



## Le pouvoir de la confiance dans un monde numérique

360 par Deloitte

*Ces dernières années ont mis à l'épreuve et changé la façon dont nous vivons, travaillons et nous déplaçons, ainsi que notre relation avec le gouvernement et les employeurs. Dans certains cas, elles ont également conduit à une révolution dans notre manière d'interagir les uns avec les autres. Les organisations continuent d'adapter leurs stratégies afin de fonctionner dans un monde toujours plus numérique. Compte tenu de la croissance de la désinformation et des cyberattaques, ainsi que de la perte de confiance dans l'ensemble des institutions, il est impératif de s'assurer que la confiance est intégrée dans toutes les interactions avec les parties prenantes. Michael Cherny, leader principal du Centre de la confiance de Deloitte, et Sandra Sucher, chercheuse sur la confiance de renommée mondiale et coauteure de [The Power of Trust: How Companies Build It, Lose It, Regain It](#), (en anglais seulement), discutent de la façon dont vous pouvez mettre le concept de confiance au service de toutes vos stratégies organisationnelles.*

**Date d'enregistrement :** 28 octobre 2021

**Durée :** 49 min 56 s

### Participants :

**Michael Cherny (MC)**

Leader principal

Centre de la confiance

**Sandra Sucher (SS)**

Professeure et chercheuse sur la confiance

Harvard Business School



**MC** Bonjour et bienvenue à un nouvel épisode. Je suis ravi de donner le coup d'envoi de la deuxième journée de l'événement 360 par Deloitte en discutant d'un thème qui me passionne : la confiance. Je m'appelle Michael Cherny, mes pronoms sont il/lui, et je suis le leader principal du Centre de la confiance chez Deloitte Canada. J'ai eu le privilège et le plaisir d'étudier le concept de confiance et l'avenir de la confiance, et d'aider des clients de partout au pays et dans le monde entier à opérationnaliser la confiance, afin d'en faire un atout dans leur façon de faire des affaires et de diriger le pays.

Avant de commencer, je tiens à souligner que je me trouve actuellement sur le territoire traditionnel de la Première Nation des Mississaugas of the Credit, des Anichinabés, des Chippewas, des Haudenosaunee et des Wendats, ainsi que sur le territoire du Traité n° 13. De nombreux Autochtones résident toujours sur ce territoire et, comme nous sommes dans un environnement virtuel, j'encourage tous les auditeurs à se renseigner au sujet de l'endroit où ils se trouvent sur l'île de la Tortue.

En tant que colon, j'aimerais aussi remercier les Premières Nations de nous avoir permis de vivre et de travailler sur leur territoire, et de m'avoir transmis leurs enseignements sur la confiance tout au long de mon parcours. C'est un honneur pour moi d'avoir accès à vos connaissances.

Voici maintenant quelques commentaires sur la séance d'aujourd'hui. La traduction sera entièrement simultanée; un lien séparé vous permet d'y avoir accès. Il y aura également une période de questions à la fin. Pour nous faire parvenir vos questions, et j'invite tout le monde à le faire, passez par la fenêtre contextuelle prévue à cet effet du côté droit de votre écran de diffusion en direct. Il vous suffit d'y inscrire vos questions et de cliquer sur **Enregistrer**. N'attendez pas la fin pour nous les envoyer – posez-les plutôt au fur et à mesure.

Je m'en voudrais d'entamer cette discussion sans répondre à la question la plus évidente, en lien avec ce thème : pourquoi la confiance est si importante? Quand j'ai commencé à me pencher sur cette question avec mon équipe, nous avons cherché à savoir pourquoi certaines organisations étaient prêtes à faire passer l'objectif avant le profit. Or, nous n'aurions jamais pu prévoir que la pandémie mondiale de COVID-19 sévirait à peine six mois plus tard. Cet événement a mis à l'épreuve et modifié notre manière de vivre, de travailler et de concilier les deux depuis nos bureaux à domicile.

Nos relations avec le gouvernement, nos employeurs et nos employés ont radicalement changé. Sans compter notre façon de travailler, de faire des achats et de faire la fête, qui s'est aussi transformée. Cependant, avec la montée de la désinformation, des cyberattaques et de la perte de confiance envers les institutions, il est de plus en plus important d'instaurer la confiance dans chaque interaction avec toutes les parties prenantes. Chez Deloitte, nous nous efforçons de définir l'avenir de la confiance depuis un peu plus de deux ans maintenant, et la COVID-19 a mis en évidence l'importance de



comprendre comment les parties prenantes, des gens comme vous et moi – employés ou employeurs, fournisseurs, clients et citoyens – interagissent avec les organisations et le gouvernement, et comment la confiance se construit et se perd dans cette interaction. Cela nous a menés à circonscrire quatre dimensions humaines de la confiance, qui constituent notre tableau de bord et sur lesquelles reposent nos attentes liées à la confiance.

Ces quatre dimensions sont la confiance physique, la confiance émotionnelle, la confiance numérique et la confiance financière. Mon invitée Sandra Sucher est ici avec moi aujourd'hui pour explorer plus en détail la dimension de la confiance numérique. Sandra est professeure à la Harvard Business School, où elle enseigne les pratiques de gestion; chercheuse de renommée mondiale, elle s'intéresse particulièrement à la confiance. L'ouvrage intitulé *The Power of Trust: How Companies Build It, Lose It, Regain It*, (en anglais seulement), qu'elle a co-écrit avec Shalene Gupta, est son troisième livre.

À Harvard, Sandra étudie comment les organisations deviennent dignes de confiance, et le rôle vital que jouent les leaders dans ce processus. Elle est l'auteure de 110 études de cas, dont j'ai probablement lu une cinquantaine jusqu'à présent, elle a publié des notes techniques, réalisé des entrevues vidéo, rédigé des notes pédagogiques et, comme je l'ai mentionné, publié trois livres. Sandra fait partie du conseil consultatif de l'Edelman Trust Institute et collabore avec nous chez Deloitte depuis le premier jour du projet Diagnostic de la confiance, un outil exclusif qui mesure les éléments clés de la confiance dans les grandes entreprises et les organisations du secteur public. Avant de se joindre à l'équipe de Harvard, elle a occupé des postes de direction, notamment au sein de Fidelity Investments et dans le secteur de la vente au détail de vêtements, et elle a été présidente du Bureau d'éthique commerciale.

Sandra est une conseillère clé dans notre démarche, et nous l'avons invitée aujourd'hui pour parler de confiance, afin qu'elle nous donne des exemples d'un peu partout dans le monde et qu'elle nous explique comment cette confiance se traduit dans toutes les dimensions dont nous avons parlé plus tôt, en mettant un accent particulier sur le numérique.

Voyons maintenant comment il est possible de mettre le concept de confiance au service d'une organisation. Sans plus attendre, je vous souhaite donc la bienvenue, Sandra.

