



Ces patrons qui croient dans l'humain

**Dom Plus donne la parole
à 12 dirigeants d'entreprises
ou d'institutions qui partagent le même état d'esprit
et la même conviction : la création de valeur passe
par la prise en compte d'une dimension de la personne
très particulière, celle de la subjectivité.**



Serge Bizouerne **Président et fondateur de Dom Plus**



Édito

Priorité à la personne. Quand nous avons créé Dom Plus, il y a dix ans, nous l'avons d'abord et avant tout lié à cette promesse : la personne est la priorité au sein de notre activité. Il ne s'agit pas seulement d'un engagement mais d'une exigence que nous devons tenir tous les jours et qui nous permet d'évoluer.

Dans notre métier d'intermédiation à distance nous devons, par téléphone, tendre l'oreille et entendre, comprendre, accompagner plus de huit millions de personnes dans leur quotidien, leur intimité, et les épreuves de la vie qu'elles traversent. Pour le compte d'organismes ou d'institutions qui ont le souci d'enrichir et de développer une relation très personnalisée avec leur public, nous informons, guidons, agissons, et nous devons d'apporter une réponse sur mesure à chaque bénéficiaire.

Aujourd'hui nous fêtons nos dix ans. Nous aurions pu fêter notre propre réussite. Mais il m'a paru naturel de célébrer tous ceux qui se reconnaissent, par leur savoir-faire et leurs convictions, de la priorité à la personne. À travers ce dossier spécial en partenariat avec *L'Expansion*, premier magazine économique français, c'est à eux que j'ai voulu donner la parole et rendre hommage, pour leur engagement et leur optimisme à la fois indéfectibles et raisonnés.

Placer l'humain au centre de l'entreprise est créateur de valeurs sociétales certes, mais aussi de richesse économique. Ceux qui s'expriment ici le savent autant que moi : plus qu'une conviction, c'est une réalité qui se vérifie et un modèle économique qui fonctionne. Et nous ne sommes pas seuls. Dans de nombreux champs, des entreprises, des institutions, des organisations, des individus créent une nouvelle économie dont l'humain est la valeur essentielle.

“ Placer l'humain au centre de l'entreprise est créateur de valeurs sociétales certes, mais aussi de richesse économique. ”

Je tiens ici à remercier toutes les personnalités qui ont accepté de témoigner. Ces dirigeants ont créé ou contribué à des modèles existants qui sont facteurs d'avenir. À travers leurs expériences qui dépassent les clivages, ils et elles nous montrent que nous avons la capacité d'agir. Ces invités ont construit, développé ou font vivre leur entreprise ou leur organisation selon un modèle qui intègre pleinement la dimension humaine sans pour autant renoncer à la performance. Leurs expériences interpellent et montrent qu'une nouvelle voie, qu'on pourrait qualifier d'économie de la subjectivité, est possible. En 2011, face à la gravité d'une crise financière qui poursuit ses effets sur l'économie réelle, face à des questionnements structurels sur nos modes d'organisation, dont le développement durable est l'une des expressions, ce message résonne plus fort que jamais.

Il y a entreprise et entreprise. Économie et économie. Jean-Marc Borello en est certain : une alternative aux mécanismes économiques classiques existe. La prospérité du Groupe SOS en est la preuve.

L'alternative est d'ailleurs au cœur du message de ce dirigeant qui, en 25 ans, a fait passer le nombre de ses salariés de 1 à 3 200 : « Je ne veux pas faire disparaître le CAC 40 mais proposer deux choix aux entrepreneurs, épargnants, investisseurs et salariés : un modèle économique classique de rentabilité financière, et une autre voie qui a démontré sa pertinence. À eux de choisir. Il existe une alternative économique. »

Le cœur du dispositif SOS : la personne. « La place de l'humain est fondamentale chez nous, nous n'avons que ça. SOS a la particularité d'être constitué d'entreprises propriétés d'associations. De plus, nous traitons de problèmes humains : gérer des crèches, des maisons de retraite, des hôpitaux, des centres d'éducation... Aux deux bouts de la chaîne, il n'y a que de l'humain. »

Pour autant, avec un groupe qui réalise entre 220 et 250 millions d'euros de chiffre d'affaires, la rentabilité est indispensable pour Jean-Marc Borello. « Le suivi des affaires est essentiel, sauf qu'il est corrélé à l'impact social des actions. Pour être concret, nous pourrions améliorer la rentabilité de nos entreprises d'insertion en diminuant la charge du personnel. Sauf que l'objectif est justement d'offrir de l'emploi. Alors on équilibre la rentabilité et l'impact social. Ça nous amène à faire des choix très différents de ceux dont l'objectif est uniquement financier. »

Un banc de poissons plutôt qu'une baleine
Non seulement le Groupe SOS affiche un insolent taux de croissance de 25 %, mais il attire à lui des profils très variés. Ce qui séduit tiendrait en quatre mots : sens, exigence, formation et responsabilités. « Nous accueillons des diplômés d'HEC, de l'Essec, de Sciences Po... pas avec des stock-options ni un gros salaire mais avec un travail qui a du sens. Ceci dit, nous cultivons un fort métissage entre ces jeunes diplômés et des gens issus du terrain : certains ont commencé accueillants dans un centre de soins et sont aujourd'hui directeurs. Rapidement, ils prennent des responsabilités. » Et d'illustrer

Jean-Marc Borello & le Groupe SOS

Un banc de poissons qui fait des vagues



« Je ne veux pas faire disparaître le CAC 40 mais proposer deux choix aux entrepreneurs, épargnants, investisseurs et salariés : un modèle économique classique de rentabilité financière, et une autre voie qui a démontré sa pertinence. À eux de choisir. »

cette conviction avec des ressources humaines tournées vers l'autonomie. « En ce moment, on forme les 200 dirigeants de nos établissements autour de l'entrepreneuriat. Ils dirigeront leurs établissements avec des prérogatives de patrons de PME. Côté gouvernance, le Groupe SOS s'est toujours présenté comme un banc de poissons plutôt que comme une baleine. »

« Nous sommes dans une lame de fond »
Le mouvement prend de l'ampleur. En témoignent les formations ou masters en social business qui se multiplient dans les grandes écoles. Jean-Marc Borello en est sûr, « dans quelques années, il y aura plusieurs groupes analogues à SOS. Il y aura une floraison de jeunes entrepreneurs qui ont des idées et qui veulent

entreprendre autrement. Et nous les accompagnerons activement car ce sont eux qui feront les entreprises sociales de demain. » Les initiatives similaires dans différents pays, du Brésil à l'Inde en passant par l'Afrique du Sud, renforcent encore sa foi en l'avenir : « Nous sommes dans une lame de fond. » Jean-Marc Borello est de ceux dont l'espérance ferait bouger les montagnes. Même la crise devient une opportunité : « Elle a permis une prise de conscience, nous avons un boulevard pour démontrer que le social business est la réponse à des enjeux majeurs de société. »

Cet homme est taillé pour l'avenir, c'est là que se trouvent ses racines : « Si cette alternative n'existait pas, l'avenir serait trop désespérant. Et je suis comme Woody Allen : "L'avenir m'intéresse car c'est là que j'ai l'intention de passer le reste de mes jours". » ■

« Je suis un Googleur »

« Jusqu'à présent, j'avais connu des employeurs. Chez Google, j'ai découvert une philosophie de vie. » Le ton est donné. Pour Jean-Marc Tassetto, l'entreprise Google est radicalement différente de tout ce qu'il a pu côtoyer auparavant.

