

Bertrand Martin  
Vincent Lenhardt  
Bruno Jarrosson

À consulter  
en ligne : des vidéos  
revenant sur  
l'expérience unique  
de Bertrand Martin

# OSER LA CONFIANCE

Propos sur l'engagement  
des dirigeants



EYROLLES

# OSER LA CONFIANCE

La confiance est considérée comme l'un des facteurs-clés du développement économique. S'est-elle pour autant installée dans les entreprises ? Jusqu'où peut-on oser la confiance ?

Avec comme point de départ la singulière histoire de Bertrand Martin redressant l'entreprise Sulzer grâce à une spectaculaire libération des énergies fondée sur la confiance, cet ouvrage interroge les dirigeants d'aujourd'hui sur leur pratique et les invite à oser la confiance et à la distiller à tous les échelons de l'organisation.

En lien avec Bertrand Martin, Vincent Lenhardt et Bruno Jarrosson, spécialistes de l'entreprise et habitués au dialogue avec les dirigeants, proposent, chacun à leur manière, une interprétation et une réflexion autour de cette stimulante et exemplaire histoire de l'entreprise Sulzer.

---

**Bertrand Martin (+)** était polytechnicien et ingénieur du Génie Maritime. Après une carrière riche en expériences variées, il a été appelé à la présidence de CCM Sulzer pour en assurer le redressement dont il témoigne dans cet ouvrage. P.-D.G de CCM Sulzer de 1984 à 1994 puis de New Sulzer Diesel France de 1990 à 1996, il a assuré également de 1992 à 1996 la présidence de Convergence, société de conseil en management centrée sur la « convergence » de l'économie et de l'humain.

**Vincent Lenhardt** est fondateur et président de Transformance Pro et Senior Advisor auprès du cabinet Bain & Cy au niveau international. Il pratique et enseigne le coaching de transformation et accompagne des équipes et des entreprises nationales et internationales dans tous les secteurs de l'économie.

**Bruno Jarrosson** est consultant spécialisé en stratégie d'entreprise et expert auprès des clubs Association Progrès du management. Il enseigne la philosophie des sciences à Supélec. Il est l'auteur d'ouvrages sur la stratégie, l'organisation et la philosophie des sciences.

**Oser la confiance**

Groupe Eyrolles  
61, bd Saint-Germain  
75240 Paris Cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

#### Crédits

© EVH pour les vidéos de la partie I ; © Vincent Lenhardt pour les vidéos de la partie II ; © Bruno Jarrosson pour les vidéos de la partie III.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2017  
© Insep Éditions, 1996  
ISBN : 978-2-212-56691-8

Bertrand Martin  
Vincent Lenhardt  
Bruno Jarrosson

# Oser la confiance

Propos sur l'engagement des dirigeants

*Préface de Gilles-Noël Poirieux*

**EYROLLES**





## Sommaire

Table des vidéos .....	6
Présentation des auteurs .....	7
Préface .....	11
<b>Partie I – Une histoire de confiance par Bertrand Martin</b> .....	13
<b>Partie II – Une histoire porteuse de sens par Vincent Lenhardt</b> .....	67
<b>Chapitre 1</b> – Les leviers de la confiance .....	69
<b>Chapitre 2</b> – L’essentiel au cœur de l’important .....	97
<b>Partie III – Les paradoxes d’une histoire par Bruno Jarrosson</b> .....	127
<b>Chapitre 1</b> – Quand la peur est dite .....	129
<b>Chapitre 2</b> – La confiance jusqu’au bout .....	143
<b>Chapitre 3</b> – Faut-il être stratège ? .....	157
<b>Chapitre 4</b> – Le pouvoir et ses oripeaux .....	177
<b>Chapitre 5</b> – Ce que nous ne voulons plus .....	185
Conclusion – L’Apollon de Bellac .....	193
Index .....	197
Table des matières .....	199

## Table des vidéos

« Ce qu'il m'a été donné de vivre » .....	24
Le président ne sait pas ce qu'il faut faire .....	28
La confiance jusqu'au bout .....	32
« Nous sommes tellement intelligents » .....	40
La confiance, justement .....	75
L'intelligence collective .....	79
Le rôle du responsable .....	93
« Bertrand Martin, cet homme que j'ai connu » .....	119
« N'ayez pas peur ! » .....	134
Complexité et stratégie .....	163
L'égalité de dignité .....	177
Croiser et aimer Bertrand Martin .....	192