**SS** Merci.

**MC** Vous m'avez dit, lors de notre première rencontre : « Il faut toujours définir le concept de confiance avant d'en discuter. » Vous souvenez-vous de m'avoir dit ça?



**SS** Non.

**MC** Bon, alors, récapitulons. Cette affirmation m'a marqué, en tout cas. Comment définiriez-vous la confiance pour les organisations, et comment peuvent-elles s'en servir?

**SS** Merci beaucoup, Michael. Chaque fois qu'on me parle de ces 110 études de cas, je me dis : on parle vraiment de moi? Vous savez, ce drôle de moment où l'on vous présente et où vous dites : « Wow, ça sonne bien! Je voudrais connaître cette personne. » Alors voilà, merci, je suis ravie d'être ici pour que l'on parle de la confiance.

Si ce sujet vous passionne, Michael, moi aussi et voici pourquoi. La confiance change tout; c'est probablement la force la plus puissante en affaires. Historiquement, nous l'avons toujours vue, je pense, comme un sentiment qu'il est bon d'acquérir, mais sur lequel nous n'avons aucune emprise. Or, ne serait-il pas formidable que tous nos clients, employés, investisseurs et autres nous fassent confiance? J'ai donc entrepris des recherches pour trouver comment « donner un sens concret à la confiance », pour en faire un concept opérationnel avec lequel les hommes et les femmes d'affaires comme moi, comme vous, peuvent travailler.

Voici donc une définition de la confiance : la confiance, c'est être disposé à se montrer vulnérable aux intentions et aux actions des autres. Donc cette définition, vous savez, c'en est une de la confiance du point de vue du comportement organisationnel. Il y a beaucoup de documentation universitaire sur la confiance. Ainsi, pour les gens d'affaires, l'idée importante, c'est que la confiance est liée à la vulnérabilité. Nous faisons confiance aux organisations pour des choses que nous ne pouvons pas faire nous-mêmes. Et quand nous leur faisons confiance, elles acquièrent du même coup un certain pouvoir sur nous, de sorte que nous commençons à nous questionner sur la confiance sous l'angle de la morale, et non pas seulement pour déterminer si les gens seront en mesure de faire ce que nous espérons qu'ils feront pour nous.

Par conséquent, si vous percevez la confiance comme un état de vulnérabilité, et si vous devez travailler sur la confiance, vous commencerez à comprendre que le plus important est le point de vue de votre partie prenante. C'est génial de sentir que l'on nous fait confiance, mais ce n'est pas vraiment la question. La confiance est un jugement que d'autres portent sur nous et, automatiquement, on doit inverser les rôles et commencer à se dire : « Très bien, voici mes parties prenantes. Je me demande si elles me font confiance ou pas. Et si elles me font confiance, à quel point et pourquoi? »



Voilà pour la définition de la confiance. J'ajouterais que si vous assimilez la confiance à un sentiment de vulnérabilité, vous saisissez pourquoi il s'agit d'un concept à la mode en ce moment. Les gens ne font pas que réfléchir à la confiance, ils la *ressentent*. Et quand ils sont déçus d'une entreprise, ils ne sont pas seulement déçus, ils se sentent trahis. Il s'agit donc d'une notion particulièrement déterminante à aborder. En effet, si les gens éprouvent des sentiments à l'égard de votre entreprise, vous voudrez vous assurer que ce sont des sentiments positifs et savoir quoi faire si ce n'est pas le cas. Cela complète la définition.

- MC** Je comprends. Je dis toujours que la confiance détermine la réussite ou l'échec d'une stratégie. Surtout dans l'univers numérique, il est souvent question d'innovation, n'est-ce pas? Alors, comment faire pour innover de plus en plus, particulièrement au sortir de la pandémie? Ma question pour vous à ce sujet est la suivante : à votre avis, la confiance délivre-t-elle de la peur associée à l'innovation, ou favorise-t-elle l'adoption de celle-ci?
- SS** Oui. Je dirais que la confiance est un préalable pour laisser une entreprise réaliser des innovations dans votre espace. Justement, je mène une analyse sur une entreprise – c'est ma 111<sup>e</sup> étude de cas – et...
- MC** J'ai hâte de la lire.
- SS** Merci, merci. Donc, nous travaillons en virtuel et nous sommes tous ici pour parler de la réalité postpandémique, et il y a cette entreprise de technologie financière au Kazakhstan; un drôle d'endroit pour étudier quoi que ce soit, très honnêtement. C'est un de mes collègues qui a découvert cette entreprise. Pour résumer, en 2014, il y avait des problèmes avec la monnaie au Kazakhstan et l'entreprise était une banque à l'époque. Les clients ont alors commencé à faire la queue devant la banque pour retirer leurs fonds.
- Vous savez, je ne pensais même pas qu'une visite à la banque était quelque chose qui se faisait encore de nos jours. C'est alors que le chef de la direction de la banque a pris une décision assez inhabituelle en tentant de gagner la confiance de ses clients en cette période de méfiance. Il s'est d'abord assuré que son entreprise ne facturait pas de frais ou de commissions pour les retraits. Il disait : « Les gens s'inquiètent à propos de leur argent, et nous ne voulons pas les empêcher de le retirer. »



Il a également supprimé toute limite au montant que les gens pouvaient retirer. Puis, il a littéralement envoyé des avions remplis d'argent liquide un peu partout au Kazakhstan pour s'assurer que les gens pouvaient retirer leur argent dans les différentes succursales. Et donc, les hauts dirigeants, à l'exception du chef de la direction – et je vous dirai pourquoi dans une minute –, étaient à l'extérieur et servaient du café et du thé aux gens qui attendaient dehors dans le froid de l'hiver kazakh pour retirer leur argent.

Le chef de la direction a été invité à la télévision pour parler de ce qui se passait – il a affirmé que la banque avait été prise d'assaut de la sorte parce qu'une rumeur circulait selon laquelle il se serait emparé de l'argent des clients.

Il a donc publié une photo sur les médias sociaux, sous laquelle il a écrit : « Je suis ici. Nous vous donnons votre argent. » 72 heures plus tard, la situation était rétablie. Environ 10 % des dépôts avaient été retirés, sans plus.

C'est à ce moment qu'il a dit que la banque n'aspirait pas qu'à être rentable – et elle l'était –, mais voulait être appréciée, aimée. Ce chef de la direction désirait que sa banque soit le genre d'entreprise à laquelle les clients peuvent se fier, et qui est là quand ils en ont besoin. Par la suite, il a entrepris de développer une gamme de produits. Il s'agit donc déjà d'une entreprise assez intéressante, qui exerce ses activités dans le secteur des technologies financières, ni plus ni moins une banque; elle a créé une plateforme de paiement numérique. Elle a aussi créé une place de marché et ce qu'on appelle des technologies de gouvernement, soit une façon d'interagir avec le gouvernement, de payer des impôts, entre autres.