La place de l'individu

Premier choc, la promesse énoncée par Larry Page et Sergey Brin lors de l'introduction en Bourse de Google en 2004 n'est pas un effet d'annonce. « Le salarié est tout pour Google », il le vérifie au quotidien, « c'est le code génétique de Google. Ce qui m'a le plus surpris par rapport à mes expériences précédentes, c'est que l'individu est ici plus important que les processus et les organigrammes. D'ailleurs je n'ai pas d'organigramme. Même mon titre de DG compte peu. »

Un gros changement pour cet homme habitué aux organisations très hiérarchisées. Et qui réalise avec surprise que les expressions N+2 ou N-4 habituellement employées dans les schémas managériaux sont absentes du vocabulaire de Google. « Non seulement nous évoluons dans une organisation extrêmement plate, mais je dirais même qu'elle est biologique, moléculaire : les groupes se forment, se dispersent selon les projets. Ce n'est pas forcément confortable quand on vient d'entreprises très structurées mais on y prend vite goût, tant sa souplesse est plus adaptée à la créativité. »

La vie chez Google

L'entreprise est connue pour sa politique managériale pour le moins originale. Salle de beach-volley, séances de massage, nombreuses kitchenettes où la nourriture est accessible en permanence... tout est fait pour rendre l'environnement de travail confortable. « C'est le bien-être au service de la performance. La cuisine de Google, par exemple, permet d'éviter le stress stérile du déjeuner que l'on connaît tous et qui gâche de l'énergie. »

Autre surprise, la vie de groupe : « Le vendredi à 17h a lieu la réunion Thanks God It's Friday. On fait le bilan de la semaine autour d'une coupe, d'un babyfoot ou d'une console de jeux. Et puis on fête les nouveaux arrivants, ils sont applaudis. Ils ne sont pas salariés de Google, ils deviennent Googleurs. J'en suis un. Ça dépasse le simple job, on voit bien que l'humain est au centre. »

Jean-Marc Tassetto est le nouveau directeur général de Google France, en poste depuis novembre 2010. Après 14 années passées à la tête de SFR, il a vécu sa rencontre avec la philosophie Google comme une révélation. Il revient sur l'esprit de l'entreprise la plus prisée de la « génération Y ».

L'innovation

Chez Google, les ingénieurs peuvent consacrer 20 % de leur temps à ce qu'ils veulent. « C'est une journée sur cinq ! Cette philosophie qui encourage à passer du temps sur ce qu'on aime est payante : c'est grâce à ces 20 % que sont nés des produits comme Gmail ou Google News qui sont des succès mondiaux. Finalement, la rentabilité économique est le fruit de cette attention portée à l'humain. »

La « génération Y »

En France, Google a été désignée comme l'entreprise qui donne le plus envie d'y travailler. Dans le monde, Google reçoit un million de CV par an. Pas étonnant, selon Jean-Marc Tassetto, parce que Google colle parfaitement aux aspirations

de la « génération Y », les 15-35 ans qu'on surnomme aussi *Digital Natives*. « Ils tiennent autant à l'épanouissement personnel que professionnel. Et surtout, la révolution digitale a tout changé : pour la première fois, ce sont les jeunes qui évangélisent leurs aînés. Ils en savent plus que nous, donc le système hiérarchique classique ne peut pas fonctionner. »

La moyenne d'âge est justement de 32 ans au sein de Google. Un argument de plus aux yeux du directeur général pour voir dans sa société une entreprise du XXI^e siècle : « On revient aux fondamentaux. L'humain, la technologie et l'innovation. » Et lui dans tout ça ? « L'entreprise déborde d'énergie et j'ai l'impression de travailler avec mes enfants : c'est le plus beau métier du monde ! »

« Ce qui m'a le plus surpris par rapport à mes expériences précédentes, c'est que l'individu est ici plus important que les processus et les organigrammes. »



André Renaudin & AG2R LA MONDIALE

L'assurance au plus près de la personne

Le mariage inédit entre un groupe paritaire de protection sociale, AG2R, et une mutuelle d'assurance-vie, La Mondiale, c'est André Renaudin qui en est le principal artisan. L'ancien président de La Mondiale, aujourd'hui directeur général d'AG2R LA MONDIALE, a ainsi réussi à placer son groupe dans le peloton de tête des assureurs de personnes en France. Il compte désormais 8 millions d'assurés et une entreprise sur quatre adhérente en France.

L'aventure n'était pourtant pas gagnée. Le Groupe est issu d'entités multiples, chacune avec son histoire et sa culture : caisses de retraite complémentaire, institutions de prévoyance, mutuelle d'assurance sur la vie, mutuelles santé. Mais faire un groupe, André Renaudin en était persuadé, c'était faire gagner la protection sociale : « *Malgré ces différences, ces grandes maisons ont en commun un même socle de valeurs et privilégient la dimension humaine, dans leur métier comme dans leur gouvernance.* »

Retraite Agirc-Arrco, couverture santé, prévoyance, épargne, dépendance... tous les métiers du Groupe répondent ainsi aux besoins de protection sociale pour « *accompagner la personne tout au long de sa vie* ». Et la personne est également « *au cœur de la gouvernance du Groupe* », rappelle André Renaudin. « *Nous sommes une société de personnes, par opposition aux sociétés de capitaux. Nous n'avons pas d'actionnaires, le Groupe est piloté par l'assuré, ou par des personnes représentatives de la collectivité des assurés, et pour l'assuré.* »

Selon lui, cette représentativité des assurés dans les conseils d'administration fait toute la différence. « *L'action sociale a pu se développer grâce à ces administrateurs : on s'est rendu compte que les besoins des gens dépassaient la prestation monétaire. Par exemple, ce sont les administrateurs des caisses de retraite qui se sont rendu compte que des personnes âgées avaient des besoins particuliers liés à ce qu'on appelle aujourd'hui la perte d'autonomie ou la dépendance. C'est ainsi qu'AG2R a lancé en 1985 le premier contrat d'assurance de perte d'autonomie, Safir, alors qu'à l'époque, personne ne parlait encore*

de ce problème chez les personnes âgées. Le service à la personne est le parent naturel de l'assurance à la personne dans un groupe de protection sociale comme le nôtre. »

Une écoute des besoins de la personne qui fonctionne grâce à une organisation très régionalisée. En effet, AG2R LA MONDIALE est le seul groupe de protection sociale à avoir une organisation territoriale de l'action sociale. Avec 17 conseils régionaux d'action sociale, ce sont « *700 administrateurs délégués de nos sociétaires que nous avons sur le terrain* ». Et qui font remonter les besoins de chacun.

Autre spécificité du groupe : les accords de branche. Il en gère 60 au total, du machinisme agricole à la boulangerie, dont certains s'imposent à des secteurs professionnels dans leur ensemble. En mars 2011, ces accords qu'applique AG2R LA MONDIALE ont été qualifiés de

« *Nous sommes une société de personnes, par opposition aux sociétés de capitaux. Nous n'avons pas d'actionnaires, le Groupe est piloté par l'assuré et pour l'assuré.* »

« *missions d'intérêt général* » par la Cour de justice de l'Union européenne. Dans la même veine, des audits de protection sociale gratuits permettent de proposer la solution assurantielle la plus adaptée à chacun.

La passion pour le métier de l'assurance à la personne a pris André Renaudin très tôt.

