



Rétablir la confiance envers le gouvernement

Perspectives approfondies : l'avenir du gouvernement

*Aux États-Unis, la confiance envers le gouvernement a atteint un creux quasi historique. Les auteurs de l'ouvrage *The Power of Trust* discutent des raisons pour lesquelles ce phénomène est problématique, tandis que l'ancien chef de l'expérience des vétérans au Département américain des anciens combattants, Tom Allin, révèle comment son organisme a mobilisé la population pour rétablir la confiance.*

Date d'enregistrement : 21 avril 2021

Durée : 20 min 39 s

Participants :

Tanya Ott (TO)

Animatrice du balado en salle de presse et productrice
Deloitte

Bruce Chew (BC)

Leader de la recherche fédérale
Deloitte Consulting LLP

Tom Allin (TA)

Professeur de pratique
Duke University Sanford School of Public Policy

Sandra Sucher (SS)

Professeure de pratique
Harvard Business School

Shalene Gupta (SG)

Adjointe de recherche
Harvard Business School



TO La confiance. Elle est facile à perdre, mais tellement, tellement plus difficile à regagner.

Effets sonores *Montage de bribes de phrases portant sur des abus de confiance dans les relations personnelles...*

TO Mais qu'arrive-t-il quand l'abus de confiance est plus étendu et plus compliqué? Lorsqu'il touche une entreprise?

Effets sonores *Montage de bribes de phrases portant sur des crises touchant des entreprises*

TO Ou qu'il a une envergure encore plus grande... soit le gouvernement?

Effets sonores *Montage de bribes de phrases portant sur un manque de confiance atteignant un niveau historique envers le gouvernement*

BC Il y a une très grande distinction entre la confiance envers le gouvernement avec un grand « G » et le gouvernement avec un petit « g ».

TO Je vous présente Bruce Chew.

BC Je suis directeur général chez Deloitte et je consacre la moitié de mon temps au rôle de leader de la recherche fédérale pour le centre des perspectives gouvernementales de Deloitte. Vous savez, la confiance est un enjeu constant pour le gouvernement. C'est le principe fondamental selon lequel « je me présente aux élections, et vous devriez m'accorder votre confiance plutôt qu'à mon adversaire ».

TO Ça, c'est le gouvernement avec un petit « g ».



- BC** Mais ce dont nous parlons ici, c'est la confiance envers le gouvernement en tant qu'institution.
- TO** C'est celui avec un grand « G » et, après des décennies de recul, il a atteint un creux quasi historique aux États-Unis. Une étude effectuée par le Pew Research Center en août 2020 révèle que seulement 20 % des adultes ont confiance que Washington « fera ce qui est juste » en tout temps ou la plupart du temps ¹. L'équipe de Bruce chez Deloitte a réalisé son propre sondage auprès de 4 000 Américains et a constaté que, lorsqu'on creuse un peu, l'histoire est plus nuancée. La confiance envers le gouvernement avec un grand « G » est faible, mais les gens semblent réagir plus favorablement à des organismes individuels.
- BC** Il y a beaucoup de choses qui se passent et beaucoup de choses à éclaircir. Dans un sens, il s'agit des expériences que nous vivons. Si l'IRS m'envoie mon remboursement d'impôt année après année, sans exception, j'ai confiance qu'il continuera de le faire. Mais la confiance comporte plus de dimensions que les seules expériences vécues. Le gouvernement possède des données sur mon identité et à mon sujet. Ai-je confiance qu'il protégera ces données du point de vue de la cybersécurité? Ai-je confiance qu'il n'utilisera pas ces données à des fins autres que celles pour lesquelles je les ai transmises?
- TO** La bonne nouvelle, c'est que même s'il y a un abus de confiance, on peut la rétablir... pour peu que les dirigeants gèrent la situation correctement.
- TA** J'ai vu Bob McDonald à l'émission 60 Minutes. Il venait d'être nommé secrétaire au Département des anciens combattants. Et j'ai pris contact avec lui, car je voulais me joindre à ce parcours. Je lui ai simplement demandé de m'indiquer ce que je pouvais faire pour l'aider, et de me confier un mandat en ce sens.
- TO** Je vous présente Tom Allin. Il a passé 40 ans dans le secteur de la restauration, dont 20 ans à l'étranger, notamment en tant que premier président de McDonald's en France. Mais ce qui ne figure pas dans sa biographie officielle, c'est que Tom a grandi dans une famille militaire. Son grand-père, son père et son grand frère ont tous fréquenté West Point. Tom s'était enrôlé pour la guerre du Vietnam, sans jamais être appelé.



