



ALEXANDRE GÉRARD (pull beige et lunettes), dirigeant de Chrono Flex, au milieu de quelques-uns de ses 300 employés.

QUAND L'HUMANISME PROSPÈRE

Ils ont redressé leur entreprise en mauvaise santé en faisant confiance à leurs salariés. Rencontre avec des dirigeants qui innovent... Et cartonnent.



Regardez-les, écoutez leur histoire. Ce sont de belles aventures d'entreprises rescapées de la crise grâce au choix courageux d'un patron qui décide de faire confiance à ses employés. De ne plus être le seul qui sait et qui décide. La recette du succès ? La réunion des intelligences, l'allégement du contrôle et le gain de liberté à chaque niveau : l'opportunité pour chacun d'être plus créatif et innovant. Un paradoxe en temps de morosité économique ? Ou plutôt un signe précurseur. On pourrait faire le lien avec les nouveaux modes de consommation collaborative, initiés par la culture Internet, qui promeuvent l'échange de biens ou l'organisation de services entre particuliers. Ce que ces expériences ont en commun ? La réciprocité, un partage confiant de savoir-faire, cette idée que, dans un monde où on doute de tout et de tous, restaurer sa confiance en l'autre et croire en son potentiel est la nouvelle clé de la créativité. L'idée aussi que, valorisé et donc plus heureux de travailler, chacun sera plus performant. Cette économie participative peut sembler utopique... mais elle marche. Et elle augure d'un monde où la richesse de l'entreprise ne serait pas d'abord financière mais humaine. Où cet humanisme revendiqué, qui plus est, ouvre la porte à la prospérité. Une vision que l'on osera qualifier de prophétique.



ÉLISABETH MARSHALL
RÉDACTRICE EN CHEF DE LA VIE, E.MARSHALL@LAVIE.FR

Faible rentabilité, menace sur l'emploi, vétusté de l'usine... En 2004, Armor, vieille entreprise industrielle familiale nantaise, est mal en point quand Hubert de Boisredon prend sa direction. « La branche cartouches d'impression perdait des millions d'euros, raconte ce quinquagénaire. Alors que les spécialistes me conseillaient de fermer cette activité associée à 1000 emplois (sur 1400 au total dans le groupe, ndlr), j'ai pris le temps d'écouter les salariés et j'ai décidé de transformer sa faiblesse en force, en investissant dans le 100 % recyclable. »

Au-delà de l'économie verte, c'est bien l'approche humaniste de ce chef d'entreprise qui a permis à Armor de renouer avec la prospérité. Un savoir-faire acquis au cours d'une précédente expérience professionnelle : « Au Chili, où j'ai mis en place la première banque de microcrédit, j'ai appris à considérer chaque personne avec le même égard, quelle que soit son origine et surtout à faire confiance à l'autre.

Moi qui enviais les médecins pour leur utilité sociale, j'ai découvert que l'économie peut avoir un rôle social et humain. La réussite fait partie de l'esprit humaniste et ce management tourné vers l'homme apporte de la fierté. »

La recette de l'innovation

L'entrepreneur a vu juste. En 2009, alors que la crise bat son plein, les ventes bondissent de 40 % sur son activité cartouches d'impression, auparavant moribonde. Dix ans après son arrivée, non seulement le plan social redouté n'a pas eu lieu mais Armor compte 500 employés supplémentaires, son chiffre d'affaires a augmenté de 60 %, et l'usine vétuste a été entièrement renouvelée. Grâce aux investissements des actionnaires, Hubert de Boisredon a pu miser sur l'innovation et le développement durable. Les robots ont mis fin aux métiers trop pénibles et, pour préserver l'emploi, l'entreprise a formé et développé les compétences. Une politique d'antidéslocalisation

a été mise en place : 100 % des produits semi-finis sont fabriqués en France, puis finalisés dans les autres usines du monde.