### **Comment visualiser les vidéos ?**

- **Dans cette eBook, il vous suffit de cliquer sur le lien ou sur le QR code pour que la vidéo se joue via votre serveur internet.**



## Présentation des auteurs

### **Bertrand Martin**

Né à Alger en 1928. Polytechnicien, ingénieur du Génie Maritime. Après une carrière riche en expériences variées, il a été appelé à la présidence de CCM Sulzer pour en assurer le redressement. P.-D.G de CCM Sulzer de 1984 à 1994 puis de New Sulzer Diesel France de 1990 à 1996, il a assuré également de 1992 à 1996 la présidence de Convergence, société de conseil en management centrée sur la « convergence » de l'économie et de l'humain.

Bertrand Martin est intervenu à de nombreuses reprises en conférence sur le thème de la confiance en partant de sa propre expérience. Il a témoigné dans les clubs Progrès du management du CNPF et a animé des commissions d'études au CFPC et à l'ACADI.

Il a été Président fondateur en 1992 de l'Association EVH « Vers une Entreprise Vivante par et pour des Hommes Vivants » qui anime encore à ce jour des séminaires de réflexion pour dirigeants sur le thème du management par la confiance, bouleversant les conceptions traditionnelles du management en France, au Maroc et bientôt en Pologne. *www.reseau-evh.com*

Pour Bertrand Martin, croissance de l'entreprise et croissance de l'homme étaient liées. Cette symbiose nécessite des mutations du

comportement des hommes et du fonctionnement des entreprises. C'est à la fois un défi et un enjeu pour l'avenir. Bertrand Martin montrait la nécessité d'un renversement managérial permettant de passer de la méfiance à la confiance, des logiques linéaires aux logiques complexes, du prévisible à l'incertain, du mécanique au biologique...

Ce renversement managérial remet en cause tous les acteurs de l'entreprise, dans leurs rôles et leurs comportements ainsi que les processus de décision. Il fait une large place aux débats constructifs et au désordre créateur.

En 1993, Bertrand Martin a été « Grand Témoin » aux Assises nationales du CFPC à Grenoble.

Bertrand Martin nous a quittés en 2013.

Publications :

Articles de Presse. Cassette vidéo du témoignage donné aux Assises nationales du CFPC à Grenoble en 1993.

## Vincent Lenhardt

Né en 1942. Vincent Lenhardt est actuellement Fondateur et Président de Transformance Pro, une société de conseil spécialisée dans la formation de coachs, dans le coaching et l'accompagnement des dirigeants, pour le développement de l'Intelligence Collective de l'Organisation, et depuis 2012, Senior Advisor auprès de « Bain & Cy » au niveau international.

Vincent Lenhardt a lancé en 1988 la première formation de coaching en France sous la marque « Coach & Team »<sup>®</sup>. Il a formé depuis, à Paris, environ 2 000 coachs sur des périodes longues, et, en France, au Maroc et en Belgique, à travers les 6 écoles qu'il supervise, au total près de 3 800 coachs sur des périodes longues, avec un haut niveau de qualité.

Intervenant auprès de clubs patronaux, il est animateur depuis 1992 du Club EVH (Entreprises Vivantes « par et pour » des Femmes et des Hommes Vivants), et est également un conférencier apprécié.

Il est ancien Président de l'EATA (Association Européenne d'Analyse Transactionnelle).

#### Publications :

- Livres traduits et publiés à Londres et New York :
  - *The Transformational Leadership*, avec Alain Godard, Directeur général de Rhône-Poulenc (AGRO), Palgrave Ed, 2000.
  - *Coaching for Meaning*, Palgrave Ed, 2000.
- Autre publications :
  - *Au cœur de la relation d'aide : Réflexion sur des fondamentaux de la thérapie et du coaching*, InterÉditions, 2008.
  - *Découvrir le coaching*, InterÉditions, 2007.
  - *FAQ Coaching: Tout ce que vous souhaitez savoir sur le coaching. Réponses d'un spécialiste*, InterÉditions, 2006.
  - *Les responsables porteurs de sens : Culture et pratique du coaching et du team-building*, Eyrolles, réédition 2015.
  - *Engagements, espoirs, rêves*, avec Alain Godard, Pearson, réédition 2005.
  - *L'Intelligence collective en action*, avec Philippe Bernard, Directeur général d'Elis, Pearson, 2005.
  - *Mes 10 stratégies de coaching : Pour une co-construction de la liberté et de la responsabilité*, InterÉditions, 2016.
- Vidéos :
  - Pour un Leadership et un coaching intégrateur (20 vidéos) [www.videosvincentlenhardt.com](http://www.videosvincentlenhardt.com).

