

Stefan May: «L'ambition collective doit primer»

Par **Frédéric De Monicault**

Publié le 06/06/2022 à 22:22,

Mis à jour le 06/06/2022 à 22:22



Écouter cet article

00:00/06:33



«La stratégie d'une entreprise est souvent assez conceptuelle: son application pratique est laissée à l'appréciation de celles et ceux qui savent se saisir du dossier», estime Stefan May. *HERVE GOUSSE - MASTER FILMS / Continental*

ENTRETIEN - Pour le président de Continental France, l'esprit d'équipe se développe mieux si la hiérarchie est allégée.

Cela fait trois ans que Stefan May a pris la tête de Continental en France. Le dirigeant allemand a une longue expérience au sein du fabricant de pneumatiques et d'équipements automobiles. Dans l'Hexagone, Continental emploie 6 000 personnes dans treize sites industriels et forme 400 jeunes par an.

LE FIGARO. - Continental est une entreprise allemande. Cela implique-t-il une culture particulière du management?

Stefan MAY. - En 2007, l'entreprise dans laquelle je travaillais a été rachetée par Continental. Deux entités issues d'un même pays mais une culture différente: chez Continental, la hiérarchie est plate. Cela n'empêche pas le respect entre les personnes mais l'absence d'un nombre trop important de niveaux hiérarchiques permet à chacun de s'adresser à tout le monde. C'est précieux en termes d'autonomie.

N'est-ce pas un vœu pieux de vouloir supprimer les barrières hiérarchiques?

La période actuelle est agitée. Face aux difficultés, il est nécessaire d'être disruptif, de transformer. Comment faire bouger les lignes si les gens ont la crainte de s'exprimer? Moins de hiérarchie formelle favorise l'esprit d'équipe. L'intelligence collective s'épanouit beaucoup mieux.

Le collectif, c'est votre maître mot...

Cela vaudrait le coup de revoir les conditions de la méritocratie. Pour le moment, l'équation est balisée: «J'ai travaillé donc je mérite une promotion.» Or, l'ambition collective, guidée par le sens que l'on donne à l'action, devrait primer sur l'aspiration individuelle.

Comment jugez-vous la manière française de travailler?

Je suis en France depuis trente ans, je manque peut-être d'un peu de fraîcheur pour analyser la situation! Oublions les idées reçues: l'Allemand serait plus discipliné et le Français plus créatif. La différence est davantage dans le mode de décision: en Allemagne, dans le sillage d'un État fédéral et de son principe de subsidiarité, l'entreprise tranche au niveau du terrain: cela facilite une exécution rapide. En France, État jacobin par excellence, on décide en haut lieu: la capacité d'action est plus lente mais les décisions plus réfléchies. L'idéal consiste à combiner les deux approches!

Une différence majeure entre la France et l'Allemagne est le dialogue social. Rêvez-vous d'importer le modèle d'outre-Rhin?

En Allemagne, il n'y a que deux partenaires autour de la table: l'entreprise, d'une part, le syndicat qui représente une branche d'activités, d'autre part. Les deux cherchent d'autant plus à trouver un terrain d'entente qu'ils savent que, en cas d'échec, il

reviendra à l'État de trancher. En France, le nombre important d'acteurs rend le jeu plus politique. Nous n'avons jamais eu autant de réunions de CSE que pendant la crise sanitaire: cette fréquence du dialogue l'a rendu efficace. Il n'est pas question d'importer un modèle: un certain type de situation existe, il faut l'accepter.

Depuis trente ans, vous évoluez dans la même sphère industrielle: tous les dossiers ne sont-ils pas du déjà-vu?

Récemment, lors d'une convention interne, on m'a posé une question similaire. J'ai répondu en prenant appui sur mon propre parcours professionnel: j'ai occupé dix fonctions différentes pendant ces trente ans, dans des joint-ventures - des structures rendues souvent déroutantes par le mélange des cultures -, en différents lieux. La curiosité doit être réactivée régulièrement. Indépendamment de ma trajectoire, les parcours dans les grands groupes sont rarement linéaires.

Jusqu'à quel point une longue expérience dans l'entreprise aide à la piloter?

Prenons l'exemple d'une filiale. Qu'est-ce qui fait que le siège va lui confier plutôt qu'à une autre un projet, un investissement ou une campagne de recrutement? Si l'équipe managériale qui pilote cette filiale est bien identifiée, on lui fera naturellement confiance. La stratégie d'une entreprise est souvent assez conceptuelle: son application pratique est laissée à l'appréciation de celles et ceux qui savent se saisir du dossier. Cette équipe et la personne qui la guide ont donc intérêt à bien connaître les rouages de l'entreprise pour mener leur action.

Pendant la crise sanitaire, avez-vous senti un clivage entre vos salariés en télétravail et les fonctions postées?

J'ai surtout senti une grande solidarité. La maîtrise des risques a été au cœur de notre dispositif. Comme nous avons déjà un accord de télétravail, la flexibilité ne constituait pas un point de tension. Cela n'empêche pas que, sur un site industriel, quelle que soit la fonction, les échanges en direct sont primordiaux. Un exemple: le temps est révolu où seuls les managers disposaient d'un ordinateur portable. Désormais, les outils technologiques sont accessibles à tous.

Votre industrie est montrée du doigt pour ses émissions de CO2...

La vérité est que la branche a réagi tardivement à la montée de l'urgence climatique. Le virage date des années 2015-2016, sous la pression des consommateurs: ils sont une majorité à se soucier des performances écologiques de leur véhicule. Dans

l'industrie automobile au sens large, la réduction des émissions est désormais une priorité.

Le groupe a fêté l'année dernière ses 150 ans. Sentez-vous que les salariés sont fiers d'y travailler?

Chaque filiale avait toute latitude pour saluer cet événement. Continental France a imaginé un challenge sportif, avec une application pour comptabiliser des points renvoyant à des kilomètres parcourus. Les équipes se sont tellement prises au jeu que nous avons fait exploser les compteurs, avec 1,3 million de kilomètres à l'arrivée, presque dix fois plus que les estimations initiales!

Vous venez de créer un hub d'innovation avec des start-up. Comment fonctionne-t-il?

Pendant quelques années, nous avons élaboré un Start-up Challenge, qui visait à récompenser deux ou trois entreprises. L'initiative était méritoire mais souffrait d'un manque de suivi avec les lauréats. Avec ce hub, les champs d'innovation sont plus larges et surtout, les candidats passent par un guichet unique. Les interactions entre les grands groupes et les start-up mais aussi les PME, sont très riches: les premiers apportent leur expertise, les seconds font infuser un état d'esprit.

Confidences

Combien de personnes tutoyez-vous dans l'entreprise?

Nous nous tutoyons tous.

Quelle tâche préférez-vous dans votre vie de dirigeant?

Féliciter une équipe.

Quel personnage historique admirez-vous?

Nelson Mandela.