- TA** Je me sentais coupable.
- TO** Mais Bob McDonald lui a donné une deuxième chance. En 2014, il a demandé à Tom de devenir le premier chef de l'expérience des vétérans au Département américain des anciens combattants.
- TA** Et j'avais l'impression de retourner parmi les miens en tant qu'employé du Département des anciens combattants, parce que nous parlions tous à peu près le même langage et nous avions tous cette mission en commun : une même équipe, un même combat. J'ai senti que c'était quelque chose que je voulais vraiment faire, que j'avais besoin de faire.
- TO** Et, face à un scandale, le Département des anciens combattants avait besoin de quelqu'un pour le faire. Des centaines de milliers d'anciens combattants attendaient jusqu'à six mois pour obtenir un rendez-vous ². Les réseaux de nouvelles ont rapporté qu'au moins 40 anciens combattants de l'Armée en attente de soins sont décédés ³.
- TA** Le Département était essentiellement aux prises avec une situation de crise quand Bob McDonald est arrivé. Je crois que l'organisme a été secoué et que cela lui a permis de se faire entendre. Car je crois que tout le monde s'entendait pour dire que nous devons mieux servir les anciens combattants et faciliter l'accès aux prestations auxquelles ils avaient droit.
- TO** En tant que nouveau chef de l'expérience, Tom était chargé de déterminer quels étaient les irritants et de les corriger. Il a passé des mois à parler aux anciens combattants pour comprendre ce qui se passait.
- TA** La pire expérience, c'est la fois où un ancien combattant a dû cliquer 17 fois pour trouver un fichier PDF, qu'il a ensuite dû télécharger, imprimer, remplir à la main et envoyer par la poste. De toute évidence, ce n'est pas le genre d'expérience que nous recherchons. Lorsque les gens vont en ligne, c'est pour faire avancer les choses. Et nous n'avions pas vraiment configuré la page web de façon à leur permettre de s'occuper de leurs prestations, de leur changement d'adresse ou de leurs rendez-vous médicaux. C'est pourquoi nous avons collaboré avec les anciens combattants pour tenter de comprendre



quels étaient leurs besoins et comment nous pouvions modifier l'expérience en ligne pour qu'ils puissent aller de l'avant. L'autre problème, c'est qu'il y avait beaucoup trop de pages web différentes. Il y avait plus de 500 sites web destinés aux anciens combattants. Aussi, nous les avons tous réunis en une seule plateforme leur permettant de tout faire sur un même site web à l'aide d'un seul identifiant, un seul mot de passe, une seule connexion, plutôt que d'accéder à différentes pages web comme avant.

- TO** La refonte des processus consistait en partie à comprendre où il y avait des lacunes. Et pour ce faire, il fallait évaluer l'expérience vécue par les clients – ce que le Département des anciens combattants faisait, mais...
- TA** Le problème, c'est que les aspects évalués n'étaient pas ceux qui importaient aux anciens combattants. Pour être efficaces, les évaluations doivent correspondre à ce qui est important aux yeux du client. Elles doivent être effectuées en temps opportun afin de permettre d'obtenir des renseignements assez rapidement pour agir, et elles doivent aussi être concrètes. Et à l'époque, le Département des anciens combattants réalisait surtout de très longs sondages qui prenaient tellement de temps à parvenir au centre médical, qu'ils n'étaient plus pertinents. Comme le veut l'expression, tout cela finissait « sur une tablette ». Notre but était de tenter de comprendre comment évaluer une expérience en temps réel.
- TO** Un courriel a été envoyé aux anciens combattants qui étaient passés par la prise de rendez-vous pour leur poser une simple question : Avez-vous obtenu un rendez-vous au moment où vous en aviez besoin? Une évaluation a aussi été effectuée au niveau de l'organisme. Le Département des anciens combattants devait définir un objectif prioritaire.
- TA** Ce qui n'a pas été une mince tâche pour un organisme d'une telle envergure.
- TO** Le Département a retenu l'énoncé suivant : « J'ai confiance que le Département des anciens combattants respectera l'engagement de notre pays envers les vétérans. »
- TA** Et c'est ce qui a vraiment donné le ton, car si les anciens combattants accordent leur confiance au Département, c'est qu'ils savent qu'ils obtiennent les prestations et le service auxquels ils s'attendent, et qu'ils ont mérités en défendant leur pays.



