tous niveaux des idées, des suggestions, des actions correctives.

J'encourage vivement les dirigeants, confrontés à cet enjeu d'acceptation du droit à l'échec ou à l'erreur, de libération de la parole et d'innovation, d'adopter une démarche comparable à celle menée par Vineet Nayar, tout en l'ajustant bien sûr à leur contexte. L'impact positif de telles initiatives est manifeste. D'autant qu'agir sur ce facteur a un effet vertueux sur d'autres *habitus* de l'Arbre de confiance. Travailler sur la confiance nécessite donc une approche systémique, holistique si le dirigeant en attend un impact réel et durable.

Pierre Winicki

Fondateur et [président du think tank Institut Confiances](#) , Directeur général de Pierre Winicki Conseil, membre du [séminaire Innovation Managériale du Collège des Bernardins](#).

⁶ Président du groupe HCL Technologies de 2007 à 2013, Vineet Nayar est intervenu dans le cadre du séminaire « Innovation managériale » du Collège des Bernardins, co-animé par Michel de Virville, Maurice Thévenet et Charles-Henri Besseyre des Horts (M. de Virville a co-dirigé avec Emmanuelle Mignon l'ouvrage collectif « Agir pour la confiance : un choix, un investissement », éditions Desclée de Brouwer, 2013).

⁷ Vineet Nayar, *Les employés d'abord, les clients ensuite*, éditions Diateino, 2011.