Plein de pudeur, il ne le met pas en avant, mais son travail est au cœur de plusieurs évolutions sociales. Grâce à des rencontres notamment, comme avec Pierre Bérégoovoy, pour qui il sera « *Monsieur assurance* » à Bercy puis à Matignon. Après avoir assuré la direction de l'international aux Assurances générales de France, il devient délégué général de la Fédération française des sociétés d'assurance. « *Durant cette période, j'ai notamment eu la chance de suivre la mise en place de la Couverture maladie universelle, grande avancée sociale et immense chantier. J'ai aussi suivi ce qui allait devenir la loi Fillon sur les retraites, la loi Douste-Blazy sur l'assurance maladie. J'ai été membre du Haut conseil pour l'assurance maladie... J'ai eu beaucoup de chance.* »

En 2005, il prend la présidence de la mutuelle La Mondiale, puis en 2007 devient Délégué général d'AG2R. C'est ensuite le début de « *l'aventure* » AG2R LA MONDIALE. Jusqu'où ira-t-elle ? « *Une seule chose est sûre, ce sont les hommes et les femmes d'AG2R LA MONDIALE qui écriront son histoire et personne d'autre pour eux.* » Ils avanceront ensemble, dans l'esprit de la signature du groupe : « *Le contraire de seul au monde.* »





“ La finalité d'un entrepreneur social, c'est d'abord l'humain. C'est une préoccupation quasi obsessionnelle. Dans l'entreprise sociale, la cause humaine passe avant le profit. L'argent est un moyen et non une finalité. ”

« Chacun peut être un acteur de changement. » C'est la vision d'Ashoka France, dirigée depuis 2005 par Arnaud Mourot. Cette phrase montre l'évolution de l'association, qui accompagne depuis 1980 les entrepreneurs centrés sur les enjeux sociaux et environnementaux.

Arnaud Mourot & Ashoka

Social et business vont converger

Le fondateur d'Ashoka, Bill Drayton, a donné un nom à son activité : l'entrepreneuriat social. Née en Inde, Ashoka accompagne aujourd'hui 3 000 entrepreneurs sociaux dans 70 pays. Et sa mission est devenue plus globale : développer ce secteur afin d'amplifier son impact sur la société. Explications avec Arnaud Mourot.

Comment se traduit la mission d'Ashoka ?

« Chaque jour, on identifie, on accompagne et on fait grandir les entrepreneurs sociaux les plus novateurs, susceptibles d'avoir un fort impact sur la société. Mais le but est aussi de créer les conditions d'une société où chacun puisse devenir acteur de changement. C'est-à-dire passer d'une société pyramidale à une société dynamique et matricielle, qui donne confiance et propose des solutions. Pour y parvenir, on travaille de plus en plus sur la convergence entre le monde du business et le monde du social. Il

fait créer les conditions d'une rencontre, non seulement possible mais souhaitable. Car la valeur créée par une entreprise commerciale et un entrepreneur social qui travaillent ensemble va bien au-delà de ce que chacun aurait pu faire de son côté.

En quoi le mécanisme de l'entreprise sociale diffère-t-il de celui de l'entreprise socialement responsable ?

« La finalité d'un entrepreneur social, c'est d'abord l'humain. C'est une préoccupation quasi obsessionnelle : il va passer sa vie à imaginer différents moyens de venir à bout d'un problème humain. La dimension économique est au service de cet objectif. Or une entreprise qui est socialement responsable a d'abord vocation à créer de la richesse économique, dont elle utilise une partie pour le bien-être de son système et de ses collaborateurs. Dans l'entreprise sociale, la cause humaine passe avant le profit. L'argent est un moyen et non une finalité.

Sur quel plan le secteur de l'entreprise sociale peut-il être amélioré ?

« Il doit se professionnaliser, notamment au niveau de la gestion de ses équipes. C'est un travail qui demande tellement d'engagement qu'il y a des risques de *burn-out* importants, ainsi qu'un *turnover* généralement élevé. Un entrepreneur oublie parfois que les humains sont aussi autour de lui. Il faut améliorer cet aspect-là. Et à ce sujet, l'entreprise sociale a beaucoup à apprendre du monde du business. Dans le business, on a compris depuis longtemps la notion de ressources humaines. Certaines entreprises ont des comportements exemplaires à ce sujet, je pense aux entreprises internet. Il y a énormément de choses à échanger et à s'approprier.

Comment les entreprises de business et les entrepreneurs sociaux peuvent-ils converger ?

« Entre la philanthropie classique et le business classique, les frontières vont devenir floues. Ce système va se chercher, il va y avoir des succès et aussi des erreurs. Cette convergence est inévitable : dans un monde de plus en plus globalisé, les entreprises se demandent comment toucher un nouveau marché, celui des 4 milliards

de personnes qui vivent avec moins de 2 dollars par jour. Pour cela il faut repenser tout son business. En même temps, les associations qui s'occupent de ces gens se

demandent comment nouer des partenariats stratégiques pour améliorer l'impact et les ressources. Il y a des intérêts des deux côtés. S'ajoute à cela une quête de sens qui touche aussi bien les jeunes diplômés que les cadres en fin de carrière. Or ces entreprises hybrides ont la vertu de réconcilier performances économiques, impact social et sens. C'est un mouvement créateur de richesse et attractif, inévitablement appelé à se développer, et avec lui de nouveaux modes de financement, de nouvelles formes juridiques.

Comment va s'effectuer cette convergence ?

« Regardez ce que fait Danone, qui s'est associé à Muhammad Yunus pour créer des yaourts survitaminés pour les enfants du Bangladesh. Danone ne savait pas distribuer ce genre de produits, Yunus pouvait toucher ces populations mais ne savait pas faire de yaourt, l'accord coule de source. C'est aussi ce qu'a fait Essilor, ce qui commence à faire Schneider. Il faut vraiment réussir cette rencontre entre social et business. C'est sur ce thème que nous organisons, pour les 30 ans d'Ashoka, un rassemblement sur le campus d'HEC du 16 au 22 juin 2011. »

Après 17 ans passés à la tête d'une entreprise familiale du Nord-Pas-de-Calais, Gontran Lejeune a pris la présidence nationale du Centre des Jeunes Dirigeants. Depuis peu, il a cédé sa place pour lancer une société qui repense l'architecture humaine dans l'entreprise. Rencontre avec un homme qui place la fragilité de l'homme au cœur de son évolution.

À voir son visage serein, son regard franc et lumineux, Gontran Lejeune n'a rien d'un homme fragile. Pourtant, il assume ses failles et nous propose de considérer notre fragilité comme une chance : « *C'est le principe du déséquilibre qui nous montre comment mettre un pas devant l'autre pour avancer. Si on ne sait pas tomber et se relever, on ne peut pas apprendre à marcher.* »

Ce principe, il l'a appliqué tout au long de son parcours professionnel. Chef d'entreprise d'abord, quand il reprend la PME spécialisée dans le négoce de volailles créée par son père. Entre 1993 et 2010, date à laquelle il revend ses parts à son frère, il fait passer le chiffre d'affaires de 150 000 à 10 millions d'euros et multiplie le nombre de salariés par cinq. Pourtant, la crise de la grippe aviaire a bien failli lui faire mettre la clé sous la porte. « *Je me suis découvert fragile, je me suis remis en question et j'ai sollicité l'avis des salariés. Ce sont eux qui ont trouvé la solution.* » S'appuyer sur les clients fidèles, racheter une entreprise de charcuterie pour diversifier l'offre. Et avancer.

Parallèlement, Gontran Lejeune s'engage bénévolement dans le Centre des Jeunes Dirigeants. Au niveau local d'abord, il en devient président en juin 2008. « *J'ai été séduit par cette philosophie : l'économie au service de l'homme. Au CJD, on se forme au métier de dirigeant en gardant en tête que la production ne tire sa valeur ajoutée que du bien-être qu'elle procure à la société.* » Pour lui, l'entreprise doit atteindre une performance globale selon 4 clés de lecture : « la clé des sous » économique, « la clé du nous » sociale, « la clé des champs » environnementale et « la clé des autres » sociétale. La composante économique est donc loin d'être suffisante. Durant son mandat, il explore aussi de nouvelles voies, notamment le rapport à la fragilité : « *Il faut*



« J'ai été séduit par cette philosophie : l'économie au service de l'homme. Au CJD, on se forme au métier de dirigeant en gardant en tête que la production ne tire sa valeur ajoutée que du bien-être qu'elle procure à la société. »

