



Apprendre à oser®

Observatoire du Management Alternatif
Alternative Management Observatory

—
Compte-rendu

**Hugues Darodes de Tailly
et Benoît Perier,
Fondateurs de Imense**



Séminaire Vaxelaire
Septembre 2014

Majeure Alternative Management – HEC Paris
Année universitaire 2014-2015

Imense : imaginer, entreprendre, servir

La Majeure Alternative Management, spécialité de dernière année du programme Grande Ecole d'HEC Paris, organise conjointement avec Roland Vaxelaire, aujourd'hui Président du comité de surveillance de Doucet, un ensemble de séminaires destinés à donner la parole sur la question du management alternatif à des acteurs jouant un rôle majeur dans le monde de l'économie.

Ces séminaires font l'objet d'un compte-rendu intégral, revu et corrigé par l'invité avant publication. Ils sont organisés sur le campus d'HEC Paris et ont lieu en présence des étudiants de la Majeure Alternative Management et du Master Spécialisé Management du Développement Durable et de leurs responsables.

Résumé : Deux humanistes tout aussi rêveurs que modestes se sont rencontrés : Hugues Darodes de Tailly et Benoît Perier. Peu importe ce qu'on va faire, ce qui compte c'est ce qu'on va vivre. Quelle que soient les entreprises qu'ils soutiennent, quels que soient les biens et services qu'elles peuvent produire, ces entreprises doivent, pour eux, être un lieu d'épanouissement et un révélateur de talents pour chaque personne qui y travaille. L'entreprise doit permettre à celui qui y travaille d'être le même qu'il est à la maison. Très attachés à l'unité de vie, les deux associés et amis croient en une entreprise où on ne va plus travailler mais on va « s'éclater », car on y a trouvé ce dans quoi on est doué, et bien. Confiance, bienveillance, exigence : une façon de vivre l'entreprise que Hugues et Benoît s'efforcent d'insuffler, et une vision qu'ils espèrent voir de plus en plus appropriée et traduite concrètement par leurs collègues.

Mots-clés : Bienveillance, Confiance, Épanouissement, Exigence, Fraternel, Humain, Partage, Paternalisme, Talent, Unité de vie

Imense : Imagination and entrepreneurship to serve

The Major Alternative Management, a final year specialised track in the Grande Ecole of HEC Paris, organises jointly with Roland Vaxelaire, currently Chairman of the supervisory Board for Doucet company, a series of workshops where major business actors are given an opportunity to express their views on alternative management.

Students of the Major Alternative Management program participate in these seminars on HEC Paris Campus and one of them writes down a report of the seminar. This report is read and corrected by the Guest before publishing.

Abstract: Hugues Darodes de Tailly and Benoît Perier, two humanist and humble dreamers, became partners and friends. Their motto: whatever we will do, only what we live matters; whatever goods and services are produced by the companies we support, these companies have to be a place for personal development and an opportunity to reveal talents for every person who works there. Every employee should be in the office the same person as the one he/she is at home. Hugues and Benoît attach a high importance to the unity of life and they believe in a company where employees have fun, because they have found out what they are gifted for. Trust, kindness, requirements: another way of life in business, that Hugues and Benoît hope to see appropriated and concretely translated by their employees.

Key words: Fraternal, Human, Kindness, Paternalism, Personal Development, Requirement, Sharing, Talent, Trust, Unity of life

Charte Ethique de l'Observatoire du Management Alternatif

Les documents de l'Observatoire du Management Alternatif sont publiés sous licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by/2.0/fr/> pour promouvoir l'égalité de partage des ressources intellectuelles et le libre accès aux connaissances. L'exactitude, la fiabilité et la validité des renseignements ou opinions diffusés par l'Observatoire du Management Alternatif relèvent de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

Table des matières

1. Intervention de Benoît et Hugues	4
1.1. Le souhait de départ.....	4
1.2. Une richesse à ménager : le temps.....	6
1.3. Quelques conseils de base...à écouter ou non.....	7
1.4. L'entreprise : une aventure humaine et humanisante	8
1.5. Confiance, bienveillance, partage.....	9
1.6. Pour servir l'homme, il faut le connaître	11
1.7. En pratique : pas toujours facile... ..	13
1.8. Du paternalisme au fraternel.....	15
2. Questions et échanges avec les étudiants.....	18

1. Intervention de Benoît et Hugues

Benoît a 47 ans, il est marié, père de 4 enfants. Il a étudié dans une école d'agriculture, puis a fait carrière dans plusieurs grands groupes.

Hugues a 51 ans, il est marié, père de 4 enfants aussi. Il a quitté les études assez rapidement, avant un parcours professionnel plutôt dans le marketing et le commerce.

Tous les deux, ils ont pris le temps, avant de rencontrer les étudiants, de faire une grosse relecture des dernières années, pas tellement d'un point de vue *business*, mais surtout de leur manière de concevoir l'entreprise, et leur entreprise, depuis les débuts jusqu'à maintenant.

1.1. Le souhait de départ

Benoît (B) : De mon expérience en grand groupe, je retiens qu'à 25 ans, je travaillais avec des gens de 40 ou 45 ans qui ne me donnaient pas envie, et me disais ceci :

« Si à 45 ans ma vie ressemble à celle-là, ce ne sera pas très joyeux ».

La question de l'unité de vie s'est vite révélée très présente. Pas tellement la question du sens, mais celle de l'unité. Comment arriver à avoir une carrière professionnelle dans laquelle je puisse vivre pleinement ce que j'avais reçu jusqu'à maintenant, et être celui que je croyais être ? Comment imaginer construire une vie de famille tout en développant une carrière professionnelle ?

Sachant qu'il y avait un élément assez fondamental, c'est que je n'avais aucune ambition, je ne recherchais pas des postes, je n'avais pas un besoin important de reconnaissance par le travail important. Très vite, il m'a semblé que je n'avais qu'une seule voix : créer mon entreprise et créer mon terrain de jeu, pour pouvoir espérer à la fois élever mes enfants, passer du temps avec ma compagne et travailler. J'ai quitté Auchan à ce moment-là avec un projet de monter un *convenience store* (à une période où les Daily Monop et autres magasins parisiens ouverts tard le soir n'existaient pas ; et les plats préparés constituaient un marché émergent, distribué à ce moment-là uniquement dans les hypermarchés, assez éloignés de la cible urbaine). Projet qui ne s'est finalement pas fait, mais j'étais déjà dans un élan d'avoir quitté une structure et imaginé mon propre territoire de vie. Me créer une unité de vie entre vie

personnelle et vie professionnelle, et surtout pouvoir vivre des valeurs que j'avais assez profondément ancrées et moi et que je ne me voyais pas pouvoir vivre dans des grosses structures. Les expériences de management ne m'ayant pas particulièrement motivé, en tout cas prouvé que l'homme pouvait être respecté dans de grosses structures.

*« J'étais fatigué : il y avait 3 Hugues différents :
un dans sa boîte, un dans sa famille et un dans ses
engagements. »*

Hubert (H) : Moi j'ai un moteur qui est la liberté. D'autant plus que j'ai quitté mes études assez tôt donc j'avais un défi supplémentaire, par rapport à mes camarades : réussir.

Jusqu'au moment où je me suis retrouvé dans une entreprise, où j'ai vécu des choses très difficiles. Je me suis rendu compte que ce que je voyais autour de moi me faisait dire que jamais, à 50 ans, je ne pourrais accepter ça. Ce sont des détails, mais... par exemple, le premier jour de mon arrivée dans ce groupe, on me présente mon équipe et mon bureau. Je m'installe puis peu après, quelqu'un entre dans mon bureau, pour discuter quelques temps, puis se présenter et me dire gentiment que « *la place que vous occupez c'est la mienne* ». Un peu difficile... Je me suis rendu compte que le mode de management de cette entreprise était celui-ci : nommer quelqu'un, puis mettre quelqu'un en face pour faire la même chose, et de ça, il doit sortir quelque chose de bon. Pourquoi pas après tout. Et puis d'autres personnes de 50 ans dans les comités de direction, qui étaient comme coincées, à qui petit à petit on demandait de travailler en contradiction leurs convictions. Jamais je ne pourrai accepter cela.

