

L'entreprise : lieu de la confiance reconstruite dans une société de défiance

Isaac Getz

Professeur à l'ESCP Europe Business School et co-auteur de Freedom, Inc.

À la suite d'une récente conférence, un PDG m'a adressé le commentaire suivant : « Le modèle d'entreprise dont vous parlez peut constituer un lieu de vie où les gens trouveraient les repères qui manquent dans notre société déboisée ».

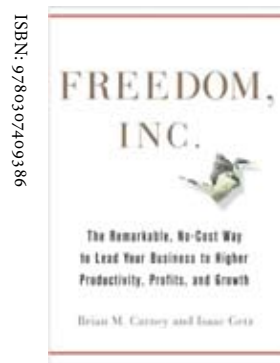
Vu le rôle économique de l'entreprise, ce vœu peut paraître paradoxal si l'on ne prend pas en considération les quelques faits suivants. Premièrement, la confiance est fondamentale pour l'activité économique. Comme l'ont montré les économistes Yann Algan et Pierre Cahuc, le PIB français aurait augmenté de 5% en France si les Français avaient confiance envers leurs concitoyens. Or, les Français comptent parmi les peuples qui font le moins confiance. Seuls 21% d'entre eux affirment qu'« il est possible de faire confiance aux autres, » devant le Portugal et la Turquie seulement au sein des 26 pays de l'OCDE. En comparaison, 66 % des Suédois et des Norvégiens — leaders de ce sondage — font confiance à leurs concitoyens. Ces chiffres sont confirmés par des études de comportements concrets. Ainsi, un portefeuille « égaré » intentionnellement par des chercheurs à Paris a 61% de chances d'être rapporté à son propriétaire tandis que 100% des portefeuilles sont rapportés à Oslo ou à Copenhague. Toutefois, il est rassurant d'apprendre que cette grande défiance n'a pas toujours été de mise en France. Selon les deux économistes, elle s'est installée durant les Trente Glorieuses, avec l'avènement des corporatismes et de l'Etat tout-puissant. Mais les Français peuvent ils retrouver la confiance mutuelle d'avant-guerre?

Dans la continuité d'Alexis de Tocqueville, qui s'est inspiré des associations citoyennes aux Etats-Unis durant les années 1830, Algan et Cahuc considèrent d'abord la piste de l'engagement citoyen dans les associations — « une école de la démocratie car on y apprend l'échange avec

autrui et le respect des règles communes. » Mais ils l'abandonnent aussitôt, constatant que les associations sont souvent les lieux du repli identitaire. Ils proposent alors la piste des réformes de l'Etat. En attendant, que fait l'entreprise confrontée à cette défiance mutuelle entre la majorité de ses collaborateurs ? On peut reconnaître qu'elle a trouvé une solution — celle du contrôle : contrôle des dépenses, des frais, des voyages, des fournitures, des pièces toute activité source d'efforts défallants, voire, de comportements indelicats. On peut trouver une logique à tous ces contrôles, surtout si l'on se remémore l'étude sur les portefeuilles égarés. Mais malgré les avantages visibles en termes de gaspillages et de vols évités, ces contrôles présentent également des coûts cachés.

Selon John Whitney, de l'université de Columbia, en se méfiant et en mettant en place des contrôles, des indicateurs, des rapports, des notes de services, et de la documentation pour se protéger, les entreprises finissent par consacrer la moitié des efforts de leurs collaborateurs. Or, ces efforts sont tout sauf productifs et constituent par conséquent un pur gaspillage. Pire, ils sapent l'énergie créative et la motivation des gens qui font le travail, le coût caché de ce dernier effet n'étant même pas mesurable bien qu'il soit perceptible par tous. Malgré le caractère traditionnel de la situation décrite ci-dessus, il existe toutefois des entreprises qui ont décidé de briser cette spirale autodestructrice en s'engageant dans un cercle vertueux de reconstruction de la confiance et de la performance. Durant les cinq dernières années, nous avons étudié plusieurs dizaines de ces entreprises en France et à l'étranger, entreprises dans lesquelles les dirigeants ont su bâtir un environnement fondé sur la confiance et la liberté : liberté et responsabilité des salariés d'initier les actions qu'eux-mêmes considèrent comme les meilleures pour l'entreprise. Comme le

dit Jean-François Zobrist, l'un de ces dirigeants, « la confiance rapporte plus que le contrôle. » Ces entreprises l'ont prouvé non seulement en se hissant au sommet dans leurs secteurs respectifs pendant des décennies, mais aussi en ayant des collaborateurs confiants les uns envers les autres. Or, il s'agit des mêmes personnes qui, avant, sur d'autres lieux de travail, ne se faisaient pas confiance — preuve de la possibilité d'un lieu de la confiance reconstruite, mais aussi d'un lieu du bonheur, tant les deux sont liés.



«A la sueur de ton visage tu mangeras ton pain» est-il écrit dans la Genèse. «Les prolétaires n'ont rien à perdre que leurs chaînes» écrivait Marx... Force est de constater que le travail a presque toujours été considéré comme une contrainte et le lieu de travail comme un lieu de souffrance. Mais des changements commencent à s'opérer, et ils proviennent, vous en serez étonnés, non pas des travailleurs mais de leurs patrons!

Il s'agit du mouvement social le plus important des deux dernières décennies, un mouvement qui a silencieusement transformé les destins de douzaines d'entreprises et la vie de milliers d'employés et ce en utilisant une source de profits négligée de beaucoup; une liberté et une responsabilité totales pour les salariés de prendre les décisions qu'ils ont eux-mêmes, et non leurs patrons, jugées les meilleures.



Isaac Getz est un professeur de Management des Idées, de l'Implication et de l'Innovation à l'ESCP Europe à Paris. Il est considéré comme l'un des plus grands experts dans le domaine de la gestion en Europe. Il a plusieurs publications à son nom sur l'innovation, le management, la corporate excellence et le capital humain. Le magazine français 'L'Expansion' l'a choisi comme l'un des huit penseurs les plus influents au niveau du management. Outre ses travaux scientifiques, Getz possède un cabinet d'affaires florissant de boardroom consultant. Ses avis sur le management d'innovation ont été repris par des dizaines d'entreprises. En tant qu'intervenant dans des conférences et

des séminaires il aime confronter les managers à leurs 'stratagèmes involontaires': la gestion des frustrations. Le professeur Isaac Getz est un conférencier souvent demandé sur des sujets tels que le management des idées et de l'innovation, le corporate excellence et le capital humain.

isaacgetz@speakersacademy.fr