Au moment où il commençait à mettre tout ceci en place, le chef de la direction a fait quelque chose qui, à mon avis, est une tactique vraiment intéressante pour inspirer la confiance des clients, soit de commencer à essayer de travailler avec l'indice de recommandation client. Il s'est demandé : « Comment savoir si l'on nous fait confiance? La confiance est le jugement que les autres portent sur nous. » Il a donc fini par créer un service qui se consacrerait à part entière à cet élément, et complètement distinct du développement de produits.

Puis, il a dit : « Je ne voulais pas que ce service ait quoi que ce soit à voir avec le développement de produits, sinon les employés se seraient inquiétés des difficultés pour améliorer la situation. » Les employés de ce service ont donc plutôt écouté les clients, à raison de 40 000 appels par mois. Ils ont contacté leurs clients, et tous ceux avec qui ils avaient eu une interaction, et leur ont posé une question : « Recommanderiez-vous Kaspi? Pourquoi? »

Le chef de la direction a ensuite mis en place une équipe dont le mandat était d'enregistrer ces appels, de discuter avec les clients, de les catégoriser et de les diriger vers les domaines de produits. Afin de convaincre ses collègues que c'était bel et bien



la voie à suivre, le chef de la direction a fait jouer certains des enregistrements en réunion. D'abord auprès de la direction, puis de toutes les équipes, et finalement de 100 autres personnes. Ce n'est pas une grande organisation. Au terme du processus, il y avait consensus : c'était une bonne façon pour eux de comprendre ce que les gens pensent d'eux.

Je vous relate cette histoire pour deux raisons, et j'y arrive dans une minute. L'essentiel à retenir ici, c'est que l'on a un rôle à jouer dans la confiance que l'on nous porte, n'est-ce pas? Il y a donc deux leçons à tirer. D'abord, qu'il est possible de gérer un bris de confiance en montrant que vous vous souciez des autres et que vous ne pensez pas qu'à vous. Vous pouvez démontrer clairement dans les politiques que vous mettez en place et dans la façon dont vous répondez que les intérêts des autres vous importent. Puis, vous pouvez en faire un élément clé de votre approche en affaires. À mon avis, c'est de cette façon que nous pouvons donner un sens concret à la confiance en affaires. Il s'agit d'en faire plus qu'une simple inspiration, de réellement se demander : « Quelles parties prenantes comptent pour nous? Que faisons-nous avec elles, et comment savoir si elles nous font confiance? »

C'est en quelque sorte la version longue de l'histoire. Pour résumer brièvement, citons le dicton du chef de la direction en question, Mikhail Lomtadze : « Les clients feront confiance à votre prochain produit seulement s'ils ont confiance en votre produit actuel. » Cette façon de penser lui a permis d'augmenter l'adhésion à tous ses produits – imaginez les multiples technologies en jeu dans ce dont je viens de parler (plateforme de paiement, place de marché, technologies de gouvernement, technologie financière). Chaque fois, la seule raison qui lui permettait de croire qu'il avait le « droit d'innover », c'est que les gens aimaient ses produits précédents.

Voilà comment l'innovation est liée à la confiance.

**MC** Intéressant. Le « droit d'innover », quel angle captivant! Il y a tant à dire à ce sujet, Sandra. Je veux dire, nous mentionnons souvent que la confiance est humaine, non? Comme vous l'avez dit, pour le client, ce n'est pas qu'un abus de confiance, c'est une trahison, et pourquoi voudrait-il faire affaire avec une telle banque? Pourquoi voudrait-il utiliser ses produits? Je trouve que c'est une question intéressante afin de savoir où tracer la ligne de la nécessité. Les gens ont besoin d'une banque, quoi qu'il arrive.

Au Canada, dans certains secteurs – surtout ceux qui sont plus monopolistiques –, nous disons souvent qu'il faut choisir le moindre mal. Mais nous devons tenir compte de l'envie de faire affaire avec une organisation. Il ne faut pas négliger la confiance du client envers la stratégie adoptée et la protection des renseignements personnels, dont il est souvent question dans le monde numérique également. À mon avis, cela est très



intéressant, car il existe des organisations... vous savez, nous avons mené une étude il y a quelques années, en 2019, qui a permis de classer les différents secteurs et de constater que les médias sociaux et la technologie (pas nécessairement financière, mais l'espace technologique émergent en particulier) étaient ceux en qui les répondants avaient le moins confiance. En fait, ils étaient tout en bas de la liste, avec le secteur minier.

Pourtant, vous savez, dans les actualités de la semaine dernière, j'ai vu qu'une société de médias sociaux très importante annonçait un nouveau portefeuille électronique. Mon hypothèse, quand j'ai lu l'article, était la suivante : je ne pense pas qu'on adoptera massivement cet outil, car je ne crois pas que les utilisateurs lui font assez confiance en ce moment pour aller au-delà de ce qu'ils jugent nécessaire dans ce nouvel espace d'innovation et de technologie. Je trouve votre exemple de l'organisation kazakhe, qui a vraiment fait ce qu'il fallait pour instaurer la confiance par des gestes concrets, très intéressant.

Maintenant, je suis curieux d'avoir votre avis. Nous avons souvent des discussions, surtout à l'interne, au sujet de l'indice de recommandation client, qui a vraiment été une sorte de catalyseur menant à la création de l'outil Diagnostic de la confiance. Je croyais fermement que ce n'était pas viable de se concentrer uniquement sur les clients, et mon équipe aussi. Alors, j'aimerais entendre vos commentaires. Quand on parle d'équilibrer les besoins de toutes les parties prenantes... comment procéder? Avez-vous vu des organisations y parvenir de façon vraiment réussie?

**SS** Excellent point. Rapidement, concernant la question du monopole... À l'heure actuelle, 10 millions des 18 millions d'habitants du Kazakhstan utilisent leur super application.

**MC** Wow!

**SS** C'est possible d'être un monopole et de fonctionner dans l'intérêt des gens qui dépendent de vous. Le pouvoir du marché est indéniable. Mais il est possible de choisir ce que vous en faites. Donc, je pense que c'est simplement que – et c'est un bon rappel – la confiance est un état de vulnérabilité qui vient du fait que nous faisons confiance aux organisations pour des choses que nous ne pouvons faire nous-mêmes. Nous n'avons pas le choix de faire confiance aux organisations, mais nous pouvons nous questionner sur la façon dont les personnes à qui nous faisons confiance utilisent le pouvoir qu'on leur cède. C'est là que la philosophie de la gestion et les valeurs entrent en ligne de compte afin de déterminer les parties prenantes qui vous sont chères ou pas.





Vous m'avez demandé de parler d'une entreprise qui excelle dans la gestion des autres parties prenantes. D'ailleurs, j'en profite pour dire que la gestion de la confiance est un processus qui consiste à déterminer comment hiérarchiser et équilibrer les intérêts conflictuels des parties prenantes.