## Bruno Jarroson

Né en 1955. Ingénieur de l'École supérieure d'électricité.

Consultant en stratégie. Auteur d'une trentaine d'ouvrages sur le management et/ou la philosophie et de deux pièces de théâtre. Fondateur de l'AFACE (Académie Francophone des auteurs et conférenciers d'entreprise).

Bibliographie non exhaustive :

- *Invitation à la philosophie des sciences*, Le Seuil, 1992.
- *Décider ou ne pas décider ?* (Prix Dauphine Entreprise 1995), Maxima, 1994.
- *100 ans de management*, Dunod, 2000
- *Une fourmi de 18 mètres... ça n'existe pas* (avec Ivan Gavriloff), (Prix Manpower 2001) Dunod, 2001.
- *Conseil d'indiscipline, Du bon usage de la désobéissance*, Descartes, 2003.
- *Stratégie sans complexes*, Dunod, 2004.
- *Chrétien au travail, Desclée de Brouwer*, 2006.
- *Pourquoi c'est si dur de changer ?*, (avec Philippe Van den Bulke et Bernard Jaubert), Dunod, 2007.
- *Vers l'Économie 2.0*, Eyrolles, 2009.
- *Le temps de magiciens*, Le Pommier, 2010.
- *Charles de Gaulle, Leçons de commandement*, Maxima, 2012.
- *Les Secrets du temps*, Maxima, 2012.
- *Chic, on change ! Mieux vaut prendre un tournant qu'un mur*, (avec Philippe Van den Bulke) Dunod, 2013.
- *La panne de l'intelligence stratégique*, L'Harmattan, 2014.
- *Quatre Stratèges dans la Seconde Guerre mondiale*, L'Harmattan, 2015.
- *De Sun Tzu à Steve Jobs, une histoire de la stratégie*, Dunod, 2016.
- *Comment augmenter le chômage*, Dunod, 2017.

## Préface

2002 : je suis assis en face de Bertrand Martin lors de mon premier dîner à EVH<sup>1</sup>. Il me regarde. Est-ce qu'il me dévisage ? Non, il m'envisage, plutôt. De la douceur dans ce regard, de la bienveillance sans doute. Fugacement, imperceptiblement une esquisse de distance dans le pli de la bouche. Face à Bertrand Martin, je me sentais vivant.

Puis il parle et je me dis que la voix, c'est l'homme. Une voix douce, qui suggère, qui s'insinue sans insister sur les finales. Une voix qui va son train, tout de même.

Cette rencontre est décisive. J'en sors plus qu'envisagé, remis d'aplomb dans mon être.

Que me dit-il ? Que l'humanisme mêle l'exigence à la bienveillance, que l'on doit se garder d'opposer la performance et le souci de l'homme. Ceci que je sais par l'esprit, je le ressens à ce moment par le cœur et dans mes tripes. En fraternité désormais, nous partageons notre repas.

Réconcilier performance et souci de l'homme ! Utopie, penseront certains. Non, il ne s'agit pas dans ce livre de seulement prendre plaisir à renverser un lieu commun mais aussi d'indiquer le chemin dans son

---

1. Une Entreprise Vivante par et pour des Hommes vivants.  
[www.reseau-evh.com](http://www.reseau-evh.com)

aspect pratique et même parfois caillouteux. Réussir, c'est toujours trouver la sortie (uscita : sortie). Sortie de l'autoroute du lieu commun qui nous empêche de penser droit et d'agir juste. Au fil de ces pages, une volonté trouve un chemin.

Ma première rencontre avec Bertrand Martin a en fait eu lieu quelques mois plus tôt quand Vincent Lenhardt m'a fait lire *Oser la confiance*. Avant de devenir mon livre culte, mon livre de chevet, ce texte m'a remis en confiance. Il arrivait au bon moment pour me conforter dans ce que j'essayais de faire chez Sodexo en Pologne. Rendre acteurs tous mes managers ! Ce n'était donc pas une folie, ni un songe creux d'utopiste perché. « Je ne suis donc pas seul », ai-je pensé en parcourant parfois trop fiévreusement ces pages.