- TO** Puis ils ont ajouté trois autres énoncés : « J'ai obtenu les soins dont j'avais besoin. » « C'était facile pour moi d'obtenir les soins dont j'avais besoin. » « On m'a traité avec respect. »
- TA** Et nous envoyions chaque trimestre aux anciens combattants qui avaient fait appel aux services du Département plus de 200 000 courriels comportant ces énoncés portant sur la raison d'être, l'efficacité, la facilité et l'émotion. Et cela a vraiment changé la façon dont l'organisme se percevait. La réponse à la question sur la confiance constituait en quelque sorte la « valeur boursière » de l'organisme. Chaque trimestre, nous récoltions un certain pourcentage de gens qui étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'énoncé sur la confiance. Les gens avaient très hâte de savoir d'un trimestre à l'autre : quel résultat avons-nous obtenu cette fois? Comment nous améliorons-nous? Et il y a une amélioration. Le Département utilise cette méthode encore aujourd'hui.
- TO** En 2014, quand Tom Allin a commencé à travailler au Département des anciens combattants, un peu plus de la moitié des vétérans étaient d'accord ou fortement d'accord qu'ils faisaient confiance au Département pour respecter son engagement envers les anciens combattants. En 2018, c'était plus près de 70 %. Et aujourd'hui, ce pourcentage est encore plus élevé. Ce n'est donc pas étonnant que Tom compare ces résultats à une valeur boursière, car, pour établir ce processus au Département, il s'est inspiré de l'approche adoptée par les chefs de l'expérience de très grandes sociétés privées. Le gouvernement peut tirer beaucoup de leçons du secteur privé... et nos prochains invités se sont justement penchés là-dessus.
- SG** J'adore la façon dont notre histoire a commencé, car je crois qu'elle englobe la notion de confiance à l'échelle microscopique.
- TO** Je vous présente Shalene Gupta. Elle est adjointe de recherche à la Harvard Business School et coauteure de l'ouvrage *The Power of Trust* qui sera publié sous peu.
- SG** J'ai travaillé avec beaucoup d'organisations différentes par le passé, et il y a une hiérarchie à respecter. On ne peut pas simplement se présenter devant quelqu'un et lui dire, « Hé, ça te dirait de procéder à la refonte de ce projet auquel tu travailles depuis sept ans? »



- TO** Mais c'est exactement ce qu'elle a fait, peu de temps après avoir commencé à travailler avec Sandra Sucher. Sandra est professeure de gestion appliquée à la Harvard Business School.
- SS** J'étudiais des sujets liés à la confiance, particulièrement les licenciements et les restructurations, mais aussi la diversité, l'équité et l'inclusion. Et puis un jour, Shalene et moi étions dans un hôtel de Tokyo où nous étudions un cas. J'étais censée écrire un ouvrage sur les licenciements. Et Shalene m'a dit, « Tu sais, je pense que tes recherches vont au-delà des licenciements. »
- SG** Je travaillais pour Sandra depuis peu, et je commençais à peine à lui faire confiance. Je sais que ça peut sembler banal, mais dès le départ, elle a été très bienveillante à mon égard. Elle était à l'écoute de mes idées et j'étais tout à fait à l'aise de lui dire : « Tu sais, je trouve que tes recherches sont géniales. J'adore. Mais je crois que tu pourrais envisager le sujet sous un angle différent. »
- TO** Cette confiance a donné lieu à un partenariat et au nouvel ouvrage. Sandra affirme que la confiance repose sur des éléments de base.
- SS** L'un de ces éléments est tout simplement la compétence. Vous ne ferez pas confiance à une personne si vous ne croyez pas qu'elle peut faire ce qu'elle prétend et que vous pouvez compter sur elle pour le faire. Alors quand Shalene a dit qu'elle pouvait nous amener plus loin, je me suis dit d'accord, elle a déjà été journaliste.
- TO** Pour la revue *Fortune*.
- SS** Elle a été boursière Fulbright. Rien de moins. Alors, voyons où cela peut nous mener.
- TO** Mais la compétence ne suffit pas.