Gontran Lejeune

& le Centre des Jeunes Dirigeants

La fragilité est notre force

arrêter de vouloir tout maîtriser, accepter la fragilité et se relier les uns aux autres pour être plus forts. » En juin 2010, Gontran Lejeune passe le relai. Il a une autre aventure en tête : Archimade. « *C'est un jeu de mots sur l'équilibre et le levier humain.* » Il s'agit d'une société de conseil qui intervient en entreprise pour évaluer l'architecture humaine. « *On discute avec les salariés et on évalue leurs peurs, les attraits du changement et les risques de rupture dans l'entreprise. Instinctivement, le groupe se modélise sur la personne la plus fragile. L'entreprise est forte de la place qu'elle réussit à lui faire.* »

Plus audacieusement, Archimade se spécialise dans un type de recrutement très particulier : loin des « bêtes à concours ». « *En France, on ne s'intéresse qu'aux surdiplômés. À quoi ça sert ? Moi*

je recherche ceux qui ont eu des échecs dans leur vie et qui ont su rebondir. Car je considère qu'ils ne feront pas deux fois les mêmes erreurs. Ceux qui ont toujours tout réussi finiront un jour, comme tout le monde, par se planter. Autant choisir quelqu'un qui sait se relever. »

Pour Gontran Lejeune, il faut sortir du taylorisme, car il « tue la créativité ». Son exemple de management : un hôtel de Stockholm, où une employée nettoie 2 chambres, cuisine, fait la comptabilité et alimente le blog dans la même journée. « *Ils ont tout compris !* » Pour lui, il est temps de rebaptiser les acronymes : « *DRH signifie direction des ressources humaines mais devrait être : développement des relations humaines. Une ressource s'épuise, alors qu'une relation se construit.* »

Passer du dossier à la personne

Paul Grasset est directeur général de PRO BTP, groupe paritaire de protection sociale à but non lucratif dans le secteur du bâtiment et des travaux publics. 3,6 millions de personnes, salariées et retraitées, et 218 000 entreprises sont concernées.

Retraite, assurance, prévoyance, complémentaires santé et épargne, ses champs d'action sont divers et complexes. Nous avons demandé à Paul Grasset en quoi la prise en compte de l'humain était indispensable pour l'organisation qu'il dirige.

Quelle est la particularité de la place de l'humain dans le secteur du bâtiment et des travaux publics ?

Le secteur du BTP est une industrie de main-d'œuvre. Un exemple connu de tous est le viaduc de Millau. Il existe grâce à un chantier qui a intégré énormément de technologie, mais surtout grâce aux 1 000 personnes qui y ont travaillé sans qu'il n'arrive jamais le moindre accident. Le BTP, ce sont des hommes et des femmes qui sont la clé de réussite du chantier. C'est une profession où le facteur humain est important par son nombre, sa qualification et sa nécessité. D'ailleurs, on n'entend jamais dire « les ouvriers », mais « mes hommes, mes compagnons ». La protection sociale y est d'un haut niveau, ainsi que la prévention pour éviter accidents et maladies professionnelles. Quand on est au service de ce secteur professionnel, on est habité par ce type de préoccupations. Le facteur humain y est si impactant qu'on ne peut pas y être étranger. Il influence forcément notre vision managériale.

En quoi influence-t-il votre fonctionnement ?

D'abord, nous sommes un prestataire de services. Dans notre quotidien, nos 4 500 salariés partagent la conviction qu'on est au service des entreprises, des salariés ou des retraités du BTP : ce sont eux qui comptent. Nous avons un adage : « Il faut intégrer la complexité pour externaliser la simplicité. » Le métier de la protection sociale est complexe mais les gens qu'on a face à

nous ne doivent pas subir les complications. Par exemple, pour l'ensemble des prestations que nous traitons, nous avons mis en place un appel commun de cotisation : on ne demande qu'une fois les formalités à l'entreprise. Plus globalement, face à un problème de remboursement de complémentaire santé, à l'arrivée d'une retraite ou d'une maladie, nous devons assurer la continuité des ressources sans que cela devienne un tracas pour les maçons, menuisiers, coffreurs... qui s'adressent à nous.

Qu'avez-vous mis en place, concrètement, pour assurer cette promesse ?

Nous nous sommes engagés dans une démarche qui consiste à passer d'une logique de produits à une logique de services. C'est-à-dire passer d'un traitement de dossiers à un traitement de personnes. Ce dispositif s'appelle « PRO BTP service plus ». Il nous amène à penser que le traitement d'un remboursement complémentaire

« Nous nous sommes engagés dans une démarche qui consiste à passer d'une logique de produits à une logique de services. C'est-à-dire passer d'un traitement de dossiers à un traitement de personnes. »

nous intéresse moins que la personne, son problème et les autres soucis auxquels elle peut être confrontée : que pouvons-nous faire pour elle dans sa globalité ? C'est une démarche très importante mais aussi très lourde, elle demande un gros effort de formation. De là découle une politique de ressources humaines axée

sur la fidélisation de l'interne car le retour sur investissement est long. Il faut s'assurer que nos salariés soient à l'aise dans leur travail pour être efficaces dans leurs services. Je pense notamment au téléphone car Dom Plus nous a beaucoup fait progresser sur ce point. Le salarié de PRO BTP a « peur » du téléphone : il ne sait pas qui va appeler, dans quel but ni dans quel état sera la personne. À la différence du courrier qu'on peut poser de côté, impossible d'interrompre la personne qui appelle. Nous organisons jusqu'à trois actions de formation par personne et par an pour évacuer l'inquiétude de ne pas savoir répondre.

Quelle pratique serait totalement opposée à vos convictions managériales ?

La délocalisation. Parce que ça veut dire qu'on privilégie le rendement court terme à la remise en question et à l'investissement sur la durée d'hommes et de femmes capables d'être performants si on leur fournit de bonnes conditions de travail. Le calcul basé sur le seul coût horaire du travail ne veut rien dire. ■



Pascal Coste-Chareyre & la Scop Ceralep

L'histoire d'une victoire



“ Comme les salariés récoltent le fruit de leur travail, ils s'impliquent plus. Et de fait, ils font progresser l'entreprise et la consolident financièrement. ”

Pascal Coste-Chareyre a travaillé pendant 10 ans à la Ceralep sur un poste de maintenance-automatisme, mais démissionne en 2001 suite à l'externalisation de son service : « *Je suis revenu en 2007 à la demande de Robert Nicaise pour un projet d'investissement.* » Car le nouveau directeur n'a jamais été loin des événements de 2004. « *Je suis un local, je n'habite pas loin et je gardais des relations avec les salariés. Il m'arrivait même de passer sur le site pour des problèmes techniques. Quand j'ai fait ma demande d'actionariat, tout le monde a accepté.* »

Car à la Ceralep, tous les salariés sont actionnaires et leur demande d'embauche doit être validée en

assemblée. Ainsi, quand un travailleur rejoint la coopérative, il doit entrer dans le capital, une obligation inscrite dans les statuts. La somme équivaut à trois mois de salaire brut. « *On laisse la possibilité au salarié de tout verser d'un coup s'il en a les moyens, ou d'accepter un prélèvement de 4 % tous les mois jusqu'à l'obtention de la somme.* »

Conséquence, le niveau de vie de chacun a considérablement évolué. La moitié des bénéfices est redistribuée (30 % en dividendes et 20 % en participation) et en 6 ans, 2 500 à 4 000 euros ont été distribués à chaque salarié. La fourchette des salaires est remarquablement serrée : de 2 000 euros bruts pour l'ouvrier de base à 3 300 pour le directeur général.

Mais il n'y a pas que les chiffres. L'ambiance a changé, remarque le directeur. « *Comme ils récoltent le fruit de leur travail, ils s'impliquent plus, regardent moins les contraintes horaires et sont là dans le but de servir au mieux le client pour le préserver. Et de fait, ils font progresser l'entreprise et la consolident financièrement.* »

Aujourd'hui, Pascal Coste-Chareyre veut se concentrer sur les conditions de travail pour améliorer le quotidien des salariés. « *Nous avons engagé un plan d'investissement conséquent dans la réorganisation des outils de production pour diminuer la manutention. Avec lui, un aménagement de postes pour réduire la pénibilité.* » Car il en est persuadé : « *La santé et le bien-être du salarié conditionnent la santé de l'entreprise.* » Ce n'est pas cette histoire qui le démentira.

