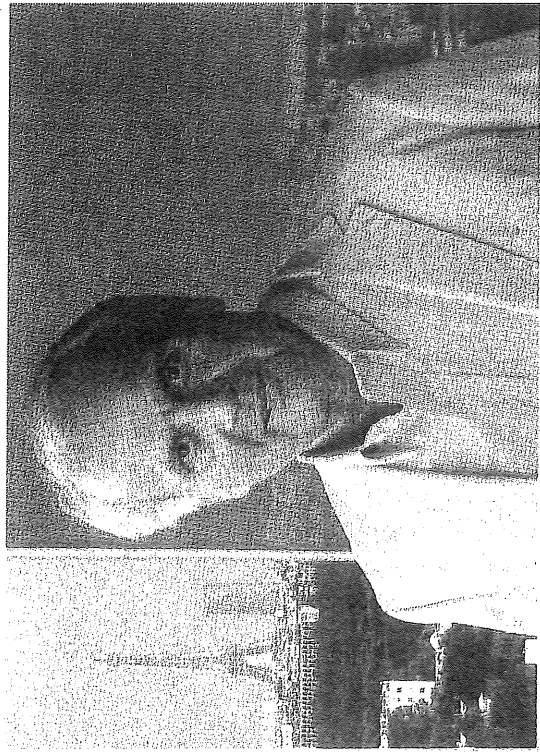


« La confiance porte l'entreprise »

En tant qu'interlocuteurs privilégiés des entreprises, les experts-comptables l'observent au quotidien : la confiance est une condition fondamentale de la croissance et de la réussite économique. Vincent Lenhardt l'a expérimenté en accompagnant les chefs d'entreprise.



(DR)

Vincent Lenhardt,

président du cabinet Transformation Pro, senior advisor auprès de Bain & Company

conditions où la contribution de chacun est facilitée. De plus, quand son environnement évolue dans un climat de confiance, l'entreprise se trouve naturellement portée.

Qu'appellez-vous le leadership de confiance ?

Je me réfère au théoricien américain McGregor, créateur des théories X et Y. Les managers dont les

convoyances sont dans la théorie X considèrent que le travail n'est pas naturel à l'être humain. Ils pensent donc qu'il faut motiver les gens par des éléments « extrinsèques » (salaires, primes, avantages) et un management basé sur le contrôle. Ceux qui sont dans

« Y » pensent que le travail est au contraire une activité naturelle à l'être humain. Ils créent les conditions où cette motivation « intrin-

séque » des acteurs est suscitée et « libérée ». C'est ce que vise le leadership de confiance avec l'idée que l'on obtient de bien meilleurs résultats en faisant confiance aux collaborateurs, à leurs compétences, à leur capacité d'engagement et de responsabilité, plutôt qu'en les faisant se conformer aux ordres.

Y a-t-il des conditions pour instaurer un tel type de management ?

Oui ! Tout le monde n'en est pas forcément capable, ou n'en a pas la volonté ! Le premier point, c'est la personnalité du dirigeant et, plus largement, de ceux qui incarnent la gouvernance. Ils doivent être prêts à passer au moins partiellement d'une logique où ils contrôlent et décident de tout à une logique de délégation voire de subsidiarité, où ils considèrent les personnes capables d'imaginer, puis de prendre et d'assumer des responsabilités. Ensuite, ils doivent avoir conscience que cette démarche n'est valable que si elle est programmée dans la durée. La confiance n'est pas quelque chose qui se décide par une note de service ou un séminaire de motivation.

Comment cela doit-il se traduire au niveau de l'entreprise ?

Il n'y a pas de recette universelle.

Cela passe le plus souvent par un temps de préparation des acteurs clés, par la « coélaboration » la plus large possible d'une vision réellement inspiratrice et le souci de mise en intelligence collective de l'entreprise. Mais on peut aussi, par exemple, démarrer par la mise en place d'un projet transversal qui va tirer toute l'entreprise et en mobiliser les différents responsables. C'est ce que nous avons fait dans l'accompagnement du Club Med, dans les années 2004-2008, en faisant appel aux propositions du « middle management » (3 000 personnes consultées dans 10 pays) pour mettre en place la stratégie et le déploiement de la montée en gamme de l'entreprise.

Sur qui les dirigeants peuvent-ils s'appuyer ?

Il est recommandé de faire appel en même temps à des personnes extérieures, des coaches, et à des agents de changement internes : les responsables des ressources humaines, les formateurs ou les chefs de projet.

Cependant, dans tous les cas, une vision systémique d'une telle démarche est absolument nécessaire, et elle n'a de chances de réussir que si une masse critique des managers opérationnels est réellement impliquée !