



CHRONIQUES



IDÉES
POUR DEMAIN
PAR Yann Le Galès

La confiance favorise la compétitivité

Le téléphone sonne. Christine, la femme de ménage, décroche. Il est 22 h 30.

Elle prend l'une des voitures de la société pour aller chercher un client à l'aéroport de Roissy. Un trajet de 300 kilomètres aller-retour. Elle le dépose à son hôtel et termine le nettoyage des locaux. Jean-François Zobrist, le PDG de l'entreprise Favi, devra faire une enquête pour savoir qui a pris cette initiative. Ce patron atypique a choisi de mettre en pratique une conviction très simple : il fait confiance aux gens avec qui il travaille « *tandis que la plupart des entreprises se sont laissées gagner ces dernières années par la folie du reporting et du contrôle* », écrit Éric Albert qui publie *Partager le pouvoir, c'est possible. Réinventer l'entreprise ?* aux Éditions Albin Michel.

Favi, une PME picarde spécialisée dans la sous-traitance automobile, n'est pas la seule entreprise à prouver qu'il est possible d'être compétitif sans pratiquer un management de la méfiance, du court terme, de la réduction des coûts pour améliorer les performances et satisfaire les actionnaires. Essilor « *un ovni au sein du club très fermé du CAC 40* », démontre que les vertus du rapprochement capital-travail ne se réduisent pas à des histoires d'argent. Son premier actionnaire sont ses salariés. Ses dirigeants en ont tiré les conséquences.

« *Le groupe a inventé un modèle original qui repose sur un principe d'équilibre entre les salariés et la direction générale. Ce qui incite à la performance collective* », constate l'auteur, qui a fondé l'Institut français d'action sur le stress. D'autres sociétés ont

également affirmé leur différence. Les entreprises familiales misent sur le long terme et « *sont plus attentives aux hommes* ».

Aux États-Unis, Tony Heisch, un Américain d'origine taïwanaise, a fondé Zappos, une société de vente de chaussures sur Internet, en pariant avec succès sur « *l'excellence absolue du service à la clientèle et le bien-être de ses salariés* ». En dix ans, le chiffre d'affaires est passé de 1,6 million de dollars à un milliard de dollars. Il a revendu l'entreprise 1,2 milliard au géant Amazon.

Mais ces sociétés sont des exceptions. Malgré de belles paroles sur le travail en équipe, la confiance et la responsabilité, la plupart des entreprises pratiquent « *la tyrannie du reporting* » pour assurer leur rentabilité. Elles imposent à leurs managers et salariés toute une batterie d'indicateurs chiffrés baptisés Key Performance Indicators (KPI). Cette approche a de lourdes conséquences. « *Cette démarche formate le travail et pousse à se conformer plus qu'à réfléchir. Les collaborateurs deviennent de simples exécutants* », affirme Éric Albert.

Les dirigeants choisissent ce type de management car ils appliquent ce qu'ils savent. Jugés à l'école puis dans l'entreprise sur leurs performances individuelles, ils deviennent logiquement des adeptes du contrôle et des chiffres. « *C'est d'abord dans la tête des hommes qu'il faut chercher la cause* » de la situation actuelle, analyse le fondateur d'un cabinet de stratégie managériale. Inventer une nouvelle manière de travailler demandera donc du temps et de l'audace.



Éric Albert, fondateur de l'Institut français d'action sur le stress. DR