L'histoire est belle, de celles qu'on voit dans les films, le genre d'histoire qui n'arrive pas souvent. La Ceralep est une entreprise installée à Saint-Vallier, dans la Drôme, depuis 1921. Elle fabrique des isolateurs électriques en céramique pour des lignes à très haute tension et exporte dans le monde entier.

En 2004, la Ceralep dépose le bilan. C'était sans compter avec la détermination des 52 salariés qui reprennent l'entreprise sous forme de coopérative. Quatre ans plus tard, la Scop compte 60 salariés et 150 clients parmi lesquels Nexans, Siemens, Areva et EDF.

Que s'est-il passé ? En 1993, la Ceralep passe entre les mains d'un groupe autrichien, lui-même racheté par un fonds d'investissement en 2001. Saint-Vallier n'atteint pas l'objectif de rendement assigné et l'actionnaire impose le dépôt de bilan en septembre 2003. Sans repreneur, l'usine doit fermer. Mais les salariés, emmenés par Robert Nicaise, syndicaliste CGT, ont une idée : constituer une Scop (société coopérative de production) pour racheter la société.

Pour cela, il faut un fonds de 900 000 euros. Le mouvement coopératif (Socoden, Spot et Crédit Coopératif) en apporte 800 000 et demande aux travailleurs de réunir le reste. Sur leurs économies, les salariés constituent

un pécule de 52 000 euros : reste 48 000 à trouver. La population locale se mobilise et l'association « Les amis de la Scop » voit le jour. En un mois, le Conseil général de la Drôme, quelques communes et 800 donateurs adhèrent à l'association et injectent l'argent manquant.

En avril 2004, la Ceralep reprend officiellement son activité avec l'intégralité des travailleurs, Robert Nicaise à leur tête. Ils se partagent 80 % du capital, le reste est détenu par « Les amis de la Scop ».

Robert Nicaise reste PDG jusqu'en janvier 2010. Il octroie le poste de directeur général à Pascal Coste-Chareyre : « *J'étais revenu dans l'entreprise depuis peu quand il m'a demandé si je voulais prendre sa place, il parlait à la retraite* », explique ce dernier. « *Je suis donc devenu directeur. Lui est resté au CA comme président pour m'épauler. J'avais insisté pour qu'il reste encore quelques années. Il est quand même à l'origine du redémarrage, il a été un formidable moteur. Et quoi qu'il en soit, j'avais besoin de lui, de ses conseils et de son expérience.* »

Fondateur d'Alter Eco et de Pur Project, Tristan Lecomte est reconnu pour être l'homme qui a montré au monde que les petits producteurs du Sud avaient leur place dans l'univers des hypermarchés : remplir notre caddie est désormais un acte d'engagement. Rencontre avec ce militant qui pense que la réussite est liée au bonheur des hommes.

Tristan Lecomte & Alter Eco

La vie de grand chemin

Les produits, systématiquement labellisés Max Havelaar, se vendent désormais dans presque toutes les grandes surfaces. À seulement 37 ans, le chemin que Tristan Lecomte a parcouru est déjà long. En kilomètres, d'abord. Cet infatigable globetrotteur ne compte plus les pays qu'il a traversés à la rencontre des petits producteurs. Népal, Thaïlande, Burkina Faso, Paraguay, il est plus souvent là-bas qu'assis dans un bureau parisien.

Son parcours professionnel n'est pas en reste. Deux ans après son diplôme d'HEC, en 1996, il fonde Alter Eco, aujourd'hui leader français du commerce équitable, et s'attaque maintenant à la reforestation en lançant Pur Project, entreprise qui met en place des systèmes agro-forestiers durables. Reconnaissance parmi d'autres, le magazine américain *Time* le place au 14^e rang des 100 personnes les plus influentes au monde.

Pourtant, la réussite d'Alter Eco n'a pas modifié l'allure de Tristan Lecomte, qui ressemble encore à ces adolescents bien dans leurs pompes : cheveux en bataille, voix enjouée tout en spontanéité. Au téléphone, coincé dans un RER de banlieue, ce chef d'entreprise à la tête de 45 salariés et fort d'un chiffre d'affaires de 16 millions d'euros préfère parler bonheur et humanité que marges de rentabilité.

Car l'humain est toujours au cœur de ses préoccupations, de ses paroles, de son travail : « *Le contact humain, c'est le point de départ de toutes mes activités, c'est ce qui donne du sens à mon*

travail. On a tous ce besoin de donner du sens à ce qu'on fait. Et quand c'est possible, ça nous rend plus humains et ça nous rend plus heureux. »

« Des tomates hors-sol »

Dans la bouche de Tristan Lecomte, bonheur et relations humaines vont de pair : « *Le lien humain, c'est la condition du bonheur. Il nous reconecte avec l'humanité.* » Un besoin vital pour Tristan Lecomte, qui compare les Occidentaux ultra-urbains que nous sommes avec des tomates hors-sol : « *On a perdu le contact avec la terre et ses valeurs.* »

Mais il faut plus que du bonheur pour bâtir une entreprise qui distribue dans 3000 points de vente des produits issus de 30 pays. « *Si on intègre des valeurs humaines au fonctionnement de l'entreprise, on va être plus efficace à long terme et créer de la valeur économique. Mais ce n'est pas mon objectif prioritaire. Il faut laisser faire. Et si on a suscité un climat favorable à la créativité, celle-ci entraîne souvent la richesse.* »

La vacuité pour le bonheur

Pour apporter la sérénité à l'entreprise, Tristan Lecomte rêve de « *vacuité* » : « *Ce n'est pas du vide mais de l'absence d'ego. La vacuité est un objectif ultime pour réussir à s'effacer afin de créer un environnement propice à la réalisation collective. Et qui rejaillit sur chacun.* » Pourtant, sur ce plan-là également, le chemin a été long. « *Auparavant j'étais colérique, toujours nerveux.* » Tristan Lecomte le reconnaît, il n'a pas toujours eu un caractère souple.

« *Fin 2007, c'était même devenu difficile de travailler avec lui, glisse Éric Garnier, salarié d'Alter Eco, et puis il s'est rendu compte que ça faisait du mal à tout le monde, lui, ses collègues, l'entreprise. Il a décidé de changer. Aujourd'hui je lui dis merci car il est la preuve vivante qu'on peut évoluer.* »

L'évolution et la recherche de solutions, c'est aux yeux de Tristan Lecomte la seule issue possible : « *La vie, au sens biologique, c'est la complexification et l'évolution. Les cellules ne s'opposent pas. Elles s'unissent pour en créer une troisième et lancer l'évolution. Einstein disait : "On réglera les problèmes d'aujourd'hui non pas avec les solutions d'aujourd'hui mais avec les solutions de demain." Il est trop tard pour être pessimiste.* »



« Si on intègre des valeurs humaines au fonctionnement de l'entreprise, on va être plus efficace à long terme et créer de la valeur économique. Et si on a suscité un climat favorable à la créativité, celle-ci entraîne souvent la richesse. »

Jacques Landriot & Chèque Déjeuner

La signature économique & sociale

Un tour de force qui ne l'empêche pas de rester fidèle aux valeurs de l'économie solidaire : salaire moyen autour des 3 000 euros bruts, taux de syndicalisation de 70 %, distribution des bénéfices pour 45 % aux salariés et 45 % à l'entreprise, le reste allant à une caisse de solidarité dédiée à des prêts à taux zéro pour le personnel. Le groupe coopératif parvient à jumeler les mots « économique » et « social » pour en faire une signature qui lui est propre. Interview de Jacques Landriot, président depuis 1991 de l'émetteur de titres-restaurants.