Et puis au fond de moi depuis longtemps j'avais déjà la volonté d'entreprendre et d'agir en autonomie, parce qu'en fait je n'ai jamais vraiment aimé qu'on me dise ce que j'ai à faire...

Benoît parlait tout à l'heure de l'unité de vie, et quand on s'est rencontrés, finalement la question de notre association s'est aussi reposée là-dessus. Il y a eu un prétexte, qui a été un contexte de marché, un contexte économique, un constat fait sur un marché :

« Tiens, à tous les deux on pourrait y répondre ».

Mais ça, j'ai envie de dire que c'est un prétexte. Ensuite il y avait le fond :

« Si on s'associe, qu'est-ce qu'on va vivre ensemble ? ».

Je sortais alors d'une expérience d'association, très bien passée, mais mon équilibre avec ma vie de famille, mes convictions ne trouvait pas sa place. J'étais fatigué, il y avait 3 Hugues différents : un dans sa boîte, un dans sa famille et un dans ses engagements. Et il y a un moment donné où ça devient compliqué de faire tenir tout ça dans la même personne. Donc

j'avais aussi cette volonté d'unité de vie et de sens dans l'entreprise, qu'on allait développer ensemble.

1.2. Une richesse à ménager : le temps

B : La première décision qu'on a prise, quand on s'est regroupé, a été la suivante : on a abandonné le projet magasin (pour de multiples raisons), et démarré une activité de distribution sur une restauration rapide premium (manger sur le pouce, mais des produits industriels sans saveur): notre première société *Bergams*.

Notre premier choix, et Hugues m'a rejoint à ce moment, a été de considérer que la première richesse, ce serait le temps. Le modèle économique n'était surtout pas d'aller chercher des fonds très vite, de se développer très vite. On n'avait aucune ambition, on vous l'a dit tout à l'heure. On s'est alors dit :

« Si un jour on fait 10 millions de francs et on est 10, on considérera qu'on aura réalisé notre modèle ».

En tout cas pour y arriver, il nous paraissait essentiel d'avoir du temps, d'abord pour ne pas grossir trop vite, ensuite pour ne pas devoir de l'argent à qui que ce soit (puisque dès qu'il s'agit de rendre des comptes et rembourser des prêts, c'est le chronomètre qui se met en route), et... parce qu'on avait envie d'avoir du temps à passer en famille, avec ses enfants, en vacances. C'est resté une des valeurs et richesses de notre entreprise : le temps.

La deuxième richesse s'est précisée assez vite. Dans la première structure que j'avais créée, j'avais des actionnaires, j'étais le seul opérationnel et en fait j'ai trouvé très pénible de devoir, tous les 2 ou 3 mois, présenter des résultats à des actionnaires, qui sont souvent là finalement pour vous entraîner ailleurs... C'est un peu le jeu, mais je crois qu'à cet âge-là je n'avais pas envie de jouer l'altérité. Si cette altérité me semble essentielle dans un duo opérationnel, elle était inconcevable pour moi dans une relation avec les actionnaires. Donc j'ai fait en sorte que toutes les actions basculent vers Hugues, pour qu'on soit tous les deux coactionnaires de l'entreprise, et en même temps qu'on constitue un duo opérationnel équilibré. Pour une simple et bonne raison : l'altérité, pour moi, doit se vivre dans un cadre de vie. En tout cas à ce moment-là (puisque aujourd'hui on a appris à accepter l'altérité autrement), c'était nécessaire, l'altérité ferait grandir, mais elle devait être vécue au quotidien, au jour le jour.

H : On s'est donc très vite accordés sur la notion du temps. Finalement l'entreprise dans laquelle j'étais avant, le temps était consacré à 120% à l'entreprise (entreprise de production, nous étions peu nombreux, produits à durée de vie très courte, livraison dans la journée...). Quand il arrivait des pépins dans la production, quand le livreur était malade, on prenait le relais des livraisons jusqu'à minuit puis on se mettait au travail qu'on n'avait pas pu faire dans la journée, etc. En production, comme nous étions seulement deux associés, le week-end, sans responsable de production, on se répartissait la charge. Inutile de vous dire que pendant tout ce temps là, le temps de famille s'en est trouvé très réduit, et 4 enfants en train de grandir, l'équilibre ne me convenait pas, ce n'est pas ce que j'avais envie de vivre. Il y avait aussi la volonté de travailler d'une manière équilibrée ; mais on ne vivait pas la même chose (mon associé n'avait pas 4 enfants), et donc pour moi c'était dur à vivre. Donc en trouvant Benoit, ça tombait bien puisqu'on avait tous les deux cette même volonté de passer du temps à l'essentiel.

1.3. Quelques conseils de base...à écouter ou non

H : Quand on s'est associés, tout le monde nous disait qu'il ne faut pas s'associer. On a donc pris la décision de ne surtout pas écouter les conseils de ceux qui nous disent qu'il ne faut jamais rien faire comme tout le monde. On a passé un an à discuter entre nous, construire l'entreprise. On a quand même écouté deux ou trois conseils... :

« Ce qui fout le bordel en général dans une boîte : l'argent, le temps de travail, et les femmes. »

On a essayé de régler ces trois questions, pour que notre association fonctionne.

1. L'argent : en 2000, on s'est fixé le salaire minimum qu'on devait atteindre. On a estimé à ce moment-là de quoi on aurait besoin pour vivre correctement, et en sachant pertinemment que si on en avait plus, ça ne nous rendrait pas plus heureux. On a donc fixé un seuil en 2000, qu'on a atteint en 2008. Depuis 2008, on a le même salaire, et ça nous va très bien, on vit bien, même si on finit les fins de mois parfois ric-rac mais c'est tant mieux. Et ce n'est pas pour autant que la question de l'argent est remise sur le tapis, elle a été réglée définitivement au début de notre association.
2. Ce qui est souvent problématique dans un duo, c'est lorsque l'un estime qu'il travaille plus que l'autre. C'est réglé, car je crois qu'on est tous les deux fainéants... en tout cas

on a estimé qu'on a besoin d'au moins 8 à 10 semaines de vacances par an pour profiter de notre vie. On a aussi posé nos horaires avec comme condition d'être le matin chez nous pour accompagner nos enfants à l'école, et le soir pour dîner avec eux. Une fois que ces règles étaient posées, on pouvait vivre correctement sans avoir un regard sur le temps de travail de l'autre.

3. Et la question des femmes était réglée, on était tous les deux mariés... !

On a posé quelques bases qui ont sans doute permis pour la suite de ne pas tomber dans les pièges de l'association, et de ne vivre l'association que dans ses richesses.

1.4. L'entreprise : une aventure humaine et humanisante

H : Dans ce qui a marché dans notre rencontre, il y avait notre volonté de vivre quelque chose de différent de ce qu'on avait connu avant, de ne pas forcément reproduire ce qu'on avait connu comme façon de manager une entreprise. Je recherchais vraiment le sens, et éviter à tout prix ce que j'avais vu dans mes autres expériences. Il fallait que l'entreprise soit humanisante, et cette association n'aura de sens que si on arrive à relever un pari qui est de dire :

« On peut mettre l'entreprise au service de l'homme »

Il n'y a pas de raison pour que ça ne marche pas.

***« Relever un pari : 'On peut mettre l'entreprise
au service de l'homme' : il n'y a pas de raison
pour que ça ne marche pas. »***

Cette volonté de départ implique aussi des choix, bien sûr, comme le choix des revenus qu'on se verse, mais aussi le sens du capital investi : qu'est-ce que je cherche avec cet argent ? Est-ce qu'il est le moteur de ce que je cherche dans cette entreprise ? Et clairement, dans notre association, cet aspect a été évacué puisque ce n'était pas ça qu'on cherchait. Encore une fois, notre richesse, c'est le temps qu'on pouvait se donner pour vivre un projet et une vision humanisante de l'entreprise.

H : Après, la question a été d'embarquer des gens avec nous : jusque là on était encore que deux, alors c'était facile de se construire notre propre vision. On a eu la chance d'être sur un

marché qui a grossi, notre chiffre d'affaires a doublé tous les ans. On a vite du recruter et embarquer des personnes dans l'aventure.

