

MES TRUCS POUR faire le bonheur des salariés de Zappos



TONY HSIEH, PDG DE ZAPPOS.COM INC > Le site de vente de chaussures en ligne, célèbre pour son service client hors norme, a un seul credo : « Laissez les gens être eux-mêmes ! Dans *Delivering Happiness*, son dernier livre, il explique comment ériger le bonheur en principe de management.

PAR ÉTIENNE GLESS

Son site d'e-commerce, Zappos, numéro un mondial des ventes de chaussures en ligne, basé à Las Vegas, réalise 1 milliard de dollars de ventes par an. Avec des chaussures mais aussi des vêtements, des sacs, des accessoires...

Diplômé de Harvard, Tony Hsieh est un passionné de culture client et de... poker ! Ce petit génie américain du business a revendu sa première société, LinkExchange, à Microsoft à l'âge de 24 ans pour 265 millions de dollars ! En 2005, il investit à titre personnel dans Zappos et en devient manager. Quatre ans plus tard, Amazon rachète Zappos pour la coquette somme de 1,2 milliard de dollars. Tony Hsieh (prononcez Shay) en reste le président.

Au Top 100 des entreprises où il fait bon travailler

Zappos est régulièrement classée dans le Top 100 des meilleures entreprises où il fait bon travailler. Si le bonheur de ses collaborateurs lui tient tant à cœur, c'est qu'il fait sa fortune ! Il y a quelques mois, il a publié un livre de management, *Delivering Happiness* (éd. Business Plus), pour raconter comment Zappos a su conjuguer profits et bonheur des clients et des salariés. Un best-seller pendant six mois sur les listes du *New York Times* ou du *Wall Street Journal* et un exemple de la singularité de Zappos. La société est l'un des rares sites d'e-commerce au monde dont le centre d'appel basé aux Etats-Unis, « trop important pour être expédié en Inde », ne « flique » pas ses salariés. « Chez Zappos, écrit Tony Hsieh, nous di-

« Un des rares sites d'e-commerce au monde dont le centre d'appel ne minute pas le temps passé par ses salariés à répondre au client. »

sons que nous délivrons du bonheur. C'est devenu notre marque de fabrique. En 1999, la promesse de la marque était d'offrir la plus large sélection de chaussures. En 2003, c'était d'offrir le meilleur service client. Depuis 2009, nous misons sur le bonheur. » La grande conviction de Tony Hsieh, c'est que la culture d'une entreprise est dans sa marque. « Il est très difficile de fournir un bon service si les employés qui en ont la charge ne sont pas heureux ! confie-t-il à *L'Entreprise*. La plupart des gens veulent faire de l'argent parce qu'ils croient que cela leur permettra d'être heureux. Parce que, d'une certaine manière, ils croient que cela leur donnera plus de liberté, moins de stress, plus de temps libre, etc. Si le bonheur est le but ultime, alors cela fait sens de se concentrer sur le bonheur. Si vous rendez vos collaborateurs heureux, ils seront plus investis et l'entreprise y gagnera. »

Donner de l'autonomie dans le travail

« Vous devez donner à vos collaborateurs du pouvoir et du contrôle sur leur travail comme sur leur évolution de carrière, poursuit Tony Hsieh. Pour la plupart des choses que nous faisons chez Zappos, nous n'avons pas de règles spécifiques ou d'instructions. En première ligne dans le centre d'appel, les salariés qui répondent au téléphone ne lisent pas de script. Nous ne

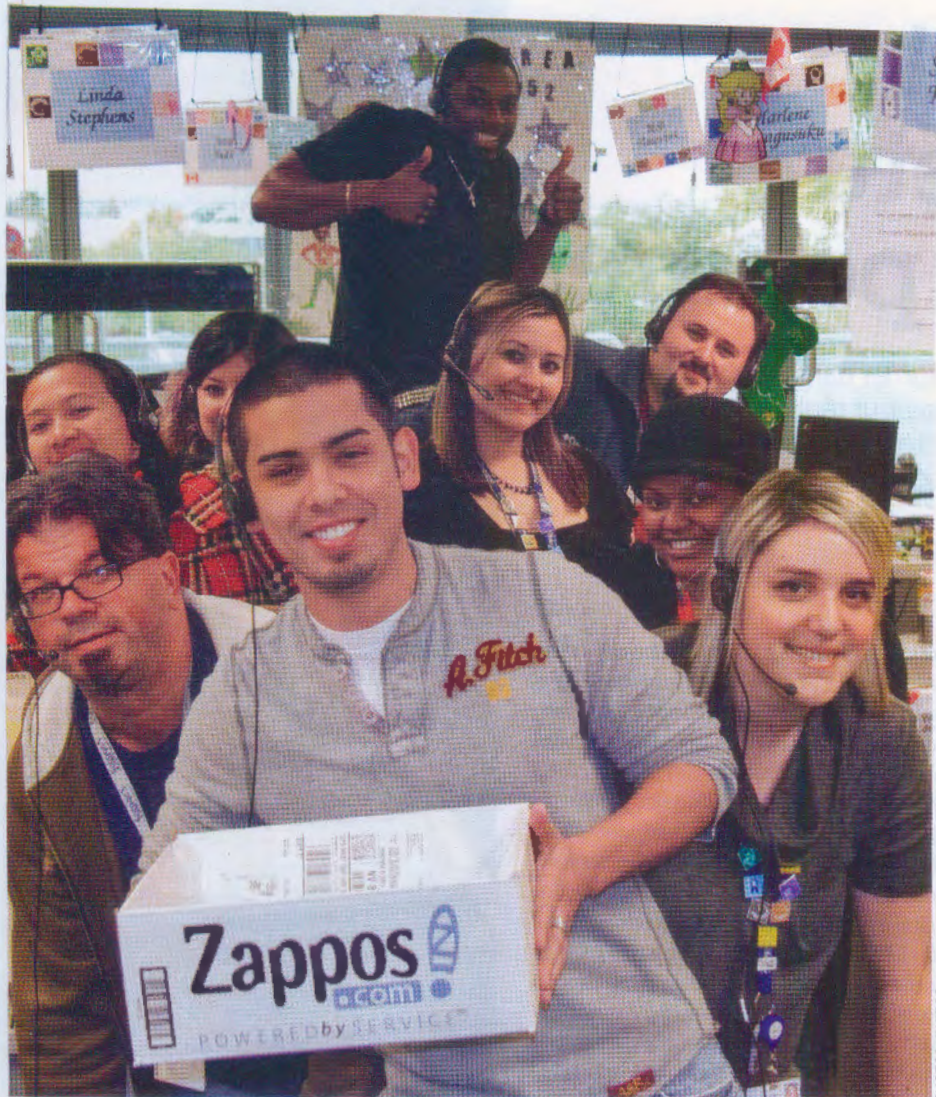
minutons pas le temps qu'ils passent avec un client au téléphone. Ils peuvent même les envoyer chez un concurrent si nous n'avons pas un produit en stock. Nous leur demandons d'utiliser leur imagination, d'être vrais et de faire preuve de bon sens pour répondre à une situation. Avoir le meilleur service client fait partie du cœur de nos valeurs. »