On connaît tous la marque Chèque Déjeuner. En revanche, on ignore souvent qu'elle est la première Scop de France, leader du mouvement coopératif. En quoi l'humain occupe-t-il une place particulière dans votre entreprise ?

« Il l'occupe à deux niveaux. De par sa structure et son activité, Chèque Déjeuner est une entreprise profondément humaine. Dès sa création en 1964,

Plus grosse Scop de France, avec 350 salariés-actionnaires sur les 1 800 que compte l'entreprise, Chèque Déjeuner est installée à la troisième place mondiale de l'émission de titres et cartes de services, derrière les multinationales Sodexo et Accor.

elle a pris la forme d'une société coopérative et participative (Scop). Chez nous, ce sont les salariés-sociétaires qui sont propriétaires de l'entreprise. Nos produits sont destinés à améliorer le bien-être des hommes et des femmes : Chèque Déjeuner, mais aussi chèque cadeau Cadhoc, Chèque Culture, Chèque Domicile CESU, Chèque Terra Bien-Être, Chèque Volontaire...

La valeur humaine est dans l'ADN même du Groupe Chèque Déjeuner. Ce sont les hommes et les femmes qui font la valeur de l'entreprise. C'est pourquoi nous investissons énormément dans le capital humain. À titre d'exemple, le Groupe consacre 6 à 7 % de la masse salariale à la formation, c'est un budget 4,3 fois supérieur à l'obligation légale.

Et que vous rapporte cet « investissement » dans l'humain ?

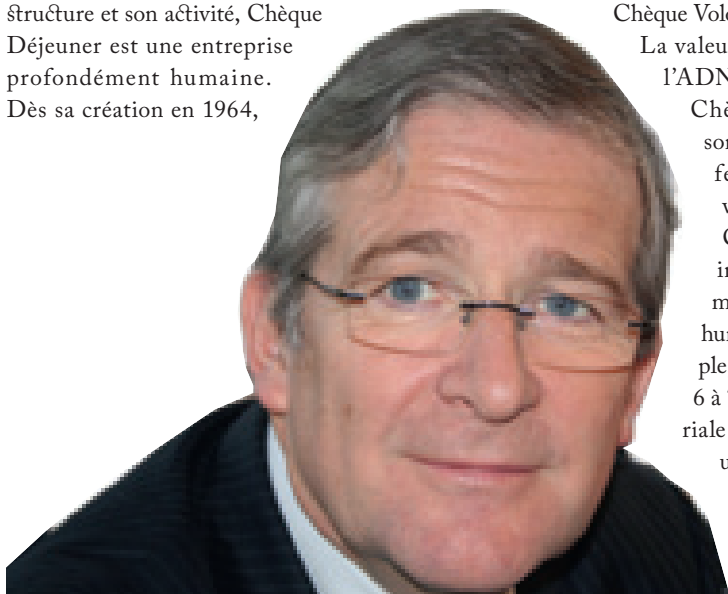
« Investir dans l'humain, ce n'est pas qu'une conviction, cela se traduit par des actes concrets : promotion interne, Comité Interentreprises financé à hauteur de 3 % de la masse salariale (alors que la loi impose 0,2 %), etc. Grâce à cette politique managériale axée sur l'épanouissement du salarié, nos indicateurs sociaux sont performants, le *turnover* est extrêmement bas et cela contribue à une plus grande performance de l'entreprise. Chèque Déjeuner y gagne en terme de valeur économique. Mais il y a aussi une valeur éthique : nos partenariats de longue date avec Action Contre la Faim, Biocoop, Les Petits Citoyens nous permettent d'entreprendre autrement.

Concrètement, comment s'appliquent ces convictions ? Ces valeurs peuvent-elles modifier un parcours professionnel ?

« Le salarié doit se sentir le mieux possible. Je vais prendre un exemple simple : le Groupe Chèque Déjeuner a récemment emménagé dans son nouveau siège social : l'Atrium. Ce lieu a été conçu pour favoriser l'échange, le partage, les synergies. Tout y a été pensé pour le bien-être des salariés : salle de sport, sauna, hammam... Des salariés heureux, c'est une entreprise qui se porte bien. Quant à l'influence de nos valeurs, j'en suis l'exemple même ! Entré chez Chèque Déjeuner en tant qu'attaché commercial, on m'a donné la possibilité de faire mes preuves et j'ai profité de notre politique de promotion interne pour être élu président quelques années plus tard. Aurais-je eu cette opportunité dans une autre entreprise ?

Pensez-vous que la prise en compte de la dimension humaine dans les entreprises est une tendance de fond, un mouvement durable appelé à s'étendre ?

« Le Groupe Chèque Déjeuner fait partie de la grande famille de l'économie sociale et, à ce titre, défend depuis 47 ans un modèle économique qui favorise l'humain. Aujourd'hui, le contexte de crise économique nous prouve que ce mouvement est pérenne. »



« Ce sont les hommes et les femmes qui font la valeur de l'entreprise. C'est pourquoi nous investissons énormément dans le capital humain. À titre d'exemple, le Groupe consacre 6 à 7 % de la masse salariale à la formation, c'est un budget 4,3 fois supérieur à l'obligation légale. »



“ J’ai eu plein de fées sur mon parcours qui m’ont aidée sans rien demander. Et si j’en suis là, c’est grâce à toutes ces femmes. À mon tour j’avais envie, besoin d’aider les femmes qui ne vont pas bien. ”

Lucia Iraci & l’association Joséphine

Leur donner la force par la beauté

Lucia Iraci mène une double vie. Il y a son prestigieux salon de coiffure à Saint-Germain-des-Prés, et il y a l’association Joséphine pour la beauté des femmes, qui aide les femmes dans une démarche de réinsertion. Le trait d’union entre les deux : la coiffure, la beauté, la femme. Et l’idée qu’une femme réconciliée avec son image est plus forte. Rencontre pendant un atelier.

« Toutes les femmes sont belles. Mais parfois, à cause des obstacles de la vie, certaines l’oublent, ne savent plus comment se mettre en valeur et perdent l’estime de soi. » Avec son léger accent sicilien, plein de soleil, Lucia Iraci prononce ces mots qui sonnent pour elle comme une évidence. Non, la beauté et l’apparence ne sont pas des futilités, ce sont des moteurs de force et de confiance. « C’est hypocrite de dire que l’apparence ne compte pas. Montrez-vous négligé à un entretien d’embauche et vous verrez les conséquences. »

Dans son salon de la rue du Vieux-Colombier, dans le 6^e arrondissement de Paris, Lucia Iraci coiffe des femmes huppées, parfois célèbres. Pendant 25 ans, elle a été coiffeuse de studio pour des dizaines de mannequins. « J’ai coiffé les plus belles filles du monde. Et elles aussi avaient parfois des coups de blues, elles se trouvaient moches, nulles. Et puis, une fois coiffées, maquillées, belles comme des cœurs, on voyait leur regard s’allumer, la confiance revenir. J’ai réalisé l’importance de pouvoir mettre quelqu’un en valeur. »

Tandis qu’elle nous parle, des femmes entrent dans son salon, pourtant fermé le lundi. Elles ne sont ni mannequins, ni huppées, ni célèbres. Elles viennent à l’association Joséphine, envoyées par d’autres associations de femmes. Pour que quelqu’un leur montre à quel point leur image peut être belle. Lucia les salue, les bénévoles les prennent en charge.

