

Humanisme dans l'entreprise



Rencontre avec Xavier FONTANET

P.D.G du groupe Essilor qui réalise un chiffre d'affaires de 2 milliards d'euros en 2003 et emploie 23 600 salariés dans le monde, Xavier Fontanet est un ardent défenseur de l'économie de marché. Partisan d'un "humanisme libéral", il nous livre ici quelques-unes de ses réflexions.



marché) et l'initiative d'une personne ou d'un groupe d'individus (l'entreprise). Elle suppose bien évidemment, la capacité de chaque acteur de l'économie à exercer son jugement et assumer ses choix. Sans acteur individuel responsable et capable d'initiatives, l'entreprise et l'économie de marché ne peuvent pas fonctionner efficacement. Quand on dit cela, en France, on n'est pas cru ! Mais c'est une spécificité bien française de ne pas comprendre qu'il y a des valeurs humanistes dans l'idée libérale.

Vous dirigez un groupe international de 22 000 personnes implanté sur tous les continents.

Existe-t-il de grandes différences de management pour parvenir à la cohésion de l'ensemble ?

Dans toutes les grandes entreprises mondiales, le management par la confiance et la décentralisation est de règle ; la gestion de groupes diversifiés et mondialisés demande de s'appuyer sur des gens capables de prendre leurs responsabilités.

naire sur ce plan.

D'ailleurs, sans des collaborateurs capables de prendre des responsabilités, une entreprise aussi étendue géographiquement qu'ESSILOR serait tout simplement ingérable. Il y aurait plus de contrôleurs que d'opérationnels, on irait droit à la faillite car les coûts exploseraient !

Plus je voyage, plus je suis confronté à des situations différentes, plus j'en suis convaincu. Je vais même aller plus loin : je pense qu'en chaque homme sommeille un génie.

Le management consiste à le découvrir d'abord puis à le susciter. Ma plus grande joie en tant que manager est de voir les gens grandir dans l'entreprise et avec elle. Les meilleures entreprises sont celles qui réussissent à ce que chaque employé donne le meilleur de lui-même, mais ceci, je vous l'assure, demande un travail de tous les jours !

Depuis "Rerum novarum" publié en 1891, l'Eglise a formulé explicitement un corps de principes éclairant l'agir social. Pensez-vous, comme le dit le Pape Jean-Paul II, que "l'Eglise est experte en humanité" ?

En chaque homme sommeille un champion

Depuis une bonne dizaine d'années maintenant, beau-coup d'entreprises ont réalisé que la première de leurs richesses c'est l'homme ! Selon vous, qu'est-ce qui explique cette prise de conscience ?

L'idée qu'il n'est de richesse que d'hommes est au coeur de la conception libérale. L'idée libérale qui façonne le cadre dans lequel les entreprises concurrentielles opèrent est celle d'une économie décentralisée, fondée sur l'échange sans contrainte (le

En tant que manager je peux vous dire que dès que l'on fait confiance aux gens, et que, de ce fait, ils prennent confiance en eux, ils sont capables de s'assumer, même en situation incertaine, ceci est vrai quel que soit le pays où l'on travaille. Les différences entre les peuples ont à voir avec la forme d'intelligence qui est souvent liée à l'écriture, avec la capacité de travailler seul ou en groupe, mais partout les peuples découvrent la valeur de la personne. Ce qui se passe actuellement en Chine est extraordi-

Je dirais que la religion catholique a été la première à expliquer que chaque homme est fait à l'image de Dieu, et qu'en ce sens, il est infiniment respectable et doit être traité comme tel.

Ceci était un langage nouveau si l'on imagine ce qu'était la personne humaine sous les pharaons, à Athènes ou à Rome.

En ce sens, l'Eglise est experte en humanité.

Mais plus précisément ?

Un élément clef est d'avoir une bonne ambiance dans l'entreprise. Pour obtenir une bonne ambiance, il faut d'abord respecter les gens, leur faire confiance, on est alors frappé de les voir s'épanouir, et on constate alors combien ils travaillent beaucoup mieux. Garder une bonne ambiance nécessite un travail de tous les instants et demande à la direction d'être constamment sur le terrain pour être au courant de ce qui se passe dans les équipes.

Il faut apprendre à chacun à être factuel, apprendre à juger sur les faits. Juger sur les faits permet de créer une méritocratie qui est beaucoup plus efficace qu'une technocratie. Cela motive, cela met les gens sur le terrain et tue dans l'oeuf toute "*politicaillie*" interne.

Je pense enfin que les employés doivent avoir accès au capital. C'est la façon de leur permettre de partager pleinement l'aventure qu'est l'entreprise et cela enlève aux adversaires des entreprises une grande partie de leurs arguments !

Que vous apporte votre foi dans votre façon de conduire l'entreprise ?

La religion chrétienne n'est pas une organisation de société, (ce que sont d'autres religions) pas plus qu'un guide de management.

Pour ma part, je cherche à avoir un comportement correct en affaires. Je pense que tout le monde comprend ce que veut dire correct et je crois plus à l'exemple qu'aux discours.

Je pense que dans le monde actuel, une entreprise peut croître rentablement pour ses actionnaires tout en respectant toutes les parties prenantes à l'entreprise (employés, fournisseurs, clients, concurrents).