A ce moment-là, ce qui a été important, c'était d'oser (jusque là, tout cela était assez cérébral : quelques concepts, mais qu'on n'avait pas posés dans une traduction pratique, c'était une envie), basculer notre manière de voir l'entreprise d'abord et fondamentalement comme une aventure humaine. Et aujourd'hui, cela reste le cœur de notre entreprise : le marché ou le modèle, c'est un prétexte. C'est d'abord et essentiellement une aventure humaine, et il n'y a, je crois, que ça qui nous intéresse. Mais faut mettre en pratique...

« La question a été d'embarquer des gens avec nous : jusque là on était encore que deux, alors c'était facile de se construire notre propre vision. »

... Au départ, on a été un peu excessifs : au bout de quelques années on s'est retrouvé sur le radeau de la méduse. On avait beaucoup de boiteux, beaucoup de parcours de vie un peu cassés qu'on avait embauchés, pas dans une vision d'un modèle économique d'insertion, mais simplement le bouche à oreille amenait à nous des personnes qui cherchaient du boulot dans un contexte particulier, et tant mieux si on pouvait servir l'homme. Mais on a été un peu loin, il fallait quand même qu'on structure, à la fois avec des compétences, à la fois avec la capacité à accompagner et soutenir, capacité qu'on n'avait pas.

Autant la problématique commerciale (le marketing, les achats), c'est, selon nous, du bon sens, de la compétence ou parfois un peu de providence, mais en tout cas ce n'est pas sorcier ; autant embarquer une équipe dans un même projet, c'est un tout petit peu plus complexe.

1.5. Confiance, bienveillance, partage

H : On a commencé à mettre en œuvre un certain nombre d'idées : on a écrit sur les murs ce qu'on voulait : la *confiance*.

On a banni tous les contrats de l'entreprise (à part les seuls contrats de travail). Dans un métier de négoce, on travaille avec des fournisseurs à qui on demande l'exclusivité, mais on n'a jamais demandé un contrat de distribution à nos fournisseurs, parce que je crois que contrat et confiance ne vont pas ensemble. On a donc juste des contrats de travail, qu'on a fait les plus succincts possible, mais hormis celui-ci, on a de contrat signé avec personne.

On a mis en place la sixième semaine de vacances, alternative aux 35 heures. On avait clairement expliqué à l'équipe qu'il était hors de question de mettre une pointeuse dans l'entreprise pour compter les heures travaillées.

« Si un jour vous nous demandez de mettre une pointeuse dans l'entreprise, cela sera nous et on ne sera plus dans l'entreprise. »

On leur fait confiance : si chaque salarié estime avoir travaillé plus de 35 heures par semaine pendant l'année, et a besoin d'une sixième semaine de vacances, libre à lui de la prendre. Ce n'est pas à nous d'en juger, mais bien au jugement de chacun.

Dans notre entreprise tout est ouvert : il n'y a pas un placard sous clé. Tout est ouvert et tout le monde a la clé.

Le mot confiance est une chose...mais comment on peut le mettre en application le plus loin possible ?

Le marché ou le modèle, c'est un prétexte. Nous sommes d'abord et essentiellement une aventure humaine, et il n'y a, je crois, que ça qui nous intéresse.

L'un et l'autre, on a été touchés par des discours et des conférences écoutées à droite à gauche : *la bienveillance*. On a trouvé cette valeur intéressante pour l'entreprise : comment peut-on la matérialiser, la mettre en œuvre ? Idem : on a écrit bienveillance sur les murs, et commencé à travailler sur cette notion de bienveillance, les uns avec les autres. Si on parle d'une aventure humaine, il faut accepter que l'autre est là pour me faire grandir, et que je peux avoir un regard sur l'autre qui est d'abord fondamentalement positif. Essayer de regarder d'abord le bien, même quand l'autre m'énerve, quelque chose ne va pas : voir et s'exprimer d'abord sur le positif de l'autre, et ensuite identifier un chemin de progrès.

*« Le marché ou le modèle, c'est un prétexte.
[L'entreprise] est d'abord et essentiellement une
aventure humaine, et il n'y a, je crois, que ça qui
nous intéresse. »*

On a travaillé sur un modèle de partage : dans notre modèle économique de départ, on a peu de capitaux investis, en tout cas on n'a pas de volonté d'être rémunéré par des dividendes considérables. En revanche il nous paraît fondamental, étant tous dans la même barque, d'avoir un modèle de partage à peu près équilibré. On a mis en place la règle des 3 tiers et 10 : 30% des résultats sont reversés à l'équipe, 30% vont aux fonds propres de l'entreprise, 30% aux actionnaires qui ont quand même pris quelques risques, et 10% à des projets de

solidarités, décidés, investis et portés par l'entreprise. Parce que collectivement, il faut que le fruit du travail ait aussi du sens au-delà des murs de l'entreprise, puisse avoir une certaine vertu pour l'extérieur.

H : Au départ il y avait une envie, mais rien d'écrit. La manière de le mettre en œuvre s'est révélée petit à petit dans nos têtes.

On avait un souci réel : ce qu'on veut vivre (les valeurs de confiance, bienveillance, partage), ce sont des choses qui nous animent tous les deux, mais qu'on n'avait pas envie d'imposer aux autres. De notre mode de fonctionnement à tous les deux est né le fonctionnement de l'entreprise.

Mais l'idée est plutôt de donner un cadre qui inspire et peut peut-être faire comprendre la manière dont on fonctionne, mais en aucun cas de les poser comme des dogmes, ancrés et figés. Ce qui nous anime et nous intéresse, c'est qu'un jour l'équipe puisse s'approprier ces mots-là, ces valeurs, pour pouvoir les vivre à sa manière.

1.6. Pour servir l'homme, il faut le connaître

B : En 1996, quand j'ai quitté ma précédente entreprise, je voulais monter une boîte « *qui sert l'homme* ». Il a fallu attendre 2005 pour que j'entende quelqu'un parler de l'homme : je voulais monter une boîte au service de l'homme, alors que jusque là je ne m'étais jamais posé la question de savoir ce qu'est un homme. Quelqu'un m'a parlé de l'homme tridimensionnel (corps, esprit, âme). Je suis rentré, et ai dit à Hugues :

« On a raté un truc, il faut qu'on travaille sur l'homme ; qu'on mette en place tout le possible pour prendre soin des corps, de l'intelligence voire de la dimension psychologique des uns et des autres, de la spiritualité de chacun (au sens de l'intériorité) ».

On a commencé à réfléchir à la façon de prendre le soin des corps de chacun : réfléchir à l'alimentation qu'on doit proposer au déjeuner, faire venir des intervenants, comme des ostéopathes pour que chacun prenne conscience de sa dimension corporelle et du soin qu'il doit en avoir, aménager les espaces de travail un peu différemment, installer une douche pour ceux qui veulent faire du sport, etc... Le chemin des possibles est encore énorme.

**« Quelqu'un m'a parlé de l'homme
tridimensionnel (corps, esprit, âme). Je suis rentré,
et ai dit à Hugues : 'On a raté un truc, il faut
qu'on travaille sur l'homme'. »**

On a encore beaucoup de frustration aujourd'hui, car on voudrait que ce soit l'équipe qui s'approprie cette question, et on est parfois un peu en manque de créativité et d'innovation.

Prendre soin de l'intelligence : est-ce que nos programmes de formation sont suffisants, peut-on alimenter l'acquisition de compétences ?

Et la dimension psychologique là dedans : comment permettre à chacun de se découvrir soi pour être mieux en relation avec les uns et les autres ?

Quant à la dimension spirituelle, on a installé une salle de silence, premier lieu de la spiritualité, qui nous paraissait nécessaire au cœur de l'entreprise. De fait, elle est plus symbolique qu'utilisée, ou davantage pour faire une sieste réparatrice... mais au moins elle est là. Un espace tout simple, avec juste une toile choisie par les uns et les autres (l'art peut aider à toucher notre cœur), une statue toute simple qui représente un homme en méditation. Symboliquement, elle est essentielle pour matérialiser ce souci qu'on a (comme les deux minutes qu'on prend au début de ce cours d'ailleurs, avec Roland Vaxelaire, que j'ai particulièrement appréciées !).