« Cette association, c’était un besoin vital, viscéral : ça m’envahissait, il fallait que je le fasse. » Demander à Lucia Iraci pourquoi elle a créé son association en plus de son travail revient un peu à lui demander pourquoi elle respire. « Ça a toujours été en moi, depuis toute petite. J’ai eu un parcours de vie pas facile (placée à l’orphelinat en Sicile à 3 ans et demi, elle est arrivée en France à 16 ans, ndlr). Mais j’ai eu plein de fées sur mon parcours qui m’ont aidée sans rien demander. Et si j’en suis là, c’est grâce à toutes ces femmes. À mon tour j’avais envie, besoin d’aider les femmes qui ne vont pas bien. » Alors elle a créé Joséphine en 2006. « C’est le prénom de ma sœur. Elle m’a quittée il y a cinq ans et j’ai baptisé ainsi l’association pour pouvoir prononcer son prénom tous les jours. »

Autour d’elle, des femmes se regardent, sourient, s’ouvrent. C’est la dernière fois que l’atelier se déroule dans son salon : dès mars, l’association aura un véritable espace dédié dans le quartier de la Goutte d’Or. « J’ai toujours voulu séparer les deux activités, explique-t-elle. J’ai organisé les séances ici le temps de trouver un lieu. »

Plus qu’un lieu, c’est un salon solidaire que Lucia Iraci est en train de créer. « Cette opération a un rôle social : permettre aux femmes de retrouver l’estime de soi mais aussi de retrouver du travail. Il va fonctionner comme une entreprise sociale avec création d’emplois : les coiffeurs qui seront engagés seront des femmes en précarité. » En plus de bénévoles, des coiffeurs seront donc salariés par l’association, avec l’aide de dons et de partenariats : Meetic, la Macif, Ventes Privées, L’Oréal, Secrète Arlette, parmi d’autres. Les femmes qui le veulent pourront s’y rendre pour un euro symbolique, se faire coiffer, maquiller et prêter des vêtements.

Les retombées de Joséphine sont immédiates, et à plusieurs niveaux : « Il y a des femmes qui se sont présentées à un entretien le lendemain de l’atelier et qui ont été embauchées. Assez souvent, certaines d’entre elles passent me voir, m’envoient un petit mot. Ça rapporte du bonheur et, pour le salon, une façon différente de travailler, de considérer mes clients. Il y a plus de complicité dans l’air, plus de confiance aussi. Clients et salariés sont fidèles au salon. Même économiquement, c’est un trésor ! »

Les valeurs familiales

Depuis la fin du mois de janvier, Antoine Lemarchand a remplacé son père au poste de président de Nature & Découvertes. Vice-président depuis 2008, le fils de François Lemarchand, fondateur de la marque en 1990, ne se voyait pas reprendre l'enseigne paternelle. C'était avant de saisir le sens des « valeurs familiales ».

Antoine Lemarchand, jeune quadra, se voit plus volontiers comme un entrepreneur. Après quelques années auprès du groupe Vivendi, il crée sa société internet axée sur la gestion de la relation client pour les professionnels du marketing. Elle est rachetée 3 ans plus tard, il en profite pour reprendre et remettre à plat la chaîne de magasins Résonances, axée sur le bien-être. Un commerce dont il s'occupe, avec son père déjà, jusqu'en 2007.

« J'aime construire ou tout réinventer. Je n'imaginai pas reprendre une boîte qui fonctionnait déjà très bien. » Ses premières armes avec Nature & Découvertes, il les fait d'ailleurs en tant que consultant extérieur. *« Ça m'a beaucoup plu. J'ai réalisé que ce n'était pas fréquent de si bien s'entendre avec son père dans le travail. Ensuite, j'ai découvert des possibilités de développement énormes, l'opportunité d'imaginer les magasins de demain. Et puis avec mon père, on a réfléchi à ce qu'une entreprise familiale pouvait impliquer, aux valeurs que je pouvais faire perdurer. »*

Désormais, Nature & Découvertes est donc familiale, tout comme ses valeurs. *« Nous entretenons des rapports familiaux. Je connais bien tous les directeurs de magasin, je les vois tous les mois, ils m'appellent Antoine et je dine parfois chez eux. »* Cette proximité se prolonge dans les discussions liées à la stratégie d'entreprise : *« Tous sont au courant du compte de résultat de l'entreprise. Les 1300 salariés connaissent nos plans poste par poste, nos objectifs et leurs enjeux. »*



C'est en fait une relation de confiance qu'Antoine Lemarchand entend entretenir et qui se concrétise par l'autonomie des magasins. *« Dans une société de commerce classique, les magasins reçoivent des consignes strictes depuis le centre et ne choisissent rien. Chez nous, les équipes décident de la musique, de la vitrine, des produits qui leur semblent convenir le mieux selon leur position géographique, leur clientèle... Et puis nous leur confions l'équivalent d'un million d'euros à gérer. C'est ça, la confiance. »*

La politique managériale est payante puisque Nature & Découvertes est inscrite au baromètre international des « Great Places to Work ». Elle a également été citée en novembre 2010 comme la sixième enseigne préférée des Français. Une réussite pour une marque qui ne fait pas de publicité et mise sur le bouche-à-oreille.

Le fondateur, lui, n'a pas quitté le navire. Il préside les deux fondations créées par Nature & Découvertes, financées à hauteur de 20 % du résultat net. 200 projets menés chaque année, que François Lemarchand supervise. Il assure également les prises de parole dans différentes organisations étant, entre autres, administrateur

du WWF et cofondateur de l'Université de la Terre, qui débattre en avril à l'Unesco du sujet « économie et écologie ».

« Nous faisons du commerce avec un but : reverser une partie de notre travail à des causes. Cette vision existe depuis 17 ans et rend les salariés très fiers. Nous les encourageons d'ailleurs à faire chaque année de l'éco-volontariat, c'est-à-dire qu'ils peuvent prendre une semaine de congés par an pour aller sur les projets que nous finançons dans nos fondations. »

« Tous nos directeurs de magasin sont au courant du compte de résultat de l'entreprise. Les 1300 salariés connaissent nos plans poste par poste, nos objectifs et leurs enjeux. »

Quand on parle de famille, la fidélité s'impose : 92 % des salariés sont en CDI et 60 % des chefs de magasin sont issus de la promotion interne. Fidélité qui rejaillit sur les clients : *« Ils reconnaissent le*

personnel d'une fois sur l'autre. C'est une continuité agréable. Même à mon niveau, égoïstement, ça me fait plaisir de retrouver les mêmes têtes. Il y a comme une tendresse qui s'installe. » Fidélité, continuité, ce qui fonctionne dans la famille réussit aussi à l'entreprise. *« Pour une rentabilité paisible, il faut une vision à long terme. Or les entreprises familiales y parviennent mieux que les autres, où les changements de direction fréquents entravent la continuité. Toutes mes décisions, je les prends désormais à 10 ou 15 ans. »*

Laurent Terrisse & l'agence Limite

L'économie de la subjectivité est le modèle d'après



À la lecture de tous ces témoignages, je vois une cohérence frappante : ce sont des personnes qui s'expriment, pas seulement des entreprises ou des organisations. Il y a comme fil conducteur une grande force de conviction : les mots employés ne sont pas des mots techniques, de management ou de finance. Leur message interpelle parce que ces « diri-gens » ont du succès, et pourtant ce qu'ils disent n'est ni arrogant, ni axé sur la technicité.

Autre fait remarquable, la diversité des modèles qui s'expriment : depuis des entreprises internationales jusqu'à des organisations d'un nouveau type associatif, en passant par des structures plus familières comme des Scop ou des institutions de prévoyance, ce sont là des modèles qui font leurs preuves, en étant rentables, en dégagant des profits ; mais pour se développer. Et se développer au service de plus en plus de personnes. Parce que miser sur chaque personne, salarié, client, partenaire, « ami » est la clé de réussite. La personne est au cœur du système économique de demain. Le risque de la relation, de n'en avoir pas un bénéfice immédiat, est le plus durable investissements. Dans cette nouvelle économie, la marque, l'entreprise bâtit une relation de toute une vie avec les gens : plus les temps forts de la relation sont réussis, plus ils créent de la valeur pour ses produits ou ses services.