Ce serait tellement simple si je n'avais qu'à me soucier de mes clients, n'est-ce pas? Si je n'avais pas d'investisseurs qui s'intéressent à ce que je fais et à la manière dont je gagne de l'argent, et à combien j'en gagne. Si je n'avais pas d'employés, qui comptent grandement, et qui doivent être fiers de la façon dont je fais des affaires. Et si je n'avais pas à me soucier de l'œil du public... Nous travaillons avec des fonctionnaires et des fournisseurs, et la confiance est un jeu qui se joue à plusieurs. La clé ici est véritablement d'essayer de comprendre les points de vue de ces différentes parties prenantes et de trouver quoi faire en regard de ceux-ci.

Je vais vous donner l'exemple d'un chef de la direction d'entreprise. Pendant la Grande Récession de 2008 et 2009, le chef de la direction de Honeywell était Dave Cote. Comme tous les fabricants mondiaux, les affaires de l'entreprise périllicitaient sur plusieurs marchés, à des rythmes différents et pour différents produits, et Dave Cote savait qu'il allait devoir réduire ses coûts de manière assez importante afin de compenser la baisse de revenus. Il a évidemment pensé à la plus grande dépense d'une entreprise, sa masse salariale. La question était donc de savoir quoi faire à ce sujet.

Dave Cote avait travaillé pendant 20 ans chez GE, où il avait traversé deux récessions majeures, constaté de visu ce qui se passe lors de licenciements massifs et n'avait pas aimé ce qu'il avait observé. Néanmoins, il a décidé de procéder à des mises à pied, dont la durée variait entre une et cinq semaines, selon le secteur d'activité. Il n'était donc pas question de diviser le malheur à parts égales entre tous, ce qui n'est pas une approche très courante en affaires. L'idée était plutôt de dire : bon, procédons, mais limitons-nous à ce qui est vraiment nécessaire. Il avait aussi pris plusieurs mesures pour réduire les coûts avant d'en arriver là.

Je vous explique la logique qu'il a suivie. Il s'est dit : si nous voulons sortir de la récession en bonne posture, nous devons vraiment donner la priorité à nos clients.

Car si nos clients ne sont pas satisfaits de ce que nous avons fait pour eux et de ce qu'ils croient que nous pouvons faire, nous ne sortirons pas de cette récession indemnes. Il a donc décidé de donner la priorité aux clients, tout en étant conscient qu'il devait tenir compte de deux autres groupes : les investisseurs et les employés. À son avis, les investisseurs préféreraient qu'il procède rapidement aux licenciements, et les employés préféreraient qu'il renonce complètement à la rentabilité pendant la récession.



N'étant pas prêt à envisager l'un ou l'autre de ces scénarios, il a plutôt décidé de déplaire un peu à tout le monde, de telle façon qu'au terme de la récession, l'entreprise s'en sorte bien. Il a également tenu compte d'un autre groupe : ses fournisseurs. Il a demandé à chacune de ses divisions de passer des commandes à l'avance auprès des fournisseurs, de manière à passer le message suivant : « Quand les affaires reprendront, voici la commande à laquelle vous pouvez vous attendre de la part de Honeywell. »

Ainsi, même si les fournisseurs ont souffert durant la Grande Récession, les quatre groupes différents dont il a tenu compte s'en sont remarquablement bien sortis. Le rendement total de l'action entre 2009 et 2012 a été de 20 points supérieur à celui du principal concurrent de Honeywell. Or, le plus important a été que les emplois soient préservés, qu'il ait des produits à offrir et que ses fournisseurs livrent les éléments dont il avait besoin, ce à quoi nous sommes particulièrement sensibles en ce moment, et ses investisseurs, on le comprend, ont véritablement appuyé sa démarche.

C'est donc un exemple de gestion de la confiance. Il s'agit de tenir compte des intérêts des divers groupes concernés et de faire preuve de jugement pour déterminer ce que vous voulez vraiment faire pour eux, en plus de ce que vous pouvez faire pour les soutenir et vous assurer qu'ils sont le moins touchés possible.

**MC** Eh bien, cela est extrêmement pertinent en contexte de pandémie également. Je veux dire, j'ai assurément pensé à vous, en particulier l'été dernier, quand je donnais des conseils à des organisations au sujet de la confiance en période de pandémie. Quand nous avons parlé de la main-d'œuvre et de la façon de gérer les frais, ou quand nous nous sommes demandé comment interagir avec les fournisseurs pour qu'ils survivent à cette période. Ces jours-ci, j'entends constamment parler d'approvisionnement ou de chaîne d'approvisionnement. Les problèmes dans la chaîne d'approvisionnement sont à la une de tous les journaux du monde entier. Il est impossible de mettre les fournisseurs de côté.

**SS** Absolument.

**MC** Je pense aussi souvent à la façon dont la confiance se bâtit à chaque instant, car c'est au cœur de plusieurs conversations que j'ai avec des chefs de direction ou conseils d'administration, qui se demandent comment cela est possible. Par exemple, si un matin je vais acheter un café dans un établissement qui se targue de miser sur la durabilité, de redonner à sa communauté, de penser autrement ou de mettre de l'avant l'alimentation végétale, ce genre de choses, que je commande un café en demandant qu'on y mette du lait d'amande, et qu'on me réponde que ce sera un dollar de plus...



À ce moment précis, le lien de confiance est brisé. Pas parce que je ne peux pas me permettre de payer un dollar de plus pour mon café, mais parce que c'est contradictoire à la stratégie mise de l'avant par l'entreprise. Pour moi, ce genre de décalage est suffisant pour briser la confiance. C'est un cas plutôt banal, mais si l'on prend des exemples d'éléments davantage cruciaux, comme des atteintes à la cybersécurité occasionnant des fuites de données, ma réflexion est la suivante : « Très bien, je vous fais confiance et je vous confie mes renseignements personnels, mon identité. Comment allez-vous les gérer? » En tant qu'organisation, si vous répondez que vous êtes fière d'être digne de confiance et d'avoir mis en place des plans et des stratégies solides, mais que cela ne se reflète pas dans vos interactions quotidiennes, le lien de confiance sera ébranlé.

Alors, quand il est question de confiance numérique, particulièrement en ce moment, les parties prenantes, peu importe la taille de l'entreprise, n'ont pas suffisamment d'interactions en personne. Il devient donc très difficile de forger des relations solides qui sont essentielles pour établir la confiance, surtout car cela est humain. Quel conseil donneriez-vous aux gens pour qu'ils voient la confiance différemment dans l'univers numérique, ou sur la façon de développer une confiance durable?