Cette réflexion autour de l'homme, cela fait maintenant 10 ans qu'on la porte et qu'on essaie de s'en nourrir. On y a même mis un mot supplémentaire quand on a écrit une vision globale de notre projet : « *l'Homme debout* », qui a compris quelque chose de ce qu'il est, qui s'est révélé, qui est en relation plus assumée avec son environnement (géographique, les autres, lui-même...).

**« Une vision globale de notre projet : 'l'Homme
debout', qui a compris quelque chose de ce qu'il
est. »**

Je reste convaincu aujourd'hui de la première vocation de l'entreprise, telle que je la conçois : dans l'aventure humaine qu'on a envie de vivre, si on aide chacun à se réaliser et être au maximum de son rayonnement, on aura réussi notre job. A la fois parce que ça donne du bon à l'entreprise, à la fois parce que la personne, quand elle rentre chez elle, dans son environnement social et familial, est au maximum de sa respiration, son rayonnement, son

épaisseur. Et si cela vient de son travail, j'estime qu'on aura fait notre job et donné le maximum de sens à l'entreprise.

H : Le terreau pour qu'il puisse se vivre quelque chose d'humanisant dans l'entreprise, il faut la confiance, le temps (d'ailleurs Hugues Aufray chante que « *Faire un homme, bon dieu que c'est long... !* »). Faire grandir l'homme dans l'entreprise, ça demande du temps : porter un regard sur la part de lumière de chacun, un regard de bienveillance quand quelqu'un s'est planté quelque part. L'accompagner, l'aider à comprendre, à grandir et ne pas se tromper la fois d'après.

1.7. En pratique : pas toujours facile...

H : Cette façon de voir les choses peut être très perturbante pour des personnes qui arrivent de l'extérieur dans l'entreprise, avec un bagage qui est complètement différent... et c'est très déstabilisant. On s'en ouvre très clairement, pour afficher les choses ; mais entre les mots qu'on peut promouvoir et la réalité de ce qui se vit, il y a des écarts. Parce que les mots, de l'extérieur, c'est bien gentil, ça donne un petit côté « Bisounours » qui est sympa... Mais c'est bien réel, et cela implique des comportements, une attitude, une patience, qui ne sont pas courants.

J'aimerais vous raconter une anecdote, à titre d'exemple. Notre directeur commercial, une personne pleine d'énergie, dont on avait vraiment besoin, rentre chez nous. C'est quelqu'un qui s'est construit à la dure, avec un beau parcours, qu'il a été chercher. Il a probablement été séduit par notre univers, dans un premier temps, par une humanité qu'il ne vivait pas dans l'entreprise dans laquelle il était avant. Pourtant, au bout de six ou neuf mois, il débarque dans notre bureau :

« *Ça ne va plus, je ne vais pas tenir, il y a trop d'humain dans cette boîte.* »

C'était en effet très perturbant pour lui, qui ne comprenait pas :

« *On doit avancer, on a des marchés à prendre, d'ailleurs on a perdu un truc, à cause de quelqu'un* », etc...

A quoi on lui répond de prendre le temps, d'accompagner celui qui s'est trompé, de lui donner des clés pour comprendre pourquoi on a perdu ce marché, etc. Ça, ça prend du temps, et pour quelqu'un qui vient de l'extérieur c'est finalement extrêmement violent.

B : On a rencontré à ce moment-là quelqu'un qui nous a parlé des talents. On n'y avait pas beaucoup réfléchi non plus. On a donc mis en place un plan autour des talents personnels (qui dépasse les qualités intrinsèques, professionnelles) : le territoire dans lequel chacun peut se révéler au mieux par rapport à son énergie profonde et naturelle, un mix entre l'inné et l'acquis de chaque personne. On a décidé de se prêter au jeu de la révélation des talents, pour construire un projet professionnel ajusté à ses talents. Soit faire en sorte que l'entreprise lui offre une fonction et un poste un peu ajusté, soit même l'amener à construire un projet qui l'amène éventuellement à décoller et aller ensuite ailleurs, l'essentiel étant qu'il soit bien. Ça a démarré en 2007, et provoqué des choses assez étonnantes.

Par exemple, N. était assistante, s'est révélée plutôt méthodologiste, alors on a complètement changé le périmètre de son boulot, lorsqu'une a révélé dans quoi elle était bien et douée. Depuis, elle a complètement changé dans sa manière d'être et de travailler, et cela se traduit même physiquement.

S. s'est découverte créatrice (pas facile lorsqu'on prend des commandes tous les matins : il n'y a pas un espace de créativité absolument considérable). Si pour l'instant, elle n'est pas encore prête à basculer complètement dans un univers créatif, on essaie de lui confier de plus en plus de missions autour de la communication, de la rédaction, de projets artistiques même, autour de choses où elle a un territoire de créativité.

Après ces cas relativement simples, on a eu des cas plus « excessifs ». Y. prenait des commandes, a découvert son talent (et son avenir) dans l'accompagnement des personnes. Pendant 4 ans on lui a payé une formation de psychologue, et depuis 2 ans il a quitté notre entreprise pour créer son cabinet de psychologue. Alors là, le combat a été d'expliquer cela à notre comptable. Pour notre comptable, qui est pleinement dans son travail, chaque chose à sa place, en parfaite rigueur, comprendre que l'entreprise paie une formation à quelqu'un qui va quitter l'entreprise pour aller se révéler ailleurs...peut paraître saugrenu.

Je crois que maintenant le message est passé, mais pendant un temps, il a fallu expliquer que l'important c'était que chacun se révèle : ce n'était pas plus idiot de lui payer une formation de psychologue à lui qu'une formation de comptable à elle. Et d'ailleurs, ne sachant pas jusqu'à quand elle resterait dans cette entreprise, le « *retour sur investissement* » n'était pas plus garanti. Y. a continué à travailler chez nous pendant le temps de sa formation, on a ajusté ses horaires, etc.

Par le fait qu'il aille ensuite se révéler au monde et exercer pleinement le boulot dans lequel il est au maximum de son rayonnement, on sert aussi le monde : l'entreprise a fait son job, d'une certaine manière, et vis-à-vis de lui les choses sont très équilibrées.

On a d'ailleurs une autre activité en ce moment, appelée *Prêt à recevoir*, en souffrance depuis 2 ou 3 ans : quelques personnes doivent quitter l'entreprise, et on essaie de gérer cette période autour de cette problématique de talents. Nous, notre job est de les accompagner jusqu'au bout pour qu'ils puissent décoller du porte-avion et aller atterrir exactement là où ils ont besoin, mais pas dans un besoin de sécurité : se reposer fondamentalement la question « *Quel est ton talent, et dans quel univers tu vas pouvoir le révéler ?* ».

1.8. Du paternalisme au fraternel

H : On s'est rendu compte que pour pouvoir avancer sur la question des talents, l'élément clé c'est la confiance. Pour être capable de dire à un moment donné : « *Je ne suis pas à ma place* », il faut une sacrée dose de confiance dans l'entreprise.

Au début, oui c'était un peu l'arche de Noé, on accueillait tous les cabossés... puis on s'est fait rattraper par le développement de notre activité, par les exigences de nos clients, auxquelles on n'arrivait plus tout à fait à répondre.

Il a fallu prendre des décisions, oser « *déranger* » des personnes qui n'étaient pas du tout dans leur élément, leur dire que cela ne convient pas, voire qu'il fallait qu'on envisage de travailler avec quelqu'un d'autre, etc. Ça a duré, on a attendu, puis au bout de 3 mois, quand on a fini par réussir à en parler, la personne en question s'est sentie comme libérée : elle n'osait pas nous le dire.

On s'est rendu compte que si la confiance n'était pas assez comprise et établie, c'est très difficile. Quand quelqu'un est malheureux dans son boulot, ça se voit. Et quand cette personne-là est capable de dire : « *Je fais de mon mieux mais je ne suis pas à ma place* », c'est qu'elle est en confiance, c'est qu'on a rempli notre objectif. Aller voir son patron pour lui dire ça, ce n'est pas dans l'ordre des choses.