Cette communauté de dirigeants différents, qui témoigne ici, a mis au point et anime les modèles de demain. Avant la crise de 2008, le message était qu'une autre économie était possible, maintenant nous pouvons dire qu'ils incarnent l'économie d'après.

Comme l'a diagnostiqué le sociologue Alain Mergier, la création de valeur passe, pour de plus en plus d'organisations, par le savoir-prendre-en-compte cette dimension très particulière de la personne : celle de la subjectivité. Voilà un nouveau métier dans le marketing, à placer au cœur des relations d'une entreprise. Pour cela, il faut accepter qu'il y ait des moments dans la relation qui ne

soient pas fondés sur des données objectives comme la qualité, le salaire, le prix. Il faut se doter des moyens de repérer les moments importants de la vie d'une personne. Par exemple, entre une mutuelle et son client, ce peut être des moments comme l'acquisition du logement, une période de chômage... Si on réussit à gérer toutes les dimensions de ces moments clés, alors une relation durable s'installe. Cela suppose aussi de mettre en place les dispositifs propres à repérer ces moments et à être efficace dans leur gestion. Il s'agit donc d'un mélange de professionnalisme et d'attention aux autres.

Cette économie de la subjectivité, dans laquelle s'inscrit Dom Plus, permet de construire dans la durée. Ne pas être prisonnier de la logique du court terme, de l'immédiateté. Car le risque est d'être dans la réactivité, qui nous pousse à quitter alors le registre des personnes... pour celui des végétaux : on réagit au moindre coup de vent ! Or ce sont nos convictions qui doivent nous animer. Par exemple, à l'agence Limite, on prend le temps de modifier l'activité pendant une semaine, le temps d'aller en équipe se ressourcer sur un terrain social ou humanitaire. Chez Dom Plus, on attache une importance vitale au cadre de travail des conseillers. Cette économie est fondée sur le principe des externalités positives : il faut savoir perdre de l'argent et du temps pour prendre en compte cette matière précieuse qu'est la relation, la solidarité, la fraternité.

Considérer que la « cible », le « public » de l'organisation, c'est la personne est un pilier de la communication responsable. Il faut dépasser le consommateur, le citoyen ou même le consommateur : on parle à chacun dans son

« Il faut savoir perdre de l'argent et du temps pour prendre en compte cette matière précieuse qu'est la relation, la solidarité, la fraternité. »

unicité, à l'homme (et la femme) multidimensionnel. Sur ce moment de la relation, un client peut être peu rentable, voire déficitaire et les actionnaires aveugles seraient mécontents. Mais comme, grâce à la réussite de ce moment,

on rend le lien immortel, on assure une rentabilité dans la durée, parfaitement adaptée aux entreprises qui ne dépendent pas de logiques exclusivement financières.

Dom Plus parvient à modéliser le fait qu'un marketing ou une communication responsables sont fondés sur « l'imaginaire vrai » (« *ce dont je parle peut être vérifié et corroboré par des tiers qui n'ont pas d'intérêt particulier à le faire* »). Dom Plus aurait pu, pour ses 10 ans, faire de l'autopromotion. Mais la meilleure communication était de donner la parole à des entreprises ou institutions qui sont dans le même état d'esprit, qui ont mis au point des modèles qui coïncident avec celui de Dom Plus. Ces témoignages apportent une communication douce et, par leur parole engagée, parlent mieux de Dom Plus qu'eux-mêmes n'auraient pu le faire.

“ L'avenir, c'est la société des personnes. La personne va être au cœur du système économique de demain. Si on ne met pas l'accent dessus, on est hors-jeu. J'ajouterais : priorité aux personnes, à toutes les personnes, du client au collaborateur. ”
Arnaud Mourot, Directeur général d'Ashoka

“ Ce slogan ne doit se traduire que dans les faits. Il devient alors extrêmement fort car il allie économie vertueuse et économie performante. Mais les slogans sont à double tranchant, car en cas de social washing, la sanction sera définitive. ”
Jean-Marc Borello, Délégué général et président du directoire du Groupe SOS

C'est quoi pour vous, priorité à la

“ Priorité à l'humanité, en commençant par soi-même. Priorité à sa propre humanité. Il faut commencer par résoudre ses problèmes avant de s'attaquer à ceux des autres. Les désordres qui existent à l'extérieur ne sont que la manifestation de nos désordres intérieurs à tous. ”
Tristan Lecomte, Président d'Alter Eco

“ Priorité à la personne, en interne, au salarié, auquel nous apportons la plus grande écoute, et également priorité à la personne en externe, car nos clients sont aussi à la recherche d'un plus grand bien-être. ”
Jacques Landriot, Président directeur général du Groupe Chèque Déjeuner

“ Le facteur humain est si impactant qu'on ne peut pas y être étranger. Il influence forcément notre vision managériale. ”
Paul Grasset, Directeur général de Pro BTP

“ Il est fondamental que chacun trouve sa place dans l'entreprise. Et pour cela, il faut permettre à chaque salarié de bien comprendre son rôle et l'impact de ses actes. Dès lors, il devient une tête pensante et ses décisions prennent du sens, ce qui est indispensable pour s'épanouir. ”

Antoine Lemarchand, Président de Nature & Découvertes

“ Je crois que les entreprises qui ont oublié cette priorité - la priorité au salarié et au client -, soit ne sont plus là pour en parler, soit s'apprêtent à faire face à de très grandes difficultés. ”

Jean-Marc Tassetto, Directeur général de Google France

« **Priorité à la personne** », c'est l'ambitieuse signature que s'est donnée **Dom Plus** ; c'est aussi le titre d'un livre co-écrit en 2009 par **Serge Bizouerne** et **Luc Matray**, en partenariat avec les éditions Gallimard : « à la recherche d'un business model pour le secteur quintenaire », où le traitement humain et la considération de la personne seraient à la fois le centre et le moteur du développement. Un défi économique et social pour notre société.

personne ?

“ Priorité à la personne, c'est la nécessité d'écouter et de comprendre les besoins des gens. ”

André Renaudin, Directeur général d'AG2R LA MONDIALE

“ Pour moi la priorité, c'est la santé. Priorité à la personne, c'est préserver la santé des salariés. Il ne faut pas se voiler la face : quand ils sont bien à leur poste, ils le rendent à l'entreprise. ”

Pascal Coste-Chareyre, Directeur général de la Scop Ceralep

“ D'abord c'est un équilibre pour concilier projet de vie personnel et projet professionnel. On a tout misé sur le travail, or c'est comme un tabouret, si un pied est bancal, on tombe. ”

Gontran Lejeune, Président du Centre des jeunes dirigeants

“ Je travaille sans arrêt avec les personnes et j'ai besoin de savoir comment elles vont. Ce ne sont pas des outils. Il vaut mieux les laisser se reposer, elles ne travailleront que mieux après. ”

Lucia Iraci, Présidente de l'association Joséphine pour la beauté des femmes

Remerciements

Merci à tous ceux qui ont permis à ce numéro spécial d'exister, nos grands témoins pour leur disponibilité et leurs collaborateurs pour leur efficacité. Un grand merci également à Samuel Bollendorff pour nous avoir confié deux de ses photographies.

Conception et réalisation : Agence LIMITE

Rédactrice en chef : Ophélie Neiman

Photographies : pages 4 à 12 et page 14 : D.R. Page 13 : Camille Malissen

Photographies 2^e et 3^e de couverture : Samuel Bollendorff, photojournaliste





DØMPLUS

PRIORITÉ
À LA PERSONNE

Paris : 58A, rue du Dessous-des-Berges 75013 Paris

Siège social : 3, rue Roland-Garros - Miniparc Alpes Congrès - 38320 Eybens

Tél. : 01 44 23 05 05

<http://prioritealapersonne.fr>