« Il faut aimer ses clients »

C'est en partant de ses erreurs qu'Alexandre Gérard a renfloué lui aussi son entreprise, Chrono Flex, une société de dépannage d'engins de chantier basée à Saint-Herblain (Loire-Atlantique). En 2009, cette jeune PME florissante, qui compte 300 employés, est rattrapée par la crise, ce qui oblige l'entrepreneur à licencier. « Alors que j'accusais le coup, je cherchais des solutions pour ne plus revivre ce cauchemar », explique Alexandre Gérard. C'est là qu'il entend Jean-François Zobrist, l'ancien patron de Favi, une entreprise picarde sous-traitante de l'industrie automobile. Cette PME parvient depuis 30 ans à dégager des bénéfices exceptionnels et résiste à toutes les crises avec un règlement intérieur qui se résume à deux phrases : « L'homme est bon » et « Il faut aimer ses clients ». Son dirigeant a aboli l'organisation pyramidale avec tous ses échelons, convaincu que « contrôler coûte bien plus cher que faire confiance ».

« Ce fut une révélation, raconte le chef d'entreprise. J'ai compris mes erreurs passées. Je dirigeais l'entreprise pour les 3 % de gens qui ne jouent pas le jeu, créant un nouveau règlement à chaque écart d'un employé (vol, triche...) et empêchant les 97 % restant de prendre des initiatives. J'avais oublié aussi que 300 cerveaux réunis sont plus intelligents qu'un seul. »

Finies les strates

Fort de sa prise de conscience, Alexandre Gérard réunit ses employés et, ensemble, ils redéfinissent les quatre valeurs de l'entreprise en guise de règlement intérieur : performance par le bonheur, culture de l'amour du client, responsabilité et fidélité de l'équipe, esprit d'ouverture et ouverture d'esprit. Les signes de pouvoir sont effacés : exit le grand bureau pour le patron, l'accès non filtré à Internet réservé aux cadres, les places de parking selon le statut... Autant

HUBERT DE BOISREDON (premier plan) a racheté les actions de son entreprise avec ses collaborateurs proches. Le capital sera bientôt ouvert à tous les salariés.



« La fragilité est une richesse »

« Les personnes en situation de fragilité sont une richesse insoupçonnée pour l'entreprise. Elles suscitent la solidarité, l'esprit d'équipe, et invitent à respecter les valeurs humaines. Au sein de l'une de nos usines, 10 ouvriers sourds-muets participent à la croissance de notre activité. Cinq volontaires ont souhaité se former au langage des signes pour mieux communiquer avec eux. Ces échanges créent une atmosphère d'écoute particulière au sein des équipes. Dans notre usine de Singapour, nous accueillons plus d'une vingtaine d'anciens prisonniers. Reconnaissants de notre confiance dans un pays où il est difficile de trouver un emploi après la prison, ces employés sont parmi les plus motivés et les plus stables. »

HUBERT DE BOISREDON, PDG DU GROUPE ARMOR, 1900 SALARIÉS

de différences de traitement qui envoient des signaux de moindre niveau de confiance. Le patron avait déjà la fibre humaniste, mais son accompagnement par un coach le fait évoluer. « Il y a deux ans, il était là tous les jours dès 8 heures du matin, aujourd'hui, il dirige autrement, vient moins au siège, nous laissant plus libres avec moins de pression », remarque Pascaline Eon (voir témoignage page 65), qui travaille dans l'entreprise depuis sa création. Pour Jérôme Fleury, capitaine d'équipe à Paris, le directeur a vraiment changé : « Avant, il était dans le contrôle et aimait décider. À présent, il nous donne des conseils et des avis et nous invite à faire des "conneries" pour apprendre. Il y a deux ans, dans le même cas de figure, on recevait un courrier... »

L'audacieux patron de Chrono Flex va désormais plus loin. Depuis 2012, finies les strates hiérarchiques qui alourdissent

l'entreprise et les décisions issues du haut de la pyramide. À la place, 13 unités sans chef et avec un leader coopté par ses pairs (« un capitaine ») et une vingtaine de groupes de travail qui décident en toute autonomie. « Au début, on s'est demandé où était l'arnaque, raconte Jérôme Fleury, mais quand on a constaté que l'on recrutait nous-mêmes nos collègues, on a commencé à comprendre la confiance que l'on nous offrait. » La créativité des équipes a permis de réviser le système de rémunération et, en 2013, la rentabilité de l'entreprise a été multipliée par quatre, permettant de recruter 60 personnes.