SS Nous nous préoccupons des motivations des gens ou des organisations, c'est-à-dire : « Veillent-ils aux intérêts des autres en plus de leurs propres intérêts? » Nous nous soucions des moyens qu'ils utilisent, c'est-à-dire : « Nous traitent-ils, et traitent-ils les autres, de manière équitable? »

TO Et surtout, elle affirme...

SS Se tiennent-ils responsables des conséquences de leurs gestes, des conséquences réelles et concrètes, sur le terrain, que tout le monde peut voir, qu'ils le veuillent ou non? Beaucoup d'entreprises excellent lorsqu'il s'agit de dire « C'est ce que j'avais l'intention de faire. Voyez comment j'ai bien réussi », mais moins lorsqu'il s'agit de dire « Voici mon incidence sur le climat. Oups, je suis désolée. Voici mon incidence sur l'équité raciale et la lutte pour l'égalité. Hum... pas fameux ça non plus. » Notre jugement ne se borne pas au domaine dans lequel une entreprise exerce ses activités. C'est pourquoi nous considérons cette seconde catégorie d'attributs comme un domaine moral, qui va au-delà des compétences.

TO Et c'est là que ça se corse... quand une entreprise ou un chef d'entreprise n'assume pas sa responsabilité. Ce ne sont pas les exemples qui manquent en ce qui concerne les relations publiques désastreuses, mais Sandra et Shalene aiment bien souligner un exemple en particulier : la norme de référence en matière de reprise après un abus de confiance.

Effets sonores *Montée de la musique... quelque chose de rythmé, d'intense... sous les effets sonores suivants*

Effets sonores *Montage d'archives de bulletins de nouvelles des empoisonnements au Tylenol en 1982.*

TO On est en 1982 et les gens tombent malades dans la région de Chicago après avoir pris du Tylenol. James Burke est le chef de la direction de Johnson & Johnson, fabricant du Tylenol.



- SS** Et il vient tout juste d'apprendre que cinq personnes sont décédées d'un empoisonnement au cyanure se trouvant dans des capsules de Tylenol.
- TO** James Burke s'adresse aux médias sur-le-champ.
- SS** Parce qu'il s'est rendu compte qu'il s'agissait d'une question de santé publique et que l'entreprise était la mieux placée pour sensibiliser la population au risque associé à la consommation de Tylenol Extra fort.
- TO** Quelques jours plus tard, il s'est envolé vers Washington pour rencontrer les dirigeants du FBI et de la Food and Drug Administration.
- SS** Il a dit qu'il voulait créer un rappel à l'échelle nationale. On lui a dit qu'il ne devrait pas le faire. À l'aube de l'Halloween, on craignait des incidents semblables qui viendraient nourrir l'ego de l'auteur du crime. Il a dit qu'on a compris qu'en fin de compte, c'était à lui que revenait la décision.
- TO** Il y a eu un rappel. Mais ça ne s'est pas arrêté là.
- SS** La FDA exigeait un sceau sur les produits. Johnson & Johnson a créé un processus de fabrication comportant trois sceaux. Et puis, la société a présenté ces nouvelles mesures à la télé. Ensuite, elle a offert des coupons et un remboursement aux gens qui souhaitaient remplacer leur ancien flacon de Tylenol par le nouvel emballage sécuritaire. La combinaison de toutes ces mesures a fait en sorte qu'après avoir perdu la quasi-totalité de sa part de marché, la société l'a retrouvée en grande partie au bout d'un an.
- SG** On ne regagne pas la confiance du premier coup. En fait, c'est un processus en trois étapes.