Ce travail avec notre développeur de talents a débloqué beaucoup de choses, révélé beaucoup de talents, permis à beaucoup de personnes de trouver leur juste place ou leur juste élan.

« Pour être capable de dire à un moment donné : 'Je ne suis pas à ma place', il faut une sacrée dose de confiance dans l'entreprise. »

B : Une des dernières étapes qui a été sensible dans l'évolution de notre approche : basculer du paternalisme au fraternel. Pendant les dix premières années, on était tellement enclins à être dans la bienveillance, le positif, le prendre soin ; qu'on a manqué complètement de vérité et d'exigence avec chacun. Être fraternel dans le management, c'est considérer chacun (et ce ne sont pas des degrés hiérarchiques qui font la différence) dans son humanité, mais en étant capable éventuellement de lui dire des vérités, tout en lui disant avec amour. Et on peut parler d'amour en entreprise, ce n'est pas dangereux puisqu'on est dans des relations humaines. Regarder l'autre pour ce qu'il est, mais en même temps avoir et lui exprimer des exigences, en vérité.

Dans les 10 premières années, on posait trop peu d'exigences. Alors on a basculé un peu le modèle, pour reposer des exigences significatives auprès de chacun. Ça porte des fruits intéressants ; et cela m'a conforté, si vous avez lu Pierre-Yves Gomez (économiste, qui a écrit *Enquête sur une disparition : le travail*). A la fin, il dit ceci : pour que quelqu'un soit bien dans son travail, il doit faire l'expérience de trois éléments : le travail subjectif, objectif et collectif. Cela synthétise assez bien, je trouve, le travail qu'on a mis en place les dix dernières années.

- Le travail subjectif. Si je suis maçon, je veux être reconnu comme maçon. J'ai besoin de reconnaissance de la part de la structure qui m'emploie pour le travail que je fournis.
- Le travail objectif (volet qu'on avait complètement laissé de côté, erreur de notre part). Si je dois être mesuré, j'ai besoin de repères, qu'on me fasse progresser, qu'on me dise si je suis à la hauteur de ma mission. Etre maçon, c'est une chose. Comme maçon, monter 10 mètres de mur solide par jour, c'est une autre chose. Si on ne me demande rien, le jour ou je fais moins bien et qu'on ne me dit rien, cela signifie que mon travail en tant que tel n'a pas de valeur réelle. Faire l'expérience d'un travail objectif : non seulement je suis reconnu dans mon boulot, mais je suis aussi reconnu par une performance, qui est mesurée et qui doit pouvoir évoluer.
- Le travail collectif. Au travail, je dois faire partie d'une aventure collective qui a du sens, des valeurs.

Depuis 2 ans, on travaille avec des plans, avec une *balance-scorecard*, on essaie de décrire très précisément la décomposition du travail de chacun, en tout cas de chaque service, avec des objectifs très précis, évalués trimestre en trimestre. Ça a apporté une dernière pierre à ce qu'on essayait de construire. Finalement, en lisant Pierre-Yves Gomez, naturellement et sans avoir été enseigné, par l'expérience on est arrivés au fur et à mesure, à construire, ou proposer

en tout cas, ces trois piliers à l'équipe. Je ne sais pas si on a abouti, mais en tout cas on est à une étape qui nous paraît plus sûre.

H : Dans notre manière de concevoir le management et notre place dans l'entreprise, au début tout le monde nous disait :

« C'est bien, vous êtes paternalistes dans votre approche »

Mais ça nous agaçait : ce n'est pas ce qu'on voulait (la notion de paternalisme implique une notion de hiérarchie), on voulait plutôt du management fraternel (notion d'être avec, marcher avec). Ce qui change tout dans la manière de fonctionner avec les autres. Aujourd'hui non seulement on est accessibles (bureau ouvert à tous, pas de porte), mais aussi on a besoin d'être avec les autres pour avancer, de recevoir tout le monde. Certes, il y a des domaines de responsabilité, des responsables dans chacun des services ; certes il y a un comité de pilotage qui se réunit toutes les semaines pour faire avancer la barque, mais au-delà de ça, n'importe qui peut venir discuter avec nous, et il n'y a pour nous aucune, mais vraiment aucune, notion de hiérarchie.

C'est aussi la démarche sur les talents : quand je regarde tous les talents contenus dans l'entreprise, il n'y en a pas beaucoup que je sais faire... Ils sont beaucoup plus doués que moi dans ce qu'ils font. Il n'y a donc pas de hiérarchie, seulement un cap à donner, une aventure à partager. Une entreprise c'est ça : des femmes et des hommes qui viennent partager un projet.

2. Questions et échanges avec les étudiants

Comment arrivez-vous à dégager autant de ressources, humaines, financières, de temps, pour faire tourner votre activité?

H : C'est le souhait, c'est le socle. C'est la seule chose qu'on sait faire. Tout a été construit à partir de là, c'est le cadre initial. Ce n'est pas un cadre qui est arrivé par-dessus à partir du temps excédentaire disponible. C'est autour de ce cadre-là que l'organisation est montée, que les moyens sont mis en place et que le *business* se fait. Sans doute que quelqu'un qui arriverait aujourd'hui dirait :

« *On peut retirer un demi-poste en administration des ventes, un quart de poste à la préparation de commande, un poste en prise de commande* »

Mais à ce moment-là je pense qu'on perd la moitié du résultat l'année suivante, alors qu'on aura baissé les charges. De toute façon c'est le socle, c'est non négociable.

Et vous arrivez à sentir que c'est rentable pour l'entreprise à long terme ?

H : D'abord, et c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est un choix ; et c'est le sens du capital investi : qu'a-t-on envie de vivre en s'associant, et on vit quelque chose d'humanisant. C'est notre premier choix, ce n'est pas une question d'argent, c'est un sujet qu'on a évacué. Bien sûr, pas de projet humanisant si l'entreprise ne gagne pas d'argent : si on veut partager, oui certes il en faut de l'argent, il faut être capable de gagner de l'argent, mais comment on veut le faire, comment on veut y arriver, c'est en permettant à chacun de rayonner, de se trouver, se comprendre, s'épanouir.

Et curieusement, ça marche ! A partir du moment où j'ai découvert mes talents, le lendemain je ne viens plus « *boss* », je viens juste « *m'éclater* », je ne travaille plus, je ne travaille jamais, puisque je viens faire ce pour quoi je suis fait. Et l'entreprise, elle en bénéficie instantanément !

On se retrouve aujourd'hui dans un truc qui nous dépasse totalement. D'ailleurs on s'est complètement planté par rapport à notre « objectif » estimé au départ : aujourd'hui on est 27, on fait 15 millions d'euros, et on n'y est pour rien ! Ce n'est clairement pas ce qu'on a mis en place dans nos *process* de fonctionnement qui a fait qu'on a atteint 15 millions d'euros. C'est juste, hormis le fait qu'on soit sur un marché en progression, ce qu'on a mis en place avec notre équipe, nos fournisseurs et nos clients pour que l'aventure soit vécue de cette manière-là.

B : D'une manière pratique, on n'a pas de *turn-over*, et on n'a quasiment aucune journée d'absence (peut-être 5 dans l'année, sur 27 personnes). On pourrait je pense, si on le voulait, calculer le rendement et le résultat économique de cette vision. Mais au-delà de ça, la vision n'a jamais consisté à vouloir sortir 12% d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE).

On s'est donné le pari, récemment, dans un projet à 5 ans, de sortir 5% d'EBE (jusqu'à maintenant on ne s'était jamais donné d'ambition). Mais c'est davantage pour se prouver que cette vision est plus rentable qu'une structure de distribution classique avec un management à la hache. On l'a mis simplement pour se poser une exigence commune, pour se donner des repères économiques. Il n'y a pas un début ou fin d'année où on s'était vraiment donné d'objectifs chiffrés. On est dans le métier du négoce, donc globalement...on ne gagne pas grand-chose, et on s'en fiche, ça ne change en rien notre rémunération à la fin de l'année. Le fait de se donner des objectifs chiffrés, c'est simplement pour se prouver qu'on peut y arriver. Si cela devient ta priorité et seule focalisation, là, c'est problématique.