Le bonheur des salariés

Mais qu'ont donc en commun ces entreprises qui conjuguent humanisme et prospérité ? Isaac Getz, professeur à l'école de commerce ESCP Europe, a prospecté à



PROLONGEZ CES PAGES

Bien vivre Travail sur RCF
le jeudi 15 mai, à 9h16.Avec Élisabeth Marshall, en direct,
aux micros de Virginie Marze
et Antoine Bellier.
Fréquences RCF au 04 72 38 62 10
ou sur www.rcf.fr

travers le monde pour identifier quatre constantes : l'écoute des collaborateurs, le partage d'une vision commune, la création d'un environnement propice à l'automotivation et la culture de la liberté de chacun.

La très innovante W.L. Gore & Associates (l'inventeur du Gore-Tex) serait une entreprise emblématique de cette philosophie. Depuis sa création, il y a plus de 50 ans, la hiérarchie est réduite au minimum, aucune unité ne dépasse 200 personnes et chaque salarié est un associé qui possède une part du capital. Enfin, chacun est invité à consacrer 10 % de son temps de travail à des projets personnels, ce qui a valu à l'entreprise ses plus belles innovations. « *Se soucier de l'épanouissement de ses salariés, en conclut Isaac Getz, c'est rencontrer leur adhésion et la prospérité économique qui va avec.* » « *Partout fleurissent des initiatives qui illustrent cette recherche d'un nouveau*

Les Hénokiens, des entreprises immortelles ?

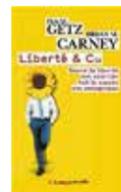
» Louis Latour, vigneron depuis le XVII^e siècle, Viellard Migeon & Compagnie, holding familiale internationale depuis neuf générations, Augustea, transporteur maritime italien depuis 1629, ou encore l'Auberge Hoshi au Japon et ses 46 générations d'entrepreneurs... Le club très fermé des Hénokiens (40 membres) rassemble les entreprises familiales plus que bicentennaires à travers le monde. Seules les sociétés ayant réussi à transmettre leur patrimoine de génération en génération et détenant encore plus de la moitié du capital sont admises dans ce groupement qui tire son nom du patriarche immortel Hénoch (ou Énoch) apparaissant dans les écrits bibliques apocryphes. Leur recette pour durer ? Investissement, implication, savoir-faire, continuité dans les valeurs, constance, dirigeants experts plutôt que financiers, et une certaine simplicité du dirigeant à mille lieues des signes ostentatoires de pouvoir. De l'humanisme managérial avant l'heure.



« L'autonomie me donne envie de m'investir »

» « La transformation de l'entreprise a été comme une bouffée d'oxygène pour moi. Libérée des strates hiérarchiques, on n'a plus la pression du contrôle d'avant, et je me sens mieux au sein de la société. Chacun est autonome et responsable du travail qu'il a à faire, et l'on part du principe que tout le monde le fait bien. Grâce aux différents groupes de travail auxquels je participe, mon activité est plus épanouissante. J'en fais sans doute un peu plus qu'avant, mais cela ne me gêne pas, car je "m'autogère" et j'économise du temps de transport les jours de télétravail. Si quelque chose ne va pas, il suffit de rappeler nos valeurs affichées partout, comme "Équipe respectueuse et responsable". »

PASCALINE EON,
ASSISTANTE OPÉRATIONNELLE
ET SECRÉTAIRE DU CE CHEZ CHRONO FLEX



À LIRE

Liberté & Cie
Quand la liberté
des salariés fait
le succès des**entreprises**, de Brian M. Carney
et Isaac Getz. Une vision
innovante du management.
Flammarion, 10 €.**La Belle Histoire**
de Favi. L'entreprise
qui croit que
l'homme est bon,de Jean-François
Zobrist. Les bons
résultats d'une PME
picarde du secteur automobile
au management humaniste.
Humanisme & Organisations, 25 €.

modèle », observe, comme en écho, Éric Albert. Ce psychiatre, fondateur de l'Institut français d'action sur le stress (Ifas) et auteur de *Partager le pouvoir, c'est possible* (Albin Michel), dresse un constat sans appel : « *Le système actuel ne durera pas.* » L'avènement d'Internet aurait, selon lui, profondément modifié les attentes des employés, encourageant des formes de travail moins hiérarchiques, plus collaboratives et plus souples. Sans renoncer à leur prospérité, des entreprises réussissent aujourd'hui à marier bonheur des salariés et performance économique.