TO Présenter des excuses, assumer ses responsabilités et rétablir la confiance à long terme.

SG Les organisations peuvent hésiter à présenter des excuses; en effet, on a tendance à penser qu'en s'excusant, on admet ni plus ni moins sa culpabilité. Mais certaines études démontrent que le fait de présenter ses excuses réduit les litiges. En fait, une entreprise a tout intérêt à présenter rapidement des excuses. Encore et encore, les entreprises ne réfléchissent pas aux conséquences à long terme, comme les frais d'avocat, la perte de confiance des employés et l'incapacité de mettre de nouveaux produits en marché sans crainte. Et elles sous-estiment grandement la mesure dans laquelle le monde a changé. Nous voulons que les gens sachent que, lorsqu'ils découvrent un abus de confiance et qu'ils commencent à remettre en question les données qui ne confirment pas ce qu'ils veulent entendre, ou qu'ils bloquent une enquête qui risque de révéler ce qui cloche au sein de l'organisation, s'ils diabolisent les gens qui tentent de les éclairer sur ce qui ne fonctionne pas bien, cela risque de mal tourner en ce qui a trait à leur capacité de penser avec objectivité et sérénité à la façon dont le monde a évolué et au chemin qu'ils ont à parcourir pour se redresser et revenir à leur point de départ.

TO D'accord, à ce point-ci, vous vous dites peut-être que cet épisode était censé porter sur la confiance envers le gouvernement. Pourquoi est-il tant question de Johnson & Johnson et des sociétés en général? En fait, à certains égards, le gouvernement est assez semblable aux entreprises avec lesquelles nous interagissons quotidiennement. L'équipe de Bruce Chew chez Deloitte a réparti les organismes publics en six archétypes.

BC C'est un genre de spectre, et à une extrémité, on trouve le détaillant. Certains secteurs du gouvernement sont de vrais détaillants. Par exemple, la boutique du musée Smithsonian est un détaillant. Et il y a des organismes comme le Service postal qui se mesurent à des concurrents. À l'autre extrémité se trouvent les organismes de réglementation et d'application de la loi. Et d'autres organismes se situent entre les deux. Certains s'apparentent à des détaillants; citons à titre d'exemple l'obtention d'un passeport. Autrement dit, vous ne pouvez pas obtenir un passeport auprès de différentes sources, mais l'organisme possède bon nombre des caractéristiques de la vente au détail. Donc vous pouvez voir comment cela varie d'un bout à l'autre du spectre.

TO Et ce qui est intéressant, c'est qu'un sondage réalisé par Deloitte auprès de 4 000 Américains révèle que les répondants accordent le niveau de confiance le plus élevé aux organismes détaillants ou qui s'apparentent à un détaillant. Pourquoi est-ce important?



- BC** Prenons le permis de conduire... la confiance est importante pour que les gens adhèrent au système. Nous ne voulons pas que les gens conduisent avec un permis de conduire expiré. Si les gens n'ont pas confiance dans la façon dont le gouvernement traite leurs renseignements, cela nuit à la mission de l'organisation dans son ensemble.
- TO** Le prochain archétype, c'est l'innovateur. On n'a qu'à penser au National Institutes of Health ou à la NASA.
- BC** La confiance est un élément clé de l'innovation. L'un des défis que le gouvernement doit relever, c'est que, contrairement au secteur technologique où, si j'ai une idée d'innovation, je peux compter sur le fait que le segment de la population axé sur l'innovation achètera mon produit, et ne pas nécessairement me soucier du reste. Mais au gouvernement, nous devons penser à toutes les parties prenantes, et ce n'est pas tout le monde qui est chaud à l'idée. Aussi, la confiance joue un rôle essentiel pour permettre à ces organisations de favoriser l'adoption de l'innovation.
- TO** Certains organismes gouvernementaux sont des enseignants.
- BC** En guise d'exemple, je vais utiliser la pyramide alimentaire, que nous connaissons tous assez bien. C'est un exemple où la FDA agit à titre d'enseignant pour tenter d'encourager des comportements plus sains en transmettant de l'information. Cela soulève deux questions. D'abord, le faites-vous efficacement? C'est une question de compétence : les gens peuvent-ils utiliser cette information pour agir de manière efficace? Et l'autre question porte sur le côté intense de l'équation : si vous essayez d'influencer mon comportement, pourquoi le faites-vous? Certains organismes enseignants du gouvernement recueillent des données simplement parce qu'il est important de disposer de renseignements à des fins de prise de décisions. Mais souvent, ces fins ont des conséquences politiques particulières, et parfois, la raison pour laquelle on recueille des données ou que l'on transmet des données est d'influer sur les comportements. Donc, je crois que, même si on est assez loin des détaillants, bon nombre des éléments qui retiennent l'attention dans le domaine du détail, comme les interactions avec les clients, la conception centrée sur l'humain, et la façon dont on peut véhiculer le message aux gens pour les amener à l'accepter et à y faire confiance, je crois que tous ces éléments sont pertinents ici aussi.