Rejoignant EVH, je vis que non seulement je n'étais pas seul mais que nous étions nombreux à partager cette réalité d'une entreprise humaniste où l'exigence se conjugue à la bienveillance. 250 dirigeants sont passés par EVH depuis sa fondation en 1992 par Bertrand Martin.

En 2017, au moment de la réédition de ce livre, cet esprit s'amplifie à travers d'autres dirigeants-témoins : Michel Sarrat de GT Location, Nicolas Hénon de Kiabi, Bertrand Cunaud de Kbane et tant d'autres que je pourrais citer. À travers le mouvement de l'entreprise libérée aussi, que nous préférons appeler l'entreprise libérante.

L'expérience Sulzer, relatée dans ce livre, qui a pris racine en 1984 pour faire mentir George Orwell, se révèle d'une étonnante actualité en 2017 ; et porteuse de promesses d'un avenir plus radieux. Quand les hommes et les femmes partout se libèrent pour vivre debout et en confiance.

Je ne saurais trop me réjouir de la réédition d'*Oser la confiance* et conseiller sa lecture, en particulier aux jeunes managers inscrits dans ce courant d'humanisme qui, de génération en génération, traverse les organisations pour les rendre moins dures, plus efficaces et donc plus vivantes durablement.

**Gilles-Noël Poirieux, président d'EVH**

Partie I

**Une histoire de confiance**  
**par Bertrand Martin**





## 1. Un témoignage en guise de questionnaire

Je suis né à Alger, la Méditerranée a nourri mon enfance et ma jeunesse. J'y ai puisé mes images de la vie : des journées radieuses de soleil, de calme et de beauté où tout invite à la joie de vivre et à l'exaltation du rêve, brutalement interrompues par des coups de vent rageurs qui rappellent à la réalité de la lutte et du risque. Un pays qui donne un sens naturel à la culture et à l'histoire de notre civilisation ; un pays qui porte en lui les signes inspirateurs des textes fondateurs que nous enseignaient nos maîtres : la mythologie et la philosophie grecques, la poésie latine, l'Ancien et le Nouveau Testament. Je les ai reçus avec mes camarades de lycée chaleureux et passionnés où se retrouvaient toutes les origines méditerranéennes, toutes les religions issues de ces rives : israélites, musulmans, protestants, catholiques, orthodoxes ; barrières infranchissables dans une vie d'étude néanmoins commune, qui nous obligeait à nous reconnaître et à accepter nos différences.

Mon père, ingénieur qui construisait des barrages domestiquant l'eau nécessaire à la vie, et ma mère, issue d'une famille industrielle catalane, m'ont transmis le goût de l'entreprise et du négoce. Ces racines m'ont conduit à devenir ingénieur du génie maritime pour construire des bateaux porteurs de mes rêves d'enfance d'aventure et d'horizons sans limites.

Je n'ai jamais pu en construire. Hasard ou signe, je ne sais. Marin plus qu'ingénieur peut-être, j'ai vite été plus intéressé puis passionné par les hommes que par la technique. J'ai découvert que si les problèmes techniques clairement posés trouvaient pléthore de compétences

intellectuelles pour les résoudre, les difficultés essentielles provenaient de nous-mêmes et de nos relations avec nos semblables. Ces difficultés souvent insurmontables et admises comme telles devenaient des blocages. Les causes réelles des échecs d'apparence technique trouvaient le plus souvent leurs sources dans des difficultés relationnelles.

Notre formation supérieure nous avait rendus experts dans la résolution de problèmes scientifiques, laissant au hasard des vies de chacun le soin de nous préparer à nous gérer nous-mêmes et à nous rendre capables de communiquer avec les autres. Peut-être, en ce sens, mon éducation méditerranéenne m'avait-elle donné quelques avantages.

Si maîtriser la matière requiert des raisonnements auxquels nous étions rompus, se maîtriser soi-même et permettre aux autres d'acquiescer cette maîtrise relevait d'une évolution lente et difficile, toujours remise en question. Par contre, les effets d'un tel progrès étaient spectaculaires sur l'ensemble des problèmes à traiter. C'est ainsi que j'ai vécu des expériences humaines qui m'ont éloigné de mes connaissances d'ingénieur pour alimenter des réflexions comportant plus d'interrogations que de réponses.