Le pari de la coopération

Ces nouvelles façons de travailler sont-elles cependant transposables à toutes les organisations ? Pour Christine Marsan, psychosociologue, consultante en

organisation et auteure d'*Entrer dans un monde de coopération* (Éd. Chronique sociale), ces changements sont compliqués lorsque l'actionnariat est financier, les intérêts restant trop contradictoires. « *Les organisations actionnariales sont souvent un frein à la prospérité des entreprises*, constate-t-elle. *Depuis les années 1980, on a laissé s'installer un système financier, lié aux banques d'affaires, qui dévore la valeur économique et humaine des entreprises pour la transformer en valeur financière. Aujourd'hui, la crise conduit les dirigeants à se poser des questions. Certains misent sur l'humain et font le pari de la coopération. Un pari souvent gagnant, s'il est soutenu par l'actionnariat.* » Du côté des investisseurs aussi, les lignes bougent : selon Novethic, centre de recherche sur l'économie responsable,

l'investissement socialement responsable (ISR) a triplé en France entre 2009 et 2012. Si la voie de l'humanisme n'est pas forcément encore applicable partout et de manière uniforme, les premières expériences positives des pionniers méritent sans doute d'être explorées.

Pour preuve ? La bonne santé financière des économies sociales et solidaires : les coopératives, qui reposent sur un principe de propriété collective et de prise en commun des décisions, sont en croissance constante depuis dix ans et leur poids économique a augmenté de 30 %. Aujourd'hui, l'économie sociale et solidaire représente déjà 10 % de l'emploi et 10 % du PIB français.

TEXTE SOPHIE BARTCZAK
PHOTOS THÉOPHILE TROSSAT/
HAYTHAM PICTURES POUR LA VIE

TROIS
QUESTIONS À...
JACQUES LECOMTE,
docteur en psychologie

« Coopération et confiance : la spirale vertueuse »

Expert de la psychologie positive, Jacques Lecomte est l'auteur de *la Bonté humaine* (Odile Jacob), ainsi que d'un ouvrage à venir sur le bonheur et la solidarité au travail (aux Arènes).

LA VIE. En quoi la confiance apporte-t-elle la prospérité à l'entreprise ?

JACQUES LECOMTE. Faire confiance fonctionne comme une prophétie autoréalisatrice. Chacun tient à en être digne, alors que le contrôle ne rend pas plus compétent. Des études menées sur des dirigeants de PME ont montré combien le niveau de confiance et la coopération sont corrélés à la performance des entreprises. Cette relation fonctionne comme une spirale vertueuse : au travail, plus on est coopératif, plus on est sollicité ou plus on sollicite autrui, et plus on progresse et on est performant.

Sur quoi investissent les entreprises prospères et humanistes ?

J.L. Sur l'humain et l'innovation. Elles ont un budget formation supérieur à la moyenne et gèrent les problèmes de compétence par le dialogue et la formation plutôt que par des licenciements. Elles sont souvent à la pointe de l'innovation et préservent le plus possible l'emploi en temps de crise, dont elles ressortent plus fortes que leurs concurrents.

D'après vous, le dirigeant devrait être avant tout serviteur...

J.L. Dès que le leader ne se positionne pas comme celui qui sait tout, il devient un accompagnateur soucieux du développement de chacun. Le premier discours de Mandela était porteur de cet esprit : « *Amis (...), je me tiens devant vous, non comme un prophète mais comme votre humble serviteur.* » La réponse aux besoins des collaborateurs et de l'organisation, l'humilité, le désir d'aider, l'empathie sont autant de qualités qui apportent plus d'efficacité et de satisfaction aux équipes. Cela crée un climat positif propice à la créativité.

INTERVIEW S.B.