- TO** Selon Bruce, la question de la confiance est plus délicate dans les deux derniers types d'organismes : les organismes de réglementation et d'application de la loi. Dans le sondage, les organismes de réglementation ont mieux fait que les représentants de la loi, parce que les gens ont tendance à penser que certains règlements ont pour but de les protéger.
- BC** L'application de la loi a une connotation différente, particulièrement à la lumière de la couverture médiatique de nos jours, à la situation actuelle du maintien de l'ordre. Et je crois que ce qui est nécessaire pour ces deux groupes, c'est d'amorcer un virage afin d'améliorer la confiance, mais en utilisant des moyens différents des autres. Et il y a plus de terrain à rattraper, surtout du côté de l'application de la loi.
- TO** Disons les choses telles qu'elles sont. La confiance est difficile à bâtir, mais facile à perdre pour les sociétés et les gouvernements. Mais le gouvernement a un rôle unique à jouer au sein de l'écosystème.
- BC** Il est au cœur du renforcement de la confiance envers toutes les autorités en Amérique. Les règlements contribuent à susciter la confiance envers l'organisation. Les entreprises qui sont réglementées – les autoroutes sécuritaires favorisent la confiance dans les déplacements. La FAA contribue à susciter la confiance envers les voyages aériens. Et cela se répercute dans l'économie. Dans le cadre d'un récent sondage, Deloitte a demandé à des chefs de la direction ce que devrait être la plus grande priorité de l'administration Biden. La réponse qui s'est classée au premier rang était « inspirer confiance dans l'État », ce qui m'a étonné dans le contexte de la COVID et de la tourmente économique, et cela démontre à quel point la confiance se situe vraiment au cœur de la capacité du pays de fonctionner.
- TO** C'était Bruce Chew, leader de la recherche fédérale pour le centre des perspectives gouvernementales de Deloitte. Vous avez aussi entendu Sandra Sucher et Shalene Gupta de la Harvard Business School. Leur nouvel ouvrage s'intitule *The Power of Trust : How Companies Build It, Lose it, Regain It*.

Restez à l'affût de nos Perspectives approfondies : l'avenir du gouvernement. Suivez-nous sur la plateforme de balados de votre choix, et jetez un coup d'œil à notre site www.deloitte.com/insights.

Vous pouvez aussi nous suivre sur Twitter à @DeloitteInsight. Vous me trouverez sur Twitter à @tanyaott1. Je suis Tanya Ott et je vous souhaite de passer une excellente journée!



Ce balado est produit par Deloitte. Les points de vue et les opinions exprimés par les conférenciers et les invités dans le cadre de ce balado sont uniquement les leurs et ne reflètent pas les opinions de Deloitte. Ce balado est diffusé à titre informatif et ne vise pas à présenter des conseils ni des services de quelque nature que ce soit. Pour plus de renseignements au sujet de Deloitte, accédez au site [Deloitte.com/about](https://www.deloitte.com/about).

1. <https://www.pewresearch.org/politics/2020/09/14/americans-views-of-government-low-trust-but-some-positive-performance-ratings/>
2. <https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2014/05/21/a-guide-to-the-va-and-the-scandals-engulfing-it/>
3. <https://www.cnn.com/2014/04/23/health/veterans-dying-health-care-delays/index.html>