J'adhère complètement, mais à court terme, comment vous faites pour placer quelqu'un à un poste qui lui convient mieux ?

H : Se laisser le temps (de décider), dans tous les cas, et je crois que ça a été rentable. Dès le départ, dans une conception capitaliste, et aujourd'hui aussi avec *Prêt à recevoir*.

Ça fait 2 ans que *Prêt à Recevoir* perd de l'argent. Ce n'est pas pour autant qu'on a décidé de licencier et mettre la clé sous la porte. On essaie de faire bouger les lignes, de fait elles ne bougent pas. Collectivement (on l'implique forcément, même si c'est notre job de prendre la décision), on met en place un objectif, et sa réalisation du plan se fait collectivement. Il fallait prendre le temps et laisser le temps à l'équipe d'évoluer, changer, bouger. Après, si ce n'est

pas significatif, on prend des décisions. A la fin ce n'est que de l'argent. L'important c'est qu'en face, dans la balance, on met des humanités.

B : C'est perturbant aussi pour les personnes avec qui on travaille à l'extérieur de l'entreprise : nos banquiers par exemple :

« Alors, vos plans à 3 ans, quels sont-ils ? »

Bonne question...

Quand on rencontre la Banque de France qui vient pour nous noter, pour rassurer les fournisseurs. Elle regarde nos ratios... et ne peut que mal nous noter ! Ce à quoi on a envie de lui répondre :

« Mais elle est où la case Homme debout ? »

Nulle part bien entendu. Effectivement on va payer ce prix-là, on sera mal notés, mais on s'en fiche puisque notre projet n'est pas ça, notre projet c'est celui de l'homme debout. Alors tant pis si les gens qui nous évaluent n'ont pas les bons formulaires.

C'est là où on se dit que c'est aussi une manière de contribuer à changer les regards ! Pour l'instant les formulaires n'ont pas changé, mais...

On le disait tout à l'heure, l'entreprise doit gagner de l'argent, sur le long terme, et sur des cumulés. Mais à court terme, ce n'est pas pour autant qu'il faut bouger le modèle, la structure, notre façon de faire.

Vous avez vendu votre première entreprise. Comment ça s'est passé, vis-à-vis du personnel, quel a été le cheminement ? Ça a dû être un moment difficile ?

B : Oui et non.

D'abord, dans notre modèle, pendant 10 ans on n'a pas eu besoin de fonds de roulement. Parce qu'on avait une famille de produits, avec délai de paiement plus long, donc mécaniquement on avait de la trésorerie. Puis, notre mix produits et notre portefeuille de clients évoluant, on a fini par avoir besoin de fonds de roulement ; et notre modèle économique n'était pas assez séduisant pour que nos banquiers. Deux solutions alors : faire appel à des capitaux complémentaires (du financement qui mettrait à mal notre modèle du temps), ou faire appel à un partenaire (préserver le modèle, lui permettre de continuer à se développer).

On a fait appel à un actionnaire capable de continuer, de préserver le modèle. On a pris le temps de rencontrer, de voir que les gros intervenants nous avaient un peu repéré... mais on n'y a pas été car on savait qu'on ne resterait pas dans ces structures (ils venaient juste acheter une marque ou un fonds de commerce). On a fini par trouver un groupe breton atypique, comme une fédération de Petites et Moyennes Entreprises (PME) montée par un ancien banquier. Ils sont 8 à la *holding*, les filiales sont complètement autonomes, c'est décentralisé. Un partenaire qui nous permette de continuer à nous développer (enjeux nationaux, revoir l'informatique obsolète, etc.). On a donc fait le pari de lui vendre il y a 5 ans, et pour l'instant tout se passe bien : le périmètre de l'entreprise n'a absolument pas changé. La seule chose, c'est qu'on dort mieux la nuit...car on n'a plus de problème d'argent : on est adossés à quelqu'un qui a une vraie capacité de financement.

Autre élément de réponse : je ne sais pas si l'entreprise a vocation à durer. Ce qui m'importe vraiment, c'est qu'ici et maintenant le projet soit pleinement vécu. Qu'il dure dans 5, 10 ans, à titre personnel, on n'a aucune ambition de céder cela à nos enfants ; précisément on ne voulait rien transmettre de cette entreprise à nos enfants. L'important c'est l'instant t. L'instant t+1, je ne suis pas sûr que ça nous regarde en fait. Aujourd'hui l'équipe se demande parfois :

« *Et dans 5 ans, le projet, si vous n'êtes plus là ?* »

Ce qui est fondamental c'est qu'il existe maintenant, dans 10 ans on pourra se dire : « *Ça a existé* », mais je ne suis pas sûr que ça ait vocation à durer éternellement.

B : On considère que l'aventure qu'on vit avec cette entreprise, c'est un projet de vie, tout aussi fragile que la vie elle-même. La vie d'une entreprise peut être balayée du jour au lendemain. Ce qui compte, c'est ce qui est vécu chaque jour, et tant mieux si on prépare demain, mais bon.

Comment a t'on choisi ? On a d'abord choisi des entreprises avec lesquelles on a senti, ressenti que ça pouvait fonctionner. Et surtout, à ces entreprises, la première chose qu'on a dite, ce n'est ni notre résultat, ni nos clients, ni nos fonctionnaires, mais tout ce qu'on vient de vous dire : si cela leur semblait cohérent, alors on pouvait faire quelque chose ensemble. Sur les 10 entreprises qui faisaient partie de la sélection finale, deux ont entendu ce discours-là, qui était pour nous fondamental.

Une fois de plus, on n'a pas écouté les bons conseils qui nous étaient donnés : si vous rejoignez un groupe, quel que soit le groupe et ce qu'ils vous raconteront, ça ne tiendra pas 6 mois. On n'a pas écouté, on a fait confiance, et on a eu raison de faire confiance.

B : Oui parce que c'est venu au moment où on avait besoin d'altérité, on finissait par être dans notre petite bulle. Même pour l'équipe, ça pouvait finir par être un peu sclérosant, et on s'ouvre à une altérité qui...nous fout une paix royale. Ça attire aussi le regard des autres filiales, qui se posent des questions, s'intéressent à notre ADN un peu différent.

Est-ce que ce sont vos expériences précédentes en grandes entreprises qui vous ont permis de mettre les fonds nécessaires ?

Oui, forcément un peu.

Est-il bon d'attendre d'avoir de l'expérience et des fonds pour lancer sa boîte ?

B : Relativisons : le capital de l'entreprise c'est 24 000 euros, et il n'a pas bougé depuis le début. Ce qui a définitivement servi, probablement plus que l'expérience acquise, c'est le réseau. Ce qui est certain, c'est qu'il y a des périodes où c'est compliqué de monter une boîte. Démarrer une boîte à 40 ans, au moment où on finance les grandes écoles de ses enfants, on termine de rembourser la maison, et affronter les plans sociaux : c'est compliqué de démarrer à ce moment-là.

Il y a un élément qu'on n'a pas évoqué, qui est pour nous extrêmement présent pour nous : la providence. Laisser, à certains moments, faire le temps : il y a des événements qui se présentent, qui sont soit des opportunités de rencontres, de marchés, de changements de voie... qui ont du sens.

Si on relit l'histoire de l'entreprise d'une manière pratique, on risque de passer pour des illuminés complets, mais honnêtement, en 15 ans, on n'a jamais été chercher des clients (il se trouve qu'on était sur un marché porteur). Il y a des seuils, parfois difficiles à passer, des marches, mais on les a toujours passés au bon moment, c'est-à-dire qu'on n'a jamais été aux devants de certains marchés, qui nous auraient sans doute mis dans le mur. Et en même temps les marchés sont systématiquement arrivés au moment où on en avait besoin, à la fois pour franchir une marche, et au moment où on était suffisamment structurés pour franchir cette marche. C'est vrai pour les marchés, et pour un certain nombre de rencontres. On n'a jamais recruté personne : soit on avait un poste qui se présentait et un CV qui arrivait le lendemain,

soit on recevait un CV qui nous permettait d'ouvrir un poste qu'on avait déjà à peu près en tête. On a recruté peut-être une fois par Pôle Emploi... ! On peut aussi s'abandonner à cela, ça a souvent du sens.