**SS** Je dirais... je dirais deux choses. La première est un principe général à propos de la confiance. D'après nos recherches, la confiance se construit de l'intérieur vers l'extérieur. Or, nous voyons généralement la confiance sous l'angle de la réputation. La réputation est l'image que les autres ont de nous. Ce que nous avons découvert, c'est que cette réputation est associée au travail, qui est réalisé par des gens, et ce sont ces gens qui construisent la réputation en question. Prenons, par exemple, la vaccination contre la COVID-19.

Dans cette situation, nous sommes tous extrêmement vulnérables face aux compagnies pharmaceutiques qui produisent les vaccins et qui expliquent leur fonctionnement. Pendant ce temps, notre vision de la confiance se fait sous des angles bien particuliers. Nous nous inquiétons de savoir si les pharmaceutiques ont ou non nos intérêts à cœur, et nous pensons à toutes les mains par lesquelles ces vaccins sont passés en cours de route : les personnes qui les ont conçus, celles qui ont participé au processus incroyablement complexe de leur fabrication et celles qui assurent leur distribution.

Il est rassurant de penser, dans cette position vulnérable, que tous ceux qui ont participé à ce processus étaient à l'aise de le faire pour leur entreprise, n'est-ce pas? Que ces personnes respectaient véritablement leurs valeurs dans ce travail, comme vous le disiez, et étaient traitées d'une manière qui leur permettait de faire confiance à l'organisation pour laquelle elles travaillaient. Et que c'est de cette façon que nous en sommes arrivés à avoir des vaccins efficaces, qui ne provoqueront selon leurs dires aucun effet secondaire, et que nous pouvons commencer à croire que la vaccination fonctionnera.



Vous pouvez également percevoir dans cet exemple que la confiance est une notion subjective. Différentes personnes accordent donc leur confiance pour différentes raisons. Je ne sais pas où en est le discours à ce sujet au Canada, mais je peux dire qu'aux États-Unis, l'argumentaire sur l'efficacité et la sûreté du vaccin est très solide. Cela s'explique par le fait que les gens font confiance pour différentes raisons. Donc, si vous vous demandez comment établir la confiance dans un environnement où vous n'êtes pas réellement en contact avec les gens, vous devez avoir mis en place un processus de communication qui vous permet de comprendre le point de vue de votre public cible. Vous devez aussi penser à un processus histoire de rétablir la confiance si celle-ci est perdue, ce qui, vous le savez autant que moi, est une autre paire de manches.

**MC** Nous y reviendrons. Je suis d'accord. Je veux dire, la discussion autour de la vaccination et de la pandémie en général, surtout au Canada, de ce que j'ai pu constater, a certainement entraîné une importante conversation à propos de la confiance, de l'équité en santé et, plus récemment, du statut vaccinal. Cela nous a mis face à de multiples enjeux complexes dans lesquels la confiance est centrale. Je passe assurément beaucoup de temps à réfléchir à la façon de communiquer avec les parties prenantes. Mon constat est le suivant : même l'organisation la plus réputée ou présentant un calendrier fiable de distribution de vaccins ne parviendra pas à instaurer la confiance si elle ne communique pas cette information efficacement et de manière à répondre aux besoins de ses parties prenantes. J'essaie de voir avec mes clients ce que cela signifie pour eux.

J'aimerais maintenant que l'on s'attarde à une question du public : si une organisation décide de réduire le nombre d'ETP et que cette décision a un effet significatif sur la culture et la confiance au sein de cette entreprise, combien de temps faut-il généralement pour regagner la confiance des équipes?

**SS** En fait, des recherches sont menées à ce sujet, et une bonne question à se poser est : si mon entreprise encaisse un coup, pendant combien de temps va-t-elle en ressentir l'impact? Les personnes qui se penchent sur les effets financiers associés aux licenciements ont estimé, données à l'appui, qu'il faut environ trois ans pour se remettre d'un événement pareil. Cela s'explique par le fait qu'un licenciement porte véritablement atteinte à la confiance.

**MC** Sandra, comment ces personnes définissent-elles la notion de « rétablissement »? Parce que de mon point de vue, j'aurais tendance à croire que durant cette période, la passion, l'innovation et le dynamisme qui existent peut-être au sein de l'équipe actuelle se perdent. Est-ce que c'est plutôt une occasion de remettre les pendules à zéro? Je me demande si les répercussions à court et à long terme de ce genre d'événement ont aussi été mesurées.



**SS** Oui. Vous avez parfaitement raison. Ce qui arrive, c'est qu'on perd en effet un certain dynamisme par rapport à l'innovation, certaines personnes sont plus réticentes à venir travailler pour vous et les connaissances spécialisées des personnes licenciées sont perdues. Il se peut que vous ne sachiez pas qu'une personne licenciée travaillait sur un projet et, tout d'un coup, quand elle n'est plus là, vous vous rendez compte que le projet en question ne sera pas achevé. La productivité augmente parce que ceux qui restent craignent de perdre leur emploi, mais la sécurité et la qualité diminuent.

Il y a donc toute une série de choses que l'on connaît par rapport aux effets des licenciements. Très honnêtement, si je travaillais en entreprise, je ferais à peu près tout ce que je peux pour éviter d'en arriver là. Les chercheurs ont utilisé la mesure de la rentabilité et ont comparé celle des entreprises qui avaient procédé à des licenciements à celle d'entreprises qui les avaient évités. Ces entreprises œuvrent dans le même secteur et les facteurs d'analyse utilisés sont comparables. Ce qui ressort, en raison des divers effets des licenciements sur une organisation, c'est que les profits des entreprises qui ont choisi de licencier des employés connaissent une baisse pendant environ trois ans, et que ces dernières éprouvent plus de difficultés que les entreprises n'ayant pas pris cette avenue.

Pour moi, c'était la partie la plus étonnante des études à ce sujet, parce que, comme femme d'affaires, j'ai eu à prendre ce genre de décision quand je travaillais chez Fidelity, donc cela ne m'est pas étranger. Ce qui m'étonne, c'est que cette pratique standard à laquelle nous accordons généralement relativement peu d'importance soit aussi dommageable.

**MC** Oui, et si je me souviens bien, vous avez publié un article intéressant à ce sujet dans la revue *Harvard Business Review*.

**SS** Oui.

**MC** Pendant la pandémie, évidemment, vous deviez observer tout ce qui se passait, et je vous imagine en train de crier, derrière votre écran : « Ne faites pas ça! Ne faites pas ça! Ce n'est pas censé. Vous le regretterez. »

**SS** Oui.



**MC** Je recommande à tous d'aller lire cet article.

**SS** Nous avons également publié un article qui s'intitule *Layoffs That Don't Break Your Company* (licencier sans compromettre votre entreprise), dans lequel nous avons colligé les recherches sur la question, donnons des exemples pertinents à l'intention des entreprises, et proposons une stratégie sur la manière de réfléchir à l'évolution des effectifs dans diverses situations.