Un système de palette de compétences à atteindre

« Pour que les employés maîtrisent leur progression de carrière, nous avons mis en place un système de palette d'une vingtaine de compétences. A chacun de se former et de se faire certifier sur chacune des compétences pour gagner plus. »

« Avant, nous nous contentions d'accorder des augmentations annuelles. Nos téléacteurs peuvent ainsi contrôler leur salaire et les compétences à atteindre pour progresser. Dans notre département merchandising, nous avons décidé d'accorder des promotions plus rapprochées : tous les six mois, au lieu des dix-huit mois habituels. Au final, le résultat est le même en termes de formation, certification et salaire, mais les employés sont plus heureux car ils perçoivent beaucoup mieux les progrès réalisés. »

« Des collaborateurs investis dans leur travail sont plus productifs, beaucoup



PHOTOS: ZAPPOS

Autonomie et bien-être au travail : les clés pour conjuguer profit et satisfaction des clients et des salariés.

d'études le montrent, explique le PDG de Zappos. Un des meilleurs indicateurs prédictifs de l'engagement d'un collaborateur est le nombre d'amis qu'il a au travail. Ou si son meilleur ami est dans la boîte. Cela révèle l'importance de la culture d'entreprise et du bonheur des employés. Dans son livre, *L'Hypothèse du bonheur* (éd. Mardaga), l'auteur, Jonathan Haidt, conclut que le bonheur n'est pas « en » soi mais « entre » soi, dans les relations aux autres, le partage. »

Le but ultime : un bonheur durable

« Ce qui différencie une bonne entreprise d'une très bonne est sa capacité à donner du sens et à faire partager une vision plus

ambitieuse que le simple objectif de gagner de l'argent et de faire des profits. Ou celui de détenir la place de numéro un sur le marché. »

« Les études distinguent trois types de bonheur. Celui de la rock star, soumis à un afflux constant de stimuli procure un plaisir très intense mais difficile à faire durer. Une fois sa source envolée, il chute immédiatement. Il y a ensuite le bonheur passion, qui dure plus longtemps, comme par exemple celui des athlètes de haut niveau. Mais il est aussi éphémère. Enfin, vous avez le bonheur d'appartenir à quelque chose de plus grand que vous-même et qui fait sens pour vous. C'est le plus durable de tous dans le temps. Et c'est celui qu'il faut cultiver en entreprise. » ●

Chiffres

1,2 milliard de dollars

PAYÉS PAR AMAZON

En juin 2009, le géant du commerce électronique a déboursé 1,2 milliard de dollars pour racheter le site de ventes de chaussures en ligne de Tony Hsieh, créé en 1999 (1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, 1500 salariés). C'est la plus grosse acquisition d'Amazon à ce jour.

2000 dollars

POUR NE PAS ÊTRE RECRUTÉ

A la fin du processus de sélection de ses nouvelles recrues, Zappos propose à tout candidat encore en phase d'intégration une somme de 2000 dollars pour... quitter l'entreprise. Une offre valable pendant les quatre semaines de formation que reçoit tout nouveau collaborateur. « Nous voulons être sûrs que nos employés ne viennent pas chez nous uniquement pour le chèque », explique Tony Hsieh.

A retenir

PERMIS DE JURER

Une étude a montré que laisser ses collaborateurs jurer au travail pouvait être bénéfique à la fois pour les employés... et les employeurs ! C'est un comportement qui reflète la solidarité. Jurer améliore la cohésion du groupe et permet psychologiquement de réduire le stress. Après avoir lu cette étude, Tony Hsieh a fait suivre une copie de l'article à tous ses managers.

FOLIE ENCOURAGÉE

Pour Tony Hsieh, le patron de Zappos, la bouffonnerie, voire les excentricités des employés doivent être encouragés au travail. Le boss lui-même donne des soirées pyjamas... En exprimant leur vraie personnalité, les employés penseront davantage « hors du cadre », selon lui. La condition sine qua non pour trouver des solutions innovantes.