H : L'expérience m'a permis de « faire carrière », de progresser de poste en poste, d'avoir un petit matelas financier de sécurité, etc. A côté de cela, elle m'a aussi permis de faire du conseil, pour vivre le temps de lancer le projet d'entreprise sans se payer.

Aujourd'hui, ce qui fait de moi un entrepreneur, et un entrepreneur « irrécupérable » (parce que dans mon élan j'ai toujours la volonté et le besoin de redémarrer quelque chose), ce n'est pas tant l'expérience que la découverte de mes talents, et la liberté et la volonté d'aller au bout de ce que je suis. Finalement, mon expérience ne vaut rien par rapport à mes talents et ce que j'ai découvert de moi. Depuis que j'ai pris conscience de mes talents, je sais ce qui m'anime et me fait vibrer tous les jours, je n'ai pas de limite, et ça c'est un vrai moteur.

Comment est-ce que vous aidez à révéler les talents ?

B : On a un « Monsieur talents », un révélateur de talents. Pendant 14 ans, ça a été notre seul consultant extérieur.

H : Il accompagne chacun qui le souhaite pour découvrir son talents, avec des outils, des entretiens, etc. qui permettent de mettre le doigt sur ce pour quoi on est fait, notre trésor. Super métier ! Extraordinaire, il fait quelque chose qui libère. Finalement, les talents, c'est un sujet qu'on n'aborde jamais (quand on est lycéen par exemple, on nous parle d'un programme commun et de notre évaluation par rapport à ce programme commun, mais on ne nous parle pas de talent). En revanche, on ne nous dit jamais :

« Ce pour quoi tu es fait, c'est cela ».

B : En entretien d'embauche, on pose toujours deux questions :

« Quel est ton talent ? »

Et :

« Quel est ton rêve dans 10 ans ? »

À la première, on nous répond toujours par des qualités, au lieu de talents. A la deuxième, on n'a jamais de réponse.

À la question portant sur le talent, on a un souvent un grand silence, puis ceci :

« On m'a jamais posé cette question », et par conséquent : « Je ne me la suis jamais posée »...

On l'a expérimenté pour nous deux, en fait. Il y a une période où on était dans le même bureau et on faisait le même boulot. Quelqu'un vient m'interroger, et puis s'il n'a pas la bonne réponse, il va demander à l'autre. Il faut qu'on retravaille tout cela. Hugues a environ 200 idées par jour. Ça fait beaucoup, mais jusqu'à il y a peu de temps, il n'admettait pas que son talent premier était d'être créatif, pour plein de raisons. Acceptant de vivre pleinement sa créativité, ça a changé radicalement notre organisation de travail, et un peu sa manière d'aborder les choses.

Ça change complètement les rapports humains dans l'équipe : ceux qui s'admettent dans un talent particulier, qu'ils l'expriment avec l'équipe, peuvent être accueillis dans ce talent spécifique, apporter leur pierre à l'édifice dans ce talent spécifique. Et ça chamboule les perceptions et les relations les uns avec les autres.

H : C'est assez violent effectivement cette expérimentation. Ce n'est pas que je ne l'acceptais pas, c'est que je n'avais pas conscience de mes talents. On discute, on fait appel à différents outils, et puis le détecteur de talents, avec sa rosace de talents, note un problème : il sent qu'il existe une tension très forte dans la personnalité de Hugues, mais n'arrive pas à identifier dans quelle direction. Je lui raconte que j'ai une maladie, celle d'avoir 10 000 idées à la minute. Il me coupe alors :

« Pourquoi dis-tu que c'est une maladie ? »

Ce à quoi je réponds que depuis que je suis tout petit, j'embête tout le monde avec mes idées. Pour moi c'était une maladie. En fait, je suis un créatif, je suis ici et j'ai pourtant été fait pour être là. Et l'entreprise a besoin de moi à cet endroit-là précisément.... Et c'est perturbant, puisqu'on s'accroche naturellement à ce qu'on sait faire, à notre expérience, à notre habitude ! Puis petit à petit on fait ce chemin, ce chemin de liberté, et c'est une libération incroyable qui éclaire. Quand je relis mon histoire, tous les moments où ça a marché, ce n'est pas mon expérience mais ce que je suis, qui a fait que ça marchait.

Pour le personnel, quelle politique salariale, vous êtes-vous donné des normes, des seuils, des règles ? Avez-vous pensé à une forme de coopérative, à faire des salariés des actionnaires, etc. ?

B : Toutes ces questions, oui on se les pose toujours.

Ce qui est sûr c'est qu'il y a des équilibres. Entre le plus petit et le plus grand salaire, il y a un rapport de 1 à 4 : seuils qui nous paraissent fondamentaux. Les augmentations et les primes sont pour tout le monde (le cadre et le non-cadre touchent la même prime).

On a essayé sur l'une des entreprises l'actionnariat. On s'y est sans doute mal pris, où l'entreprise est trop petite pour que cela fonctionne. Être actionnaire si on n'est pas associé n'a pas de sens, ou en tout cas salarié actionnaire d'une toute petite PME, cela entraîne de la confusion.

H : On est restés sur la règle du partage, qu'on a appliquée aussi à cette question.

B : Ce qui est compliqué, c'est que l'actionnaire est là pour porter la vision ; et l'équipe est là pour s'approprier la vision et en faire un projet collectif (traduction concrète et quotidienne d'une vision dans une manière d'être et de faire). Et je crois que c'est compliqué d'être partout, en tout cas dans une PME, on risque une confusion des genres.

Après, la question des modèles économiques, la redistribution, les échelles de salaires doivent être équilibrées. Ceci nous paraît fondamental, et nous n'avons pas encore été plus loin.

Combien êtes-vous dans vos entreprises ?

H : 10 chez Prêt à recevoir, 30 chez Bergams, 3 ou 4 dans les petites pousses.

Vous disiez que c'était assez frustrant car l'appropriation des valeurs que vous accrochez au mur était encore trop faible. Y a-t-il aujourd'hui des initiatives qui viennent de l'équipe ?

B : Il y a des petites initiatives mais c'est très clairement le lieu de la frustration. Aujourd'hui on reste la locomotive, et ce qu'il faudrait c'est que la mécanique s'inverse. Si à un moment on se met sur le bord de la route, et qu'on leur dit : « *C'est à vous de vous approprier le projet* », c'est long, c'est dur...et c'est très frustrant.

Il y a des petites touches, des initiatives, en tout cas un climat partagé.

En tête à tête, si on demande à chacun de vous ce que c'est que la confiance, chacun va répondre dans des mots différents, et dans sa pratique quotidienne va l'exprimer de façon différente. Quand on parle d'appropriation du projet, c'est vraiment ça : comment traduire un mot posé, comme vision, en action concrète ?

Sur une des entreprises, par exemple, pour la bienveillance, ils s'étaient deux ou trois trucs pratico-pratiques, sur la façon de la mettre en œuvre (prendre l'initiative d'un déjeuner avec une personne si on rencontre un quelconque souci ou blocage avec elle). Et c'est très bien, mais il ne faut pas non plus espérer monts et merveilles. On est dans des schémas tellement fermés, c'est déjà tellement compliqué de présenter ça ! Pour beaucoup, l'entreprise c'est un lieu où je viens travailler, où j'attends qu'on me donne un certain nombre de choses, et puis je repars le soir et bascule dans un autre monde. Proposer un modèle qui sorte de ce cadre-là, c'est excessivement compliqué. Proposer du temps partiel, c'est très compliqué... Or, nous, si quelqu'un vient nous le demander, c'est évident qu'on accepte :

« Si c'est bon pour toi, ce sera bon pour nous ! »

Mais après, l'appropriation et l'acceptation du temps partiel par le collègue bute sur un verrouillage complet. Pourtant on aurait plein de trucs à imaginer pour s'organiser différemment !

A un moment on a essayé d'organiser des horaires de travail en fonction du rythme de chacun. Si certains ont du mal à se lever le matin, ils viendront à 11 heures et termineront un peu plus tard. On aura une amplitude horaire pour répondre au client...mais le reste de l'équipe n'a pas supporté.