**MC** Très bien.

**SS** Oui.

**MC** Merci de cette précision. Nous avons reçu une autre bonne question du public, qui est assurément très actuelle. J'entends parler tous les jours de cet enjeu, et c'est un autre mot clé : les changements climatiques. La question va comme suit : comment une entreprise peut-elle convaincre ses parties prenantes, ses employés et ses investisseurs, entre autres, que ses positions en faveur de la neutralité carbone et sur le changement climatique sont sincères, et non pas seulement des phrases vides pour répondre aux attentes de ses parties prenantes?

**SS** Oui. La question des changements climatiques est très complexe, car il s'agit essentiellement de demander aux gens de fouiller dans la sorte de boîte noire que constituent les dossiers que l'entreprise conserve, les données qu'elle mesure, les comparaisons qu'elle utilise ainsi que les investissements qu'elle fait, et de lui faire confiance lorsqu'elle dit que toutes ces choses n'auront pas de conséquences négatives pour l'environnement. Je pense que si je travaillais sur cette question en particulier, j'utiliserais le principe dont parle un de mes collègues, qu'il appelle la transparence opérationnelle. Il s'agit de montrer aux gens comment vous procédez concrètement.

Donc, pas ce que vous mesurez, mais comment, comme entreprise, vous le faites et comment vous déterminez que les conséquences de vos actions correspondent réellement à ce que vous dites. Si vous pouvez aider vos parties prenantes à comprendre le « comment » et pas seulement le « quoi », je pense que cela leur permettrait de saisir



pourquoi vous êtes à l'aise de dire ce que vous dites. En vérité, il est vraiment question de vos motivations. Dites-vous des choses simplement parce que cela vous fait bien paraître, ou y croyez-vous sincèrement, et êtes-vous crédible?

La plupart de ceux qui font ce genre de déclarations ont une raison de le faire, mais encore une fois, je crois qu'il s'agit d'établir un lien de confiance en laissant les gens voir comment vous en êtes arrivé à votre conclusion.

**MC** Oui, je suis tout à fait d'accord. J'entends souvent des organisations dire : « Nous nous engageons à atteindre la neutralité carbone, et nous sommes en train de prendre des mesures. Plus de détails suivront. Nous publierons nos données dans deux ans. » Mais cela est une période infiniment longue aux yeux du public. Et ce l'est! Vous savez, bien des choses peuvent changer en deux ans. Évidemment, il y a deux ans, nous n'aurions jamais imaginé que le monde serait tel qu'il est aujourd'hui. Selon moi, ce genre d'affirmations, d'après ce que j'ai pu constater dans le cadre de mes recherches, minent la confiance. Faire une déclaration n'est pas très impressionnant en soi; les gens veulent voir comment ces propos se traduisent concrètement.

**SS** Oui. Absolument.

**MC** C'est là où la notion de « tangibilité » entre en jeu.

Les cyberattaques sont monnaie courante, qu'il s'agisse de rançongiciels, de violations de la cybersécurité ou de données diffusées sur le web caché. Les primes d'assurance ont augmenté. Dans certaines organisations avec lesquelles je travaille, j'ai pu constater une hausse de 150 %. Je pense que la tendance générale au cours des quelques prochaines années est de plus de 100 %. Il n'est plus question de savoir si, mais quand une attaque surviendra. Ma question est donc la suivante : d'après vos recherches, et je sais que vous avez beaucoup travaillé sur la façon de structurer des excuses, qu'est-ce qui fait qu'une déclaration est bonne? Il est évidemment question de déclarations ici – comment une organisation devrait-elle ou peut-elle réagir si une violation de données personnelles se produit et que les clients ou d'autres parties prenantes n'ont plus confiance en elle par la suite?



**SS** La première règle à suivre est de réagir le plus tôt possible. Je me suis intéressée à un incident majeur de violation de données survenu aux États-Unis. L'entreprise avait mis deux semaines pour mettre de l'ordre dans ses affaires et comprendre ce qui s'était passé, avant de se prononcer sur l'incident. Ce n'est pas une façon d'établir la confiance, car personne ne sait ce qui se passe pendant ces deux semaines. De plus, quand l'affaire s'est ébruitée, les gens se sont demandé pourquoi l'entreprise n'en avait pas parlé plus tôt, et c'est à ce moment que leur confiance s'est effritée.

Donc, pour débiter, il faut choisir le bon moment, et c'est important d'y réfléchir. Puis, comme vous le disiez, Michael, s'excuser est un art. Je vais vous donner trois conseils à ce sujet. Ils vous seront utiles tant dans votre vie personnelle qu'au travail, car ils sont presque infaillibles. Voici la formule : en premier, vous devez reconnaître vos torts et présenter vos excuses.

Pour la plupart des entreprises, c'est une étape risquée et difficile. Les avocats sont d'une grande aide dans ce genre de situation, et je crois qu'il faut collaborer avec le conseil juridique et les conseils d'administration afin de convenir d'une façon de le faire. Dans tous les cas, vous devez reconnaître les préjudices que vous avez causés, que des personnes ont souffert, puis dire que vous êtes désolé de vos agissements. C'est une manière de commencer à rebâtir la confiance, parce que les gens se diront : « Ah, d'accord, ils vivent dans le même monde que nous. Ils savent qu'ils ont fait des erreurs et le reconnaissent. » Utilisez les mots « je suis désolé », mais ne dites pas « nous regrettons profondément ». Je reviendrai sur les choses que vous ne devriez pas faire.

La première chose à faire est donc de reconnaître le mal que vous avez causé et de présenter vos excuses, et de le faire beaucoup plus rapidement que vous auriez le réflexe de le faire. En affaires, cela va à l'encontre de l'ordre établi, mais si vous essayez d'établir ou de rétablir un lien de confiance, c'est un objectif en soi. L'idée ici est de trouver un équilibre entre cet objectif et d'autres aspects que vous essayez de limiter, comme la responsabilité, entre autres préoccupations.

L'étape suivante, après avoir reconnu vos erreurs et présenté vos excuses, est de donner des explications. Certains voudront savoir ce qui a mal tourné et pourquoi. Dans le cas d'une cyberattaque, c'est un aspect particulièrement délicat, n'est-ce pas? D'un côté, vous ne voulez pas trop en dire et ainsi vous exposer aux pirates informatiques qui pourraient penser : « Ah, voilà, ils sont passés par la porte de derrière. Je comprends! Je peux aussi le faire. » D'un autre côté, vous devez dire ce qui s'est passé dans des termes compris de tous.

