

Question pratique

La confiance peut-elle remplacer la hiérarchie?



Steeves Emmenegger

Jack Welch, ancien PDG de General Electric, disait: «La hiérarchie est une organisation dont le visage est tourné vers le PDG et le cul vers le consommateur!» Si l'expression est triviale, elle n'en est pas moins réaliste. Pour rendre une entreprise efficace, il est impératif de développer des relations de confiance au sein d'une structure souple et plate.

Contrairement à ce qu'on pense généralement, les vrais leaders sont ceux qui remettent les gens en question sans exercer de contrôle sur eux – ce qui par ailleurs ne signifie pas aucun

contrôle. Bref, ce sont ceux qui nous rendent libres. Il est certainement beaucoup plus efficace de faire confiance aux personnes avec lesquelles on travaille, avec tout ce que cela implique comme risques, que de mettre en place des systèmes et des structures trop rigides.

«Vous commencez à former des structures, ensuite ce sont elles qui vous forment», disait déjà Winston Churchill. Malheureusement, faire confiance et partager la connaissance est une démarche assez peu familière dans les organisations traditionnelles. Règles, organigrammes, cahiers des charges, définitions de fonction, procédures, prescriptions, tout s'organise généralement pour limiter l'incertitude du comportement humain, pour rendre prévisible l'environnement de travail et échapper au bon vouloir et à l'arbitraire des acteurs. Jamais autant que dans ces systèmes, l'homme

n'est jugé que comme mauvais et indigne de confiance.

La confiance est pourtant le passage obligé, elle est rendue indispensable par l'accroissement de l'autonomie, de l'information et de la capacité de choix. Les entreprises qui sauront mettre en place des organisations basées sur ces principes seront plus adaptées aux réalités nouvelles, même si c'est au détriment d'un certain sentiment de sécurité. Elles seules seront capables de réussir dans un environnement conjoncturel et concurrentiel aussi imprévisible qu'aujourd'hui.

De récentes études sur les facteurs clés de succès des entreprises qui parviennent, sur le long terme, à générer une croissance et une rentabilité au-dessus de la moyenne, confirment cette vision. Développer la confiance implique plus de libertés, plus de pouvoir et plus de responsabilités.

A ce stade se pose la question des limites. Parfois, voire régulièrement, des réajustements s'imposent, et ceux-là peuvent être douloureux, difficiles. Ils doivent cependant être perçus comme un renforcement du système, né pour s'auto-perfectionner, et non pas comme une remise en cause, ce qui nécessite un certain courage.

Construire et piloter une organisation sur cette base, en privilégiant les hommes au détriment des structures, sera le seul facteur de succès à l'avenir. L'entreprise actuelle est un multiple d'un kilo et demi de matière grise plus ou moins bien coordonnée... Matière grise qui, par définition et contrairement à tous les autres actifs, n'appartiendra jamais à l'entreprise...

**Fondateur de emmenegger ; compétences ; conseils, steeves@emmenegger-conseils.ch*