De petits exemples pour dire combien on a une créativité inouïe !

Si une personne veut prendre son mercredi, super pour son équilibre de vie, c'est ce qu'on véhicule et veut proposer à chacun. Mais trouver la manière d'organiser le travail de l'équipe à partir de là, il y a un blocage complet.

Alors qu'on aurait un nombre de solutions possibles... mais essayer de donner les idées, faire que l'équipe s'approprié la problématique et trouve la solution, c'est dur.

En soi, de quoi a besoin le client, et comment s'organise le collectif, c'est tout ce qui compte, le reste on s'en fiche. Et on se rend compte que le collectif a besoin de se mettre dans un cadre, dans des règles, et que ces règles sont instituées...et très difficiles à faire bouger.

H : Je pense aussi que la notion du temps joue. Tout ce qu'on exprime aujourd'hui, il y a 15 ans, on ne savait pas l'exprimer, et on ne savait pas du tout si ça pouvait marcher. Petit à petit, les choses se sont construites. La vision d'Imense, notre socle et qu'on affiche, elle n'est affichée que depuis 4 ans, on a passé 11 ans sans l'écrire, cette vision. Aujourd'hui, on fait le point là-dessus : qu'es-ce qui a marché dans ce pari, où sont nos limites et vers quoi doit-on aller ?

On parlait tout à l'heure de la démarche sur l'excellence qu'on a mise en route avec les outils de mesure. Aujourd'hui, sur le chantier des valeurs, il faut faire la même chose et utiliser la *balance scorecard* pour les valeurs, parce que si on veut que cela fasse partie du projet, cela doit être à la même hauteur que l'exigence qu'on met sur l'activité économique de l'entreprise ! Et là, ça perturbe aussi. On a encore beaucoup de travail... et en même temps on est dans l'exercice complet de notre humanité, de nos limites, de nos fragilités. Oui, il y a des jours où on rentre et on se dit :

« *C'est pas ça que j'avais envie de vivre* ».

Par exemple ? Y a-t-il des erreurs, des erreurs qui vous viennent à l'esprit ?

H : Oui, il y a des erreurs. On parlait tout à l'heure de *Prêt à recevoir* : je pense qu'on a manqué d'exigence vis-à-vis de l'entreprise et vis-à-vis de l'équipe. Situation qui nous amène aujourd'hui dans une contradiction avec l'idéal qu'on voudrait vivre. Le modèle économique ne tient pas, et on va dans le mur. Donc on a une équipe qui est trop importante par rapport à la capacité qu'on a aujourd'hui à faire du chiffre. On a essayé d'agir, on a fait ce qu'il fallait, mais on a été négligents, et c'est rageant, c'est frustrant, c'est décevant oui ! Mais cela fait partie aussi de la fragilité, de chacun, et du projet. Ça nous rappelle que c'est réel, réaliste, et humain...

B : Une erreur qui me revient, au démarrage de *Prêt à recevoir*, on a voulu associer la femme qui s'était approprié l'idée pour essayer de la monter. Elle était salariée de la boîte, on lui a proposé d'être actionnaire, et associée au projet. Mais on n'avait pas du tout la même vision du management, ce qui est très problématique quand on s'associe. Ça pouvait fonctionner dans un type de management qui est ce qu'il est, mais qui n'est pas le nôtre. Et en plus un trio, c'est très différent. Ça a été assez violent, car elle s'était approprié le projet, y avait mis beaucoup d'énergie, mais on n'avait pas le socle commun.

Sinon, les autres erreurs, pour moi, sont souvent des absences de parole en vérité à un instant t. En tout cas moi c'est ma principale difficulté. N'aimant pas le conflit, parfois je préfère me taire. Mais le chemin depuis quelques années, c'est d'apprendre à dire des vérités en humanité.

Chez Bergams par exemple, où vous êtes 30 et avez probablement besoin d'un poste dédié, c'est vous qui vous occupez des RH ?

B : Non non, on a un Responsable du bonheur !

H : Pour nous la traduction de R.H., c'est « Rendre Heureux ».

D'accord...parce que j'ai du mal à voir quelqu'un d'autre que vous qui s'en occupe, en fait.

B : Le RH est supposé s'approprier le projet.

Alors comment il fait ce responsable du bonheur ?

B : ... Il essaie.

C'est aussi la limite de la PME mais c'est normal. Elle est empreinte de nos personnalités, malgré nous c'est compliqué de laisser de l'espace. C'est difficile d'être là uniquement pour la vision, d'être seulement facilitateurs de la vision, et de laisser à l'équipe le soin de la traduire en projet.

En fait, vous n'avez pas continué dans Bergams, vous avez presque monté une structure de fonds d'investissement dans des petites pépites que vous voulez développer ?

H : C'est un « fonds de valeur » en fait.

B : Reprenons l'histoire : on s'est associés, j'ai créé *Bergams*, Hugues m'a rejoint. Les années suivantes, on a créé une boîte, puis une autre, et ainsi de suite. Dans chacune d'elles, on avait un associé, ou un copain pour une raison ou pour une autre, qui avait une compétence particulière. En revanche notre salaire venait de chez *Bergams*, et 80% de notre temps allait à *Bergams*. Finalement, on était actionnaires largement majoritaires, à titre personnel, de chacune des boîtes.

Puis on a ressenti le besoin tous les deux de se recentrer sur un projet commun. On a rapatrié nos participations individuelles dans cette structure commune, à partir du moment où on a travaillé nos talents et notre vocation. Au-delà des talents, on a essayé de se demander quelle était notre vocation fondamentale, comme individus. On a estimé que c'était précisément de créer, d'imaginer des entreprises au service de l'homme. Donc c'est Imense qui devait porter ça.

Imense, c'est la représentation de notre association, de notre duo, qui ne s'est certainement pas constitué par hasard (probablement pas moins que mon couple avec ma femme !). Imense est l'environnement qui donne sens à nos complémentarités de talent qui sont assez différentes.

Bergams continue à être notre quotidien, on y a une mission de direction. Puis Prêt à recevoir, et Hugues plus spécifiquement sur Algoé (nouveau projet), moi plutôt investi sur Day by day. Et puis de nouveaux qui arrivent. Imense est notre coquille d'expression.

On est fondamentalement des créatifs. Hugues fournit des idées, et moi je les récupère pour essayer de les rendre un peu plus... terre à terre.

Reprenons par exemple le cas de Day by day (vente de vrac). Si vous venez nous demander de participer à cette aventure, alors on doit y retrouver le champ d'expression des valeurs qu'on porte. Sinon, en termes de capital investi, ça n'a pas de sens. Et si on n'est plus en phase à un instant donné, on reprendra nos billes et on ira ailleurs.

Au quotidien, est-ce que vous arrivez à prendre du temps avec vos salariés, pour faire un peu d'analyse des process, pour essayer d'optimiser, mettre en place cette confiance, donner l'occasion de s'exprimer sur le travail ensemble ?

B : Pas assez, très clairement, car le quotidien est bien rempli, pour chaque service. On crée des conditions pour faire circuler la parole au maximum. Il y a un certain nombre d'entretiens et d'échanges qui peuvent être faits en 2 à 2 ; des réunions d'équipe, etc. Aujourd'hui des espaces qui casseraient ces structures de services, et structures RH assez classiques, il n'y en a pas beaucoup et pas assez. C'est toute la difficulté d'arriver à avoir des approches transverses, qui nous permettraient de « *sortir* » les uns et les autres.

Et on attend, on essaie d'ouvrir les portes et on voudrait les initiatives de l'équipe. On est dans une phase où on attend volontairement qu'ils le fassent. Si on est encore à l'initiative de tout, l'appropriation ne se fera pas.

H : Je pense aussi qu'on est des intuitifs, et que ce qu'on a mis en place dans l'entreprise s'est développé de manière intuitive. Récemment on a mis en place les *process* pour pouvoir mieux progresser, avancer, dans un cadre d'exigence.

Chacun, quand on lui demande, dit que ce qu'il vit ici dans l'entreprise est super. Mais si on demande en détail quoi, c'est plus