Dans un message d'excuse, on pouvait lire « un mauvais plaisantin s'est infiltré ». Je me suis dit : on parle d'un criminel, là, non? Vous n'avez pas besoin d'utiliser un langage populaire dans vos explications. Vous n'êtes pas un politicien. Il est question d'un acte illégal que quelqu'un a commis. C'est donc d'un criminel dont on parle, d'un individu





qui s'est emparé de renseignements auxquels il n'aurait pas dû avoir accès. On devrait donc dire « un criminel s'est infiltré ». Plus loin, on pouvait lire : « Il y a eu un certain laisser-aller de notre part. Nous n'avons pas été à la hauteur des normes élevées que nous nous sommes fixées pour éviter que cela ne se produise. » Très franchement, je dois dire que l'explication ne doit pas être tournée vers vous. Vous devez vous mettre à la place de l'autre.

En lisant, je me disais : voilà un criminel qui a trouvé un point d'accès dont l'entreprise même ignorait l'existence et, comme ça, il a pu avoir accès à nos données, à vos données.

**MC** Si nous parlons du même événement, cela s'est déroulé récemment et ce « plaisantin » était un jeune de 21 ans...

**SS** Exact.

**MC** ... qui a eu accès aux données ou aux points d'accès de données de 50 millions de personnes.

**SS** Oui, en effet.

**MC** Cela semble une violation assez grave, pour plusieurs raisons.

**SS** Oui. Au sujet de cette violation, les gens, les journalistes, et le pirate lui-même, ont essentiellement dit que la sécurité était terriblement mauvaise.

**MC** Ouais, ce n'était pas difficile de la compromettre.



**SS** Le pirate a reconnu qu'il n'aurait pas dû être capable de faire ce qu'il a fait. Il utilisait un logiciel disponible sur le web pour s'infiltrer et faire des attaques continues. Conséquemment, comme entreprise, vous devez reconnaître les faits, présenter vos excuses et donner une explication. Puis, vous devez offrir une forme de compensation, non? La dernière étape est donc de communiquer ce que vous ferez pour remédier à la situation.

En ce qui concerne notamment la cybersécurité, il semble primordial de s'assurer que les gens comprennent en premier lieu ce que vous faites. Dans ce cas particulier, il a été question de s'associer à une autre entreprise bien connue et habituée de traiter ce genre d'enjeux, ainsi qu'à un bon cabinet de conseil pour aider l'entreprise à gérer la crise. Si vous connaissiez les entreprises en question, vous seriez rassuré. Mais la plupart des gens ne le seront pas. Il faut donc décrire la nature du travail que vous effectuerez avec elles et préciser ce que vous mettrez en place pour vous assurer que cette situation ne se reproduira plus.

Nous en venons donc à l'offre de réparation. Un autre aspect très délicat de la cybersécurité, c'est qu'à un moment, il faut dire aux gens : « Voici ce que vous pouvez faire pour vous protéger et protéger vos données. » Mais il est crucial de miser sur ce que vous, comme entreprise, ferez pour éviter que la situation ne se reproduise. En allant consulter les sites web affiliés, j'ai constaté que le message principal était : « Voici des moyens pour protéger vos données. » Cependant, ma réflexion en lisant cela est : « Mais c'est vous qui avez exposé mes données. Je n'y suis pour rien. »

**MC** Ce n'est pas qu'une question de mot de passe.

**SS** Exactement. Un client a beau changer de mot de passe tous les deux mois ou toutes les deux semaines, si quelqu'un peut entrer par la porte arrière, c'est le problème de l'entreprise, et pas celui du client. Alors voilà pour les étapes : reconnaître l'erreur, présenter ses excuses, expliquer ce qui s'est produit et offrir réparation. Ce qu'il faut retenir ici, c'est que personne ne se soucie vraiment des états d'âme de l'entreprise. Les excuses que nous avons lues étaient pleines de bons sentiments : humilité, travail acharné pour corriger la situation et déception incomparable.

Or, si quelqu'un a trahi votre confiance, vous ne vous souciez pas de comment il se sent. Point. Il y a des choses à dire à l'interne, qui illustrent comment tout le monde se sent dans l'entreprise, mais ce n'est pas nécessaire ni recommandé d'en parler en dehors de celle-ci, car ces arguments ne sont pas particulièrement convaincants.



- MC** Et le message qui ressort est : « Hé, Mike, n'oublie pas de mettre à jour ton mot de passe car nous avons été victimes d'une attaque, mais ne t'inquiète pas, nous nous occupons du reste. » Sans détails supplémentaires.
- SS** Oui, oui. Je dois dire, pour ceux qui nous écoutent et doivent gérer ce genre de problème, que c'est compliqué. Surtout quand vient le temps d'expliquer ce qui s'est passé de façon claire, mais sans donner trop de détails. L'erreur classique ici serait de dire « des erreurs ont été commises » de façon passive, comme si vous n'en connaissiez pas l'auteur ni leur nature. C'est pourquoi les explications sont importantes, mais il faut bien y réfléchir et les préparer quand il est question d'une cyberattaque.
- MC** Merci, Sandra, c'est très utile. Vous suggérez des façons très concrètes d'aller de l'avant. Nous recevons beaucoup de questions, dont certaines portent sur l'avenir du travail. Je sais qu'une séance sur cet aspect est prévue plus tard aujourd'hui, mais j'aimerais qu'on en parle un peu. Voici une des questions : quels sont les enjeux courants liés à la confiance dans un contexte de travail à distance? Plus particulièrement, avez-vous des conseils à donner aux dirigeants ou des pistes à propos des éléments à surveiller au sein de leur équipe à l'avenir?
- SS** Hum, je crois que l'environnement à distance, quand on y pense, varie selon la façon dont vous structurez votre temps au sein de votre organisation et avec vos collègues. Si Michael et moi avons en ce moment une conversation chacun devant son écran – c'est ainsi que je travaille avec ma co-auteure –, nous pourrions au moins nous voir en parlant. Cela ne remplace pas tout à fait une conversation en personne, mais c'est en fait assez pratique. Je crois que cela se complique quand les participants sont plus nombreux et qu'on ne sait pas toujours qui parle et comment gérer la conversation.
- J'ai un collègue à HBS, la Harvard Business School, qui m'a dit que, sur Zoom, il essayait de toujours utiliser le mode **Intervenant actif**, qui fait en sorte que la fenêtre la plus grande se place sur la personne ayant la parole, afin que tous les autres voient cette personne parler, car il trouvait cela pratique. Nous enseignons à de grands groupes d'environ 90 étudiants. En ligne, cela devient vite compliqué. Dans une classe, il est facile de gérer les interactions, mais en ligne ce n'est pas si simple. Je pense qu'il existe des techniques pour travailler avec Zoom. Par contre, je crois qu'on ne devrait pas... en fait, j'ai peur que l'on perde de vue, dans toutes ces discussions sur l'avenir du travail en ligne, l'importance des discussions individuelles. C'est toujours aussi essentiel d'en avoir, même si elles se déroulent dans un format différent.