Toujours menée par mon goût de l'aventure et du changement quand il se présentait, ma vie professionnelle a été une suite d'escaliers riches en découvertes. C'est ainsi que je suis passé du service public au secteur nationalisé, puis dans des entreprises privées contraintes d'évoluer rapidement, souvent en crise, voire en faillite. Finalement, j'ai assumé la responsabilité pendant douze ans de la filiale française d'un puissant groupe étranger. J'ai toujours eu la chance d'être sur le terrain, au contact proche des usines ou des chantiers. J'ai aussi travaillé en France avec des Bretons, des Algériens, des Provençaux, des Normands et des Parisiens et à l'étranger avec des Italiens, des Russes, des Allemands, des Américains et finalement avec des Asiatiques : Japonais, Indonésiens, Chinois, Philippins et Australiens. Je n'ai jamais connu de situations faciles. J'ai toujours été confronté à des impératifs de changements rapides, pour faire face à des crises dues

à la sévérité de la concurrence internationale, notamment japonaise, dès le début des années 1960 dans la construction navale.

J'ai vécu péniblement la lutte des classes qui paralysait des sociétés en perdition, avec le sentiment d'un immense gâchis. Un schéma de fonctionnement omniprésent, fondé sur l'obéissance imposée à ceux qui exécutent par ceux qui savent ou possèdent, dressait les hommes les uns contre les autres dans des luttes internes suicidaires faisant le jeu de la concurrence. Pourtant, les hommes remarquables tant par leur valeur professionnelle que par leur engagement ne manquaient ni dans les ateliers ni dans les directions ; il suffisait d'écouter les uns et les autres pour s'en convaincre. Mais un mur, mélange épais et confus de méfiance, d'histoire, d'idéologie et d'incompréhension, interdisait l'écoute réciproque.

Dans ces conditions, les actions de changement les plus simples devenaient impossibles, les outils techniques les plus performants inopérants et les stratégies les plus élémentaires impraticables. Le management de terrain se résumait à une guerre d'usure, mélange d'autorité, de menaces, de récompenses, de ruses et de duperies réciproques. La méfiance, la peur et le rapport de forces, plutôt que la confiance et le respect de l'autre.

Peut-on encore rêver d'une entreprise où tous les hommes aient une place digne d'eux ?

Les discours sur la ressource humaine se vulgarisent. Pourtant, bien peu y croient, les doutes et les réticences restent la règle, l'évolution est lente et les retours en arrière fréquents. Les réflexes de base restent les mêmes et les comportements autoritaires réapparaissent à la première alerte. Le respect des hommes serait bon pour la paix mais pas pour la guerre.

Or, les entreprises se font la guerre.

C'est, pour être convaincu du contraire, persuadé qu'il y a, au-delà d'un enjeu vital pour les entreprises, un enjeu de société, choqué par des attitudes de mépris et d'irrespect toujours actuelles, surpris et

étonné de l'inconscience de nombreux managers mais conscient aussi des difficultés des changements nécessaires que je me suis décidé à témoigner. Je n'ai pas l'intention de proposer un modèle — ce serait naïf — ni de raconter une histoire — voire une belle histoire qui appartient aux acteurs —, mais plutôt de réfléchir, au travers d'expériences vécues, à des concepts de management ouvrant des perspectives inconnues en termes de performance des entreprises et de développement des hommes.

Une fenêtre s'ouvre sur un nouveau siècle qui pourrait être celui de l'homme retrouvant, dans la dignité de son être, la maîtrise de sa croissance et de la création d'un monde plus humain.

J'ai souhaité faire appel à deux amis intéressés comme moi par ce défi pour qu'ils joignent leur musique à la mienne et que le lecteur puisse nourrir sa réflexion personnelle dans la complémentarité des approches :

Vincent Lenhardt, consultant, thérapeute, est expert en accompagnement des personnes et des équipes. Également didacticien, il est l'auteur d'un ouvrage : *Les Responsables porteurs de sens*, INSEP Éditions, 1992.

Bruno Jarrosson est ingénieur, chef de projet à l'association Progrès du management. Auteur de plusieurs ouvrages de management, notamment : *Décider ou ne pas décider?*, Maxima, 1994, et avec Michel Zarka, *La Stratégie réinventée*, Dunod, 1995.

Ce livre est un questionnement ouvert sur l'avenir. Il se veut à la fois humble et ambitieux.