Donc, vous savez, je crois que le premier conseil que je donnerais serait de s'assurer de continuer à avoir des rencontres individuelles. Puis, quand il est question de travail en groupe, je dirais qu'il faut maîtriser la technologie afin de pouvoir bien collaborer. Je ne sais pas si ces conseils sont vraiment utiles. J'aurais sûrement d'autres idées, mais voilà celles qui me viennent en tête spontanément.

**MC** Non, c'est parfait, Sandra. Dans une autre question posée à ce sujet, il est question des leaders, qui relèvent des défis, qui dirigent par l'exemple et qui, vous savez, se sacrifient pour leur équipe. On donne beaucoup de conseils aux leaders et il existe de nombreux ouvrages à ce sujet, mais rien qui ne s'applique vraiment à l'époque dans laquelle nous vivons. Avez-vous quelque chose à dire aux leaders sur la façon d'inspirer la confiance en ce moment? Quels comportements devraient-ils adopter? Nous savons maintenant comment ils doivent présenter des excuses et apprendre de leurs erreurs, mais comment leur leadership devrait-il se manifester pour inspirer la confiance? Des conseils à ce sujet?

**SS** Bien sûr. Je pense qu'en ce moment, les leaders doivent montrer qu'ils comprennent le monde dans lequel leur organisation évolue. Ainsi, si j'avais un conseil à donner à ces derniers, ce serait d'avoir une série de conversations avec leurs collègues, allant de la plus générale à la plus ciblée. La première pourrait être directement liée à la situation actuelle et être amorcée par des questions du genre : comment avez-vous vécu la pandémie de COVID-19? Comment décririez-vous votre expérience personnelle en ce moment?

Dans un deuxième temps, les leaders pourraient demander : comment avons-nous réussi à gérer ces problèmes? Donnez-nous une note de 1 à 5. Qu'est-ce qui a fonctionné et qu'est-ce qui n'a pas fonctionné? Ils peuvent finir en les remerciant pour leur travail, leur dire qu'ils les apprécient et leur demander : que pouvons-nous faire pour que votre quotidien soit plus facile et agréable?

Je crois que si les gens s'efforçaient d'établir ce genre de lien avec les autres – plus particulièrement les hauts dirigeants, qui devraient avoir ces conversations avec leurs subordonnés immédiats –, on s'éloignerait du discours de surface où il est question de « traverser cette période ensemble », et de vraies connexions humaines s'établiraient autour des enjeux actuels. Si j'étais un haut dirigeant, cela me fournirait beaucoup plus d'informations sur lesquelles m'appuyer pour savoir quoi dire. En ce moment, je crois que les messages, qui sont envoyés avec de très bonnes intentions, passent à côté de la cible. Donc, j'ai l'impression... Vous savez, je suis heureuse que vous me posiez cette question, parce que la période actuelle pose de véritables défis de gestion. Comme pour



tout événement, il faut se demander ce qui a changé afin d'arriver à le gérer. Pour cela, il faut parler avec les autres et comprendre comment ils voient les choses. En tout cas, c'est comme cela que je procédera.

Puis, les gestionnaires et les leaders doivent ensuite faire tout ce dans quoi ils excellent. Mais je leur souhaite d'avoir beaucoup plus d'informations sur ce qui se passe que ce à quoi ils ont accès pour l'instant.

**MC** En effet. Je me souviendrai toujours de ce livre que j'ai lu à l'école, probablement... je ne sais plus... au primaire, qui s'intitule *Les généraux meurent dans leur lit*. Après l'avoir lu, je me suis dit, essentiellement : « En vieillissant, je ne veux pas être un leader qui meurt dans son lit. » Je crois que la pandémie de COVID-19 est un bon exemple. Si j'avais un seul conseil à donner aux chefs de la direction, aussi simple que cela puisse paraître, ce serait de montrer l'exemple. Si vous demandez à votre personnel de revenir travailler au bureau, et que c'est votre mandat de l'annoncer, faites-le aussi. Si vous prônez le télétravail, travaillez à distance vous aussi.

**SS** Oui.

**MC** Démontrez vraiment votre leadership. Et... pardon, allez-y, Sandra.

**SS** J'allais seulement ajouter une chose, car cela m'a fait penser à une anecdote intéressante. Les leaders doivent aussi fixer des normes sur les comportements attendus pendant cette période. Donc voici mon anecdote au sujet d'une équipe de direction : un membre de cette équipe refusait de porter un masque et de se faire vacciner. C'était un bon élément de l'équipe, qui était loin d'être imbécile, mais le leader a dû lui dire : « Eh bien, tu ne peux pas venir aux réunions en personne, car tu mets les autres à risque en prenant cette décision. Tu es libre de tes choix, mais nous ne pouvons pas te permettre d'exposer les autres à un tel risque simplement parce que c'est ce que tu as choisi de faire. »

C'était là une façon particulièrement douce d'accomplir son mandat. Je crois qu'à l'heure actuelle, l'autre défi qui se pose pour les leaders, c'est qu'ils n'ont pas à interagir très souvent avec les autres au sujet de leurs comportements dans certains contextes. C'est un autre aspect qui a changé.



**MC** Oui. On parle davantage de gestes concrets à poser.

**SS** Oui.

**MC** J'aimerais récapituler. Nous avons parlé des quatre dimensions humaines de la confiance : la confiance physique, la confiance émotionnelle, la confiance numérique et la confiance financière. Nous nous sommes beaucoup attardés à la confiance numérique aujourd'hui, mais il ne faut pas mettre les autres de côté. Je crois que les leaders gagnent à comprendre comment ces quatre dimensions interviennent dans la prise de décision, comment ils peuvent avoir une incidence et influencer certaines choses ou prendre conscience de ce qui se passe, car ils pourront ainsi prendre des décisions plus éclairées.

Le temps a passé trop vite, Sandra. Merci beaucoup. C'était une conversation fantastique. Vous comprendrez mieux pourquoi ce sujet nous passionne. Merci à tous ceux qui nous ont fait parvenir des questions. Nous prendrons une pause de réseautage de 10 minutes, qui sera suivie de notre première séance de discussion en groupe. Je vous invite à visiter le centre de ressources pour accéder aux documents sur « L'avenir de la confiance », puis à utiliser le lien vers le sondage de l'outil Diagnostic de la confiance dont j'ai parlé pour obtenir vos résultats personnalisés. Ce lien se trouve sur la page d'accueil. Je vous remercie encore une fois et je vous souhaite une bonne journée!

—

Ce balado est produit par Deloitte. Les points de vue et les opinions qui y sont exprimés par les conférenciers et les invités sont les leurs et ne reflètent pas les opinions de Deloitte. Ce balado ne fournit que des informations générales et ne vise pas à présenter des conseils ou des services de quelque nature que ce soit. Pour obtenir plus d'informations à propos de Deloitte, visitez le site [Deloitte.com./ca/apropos](https://www.deloitte.com/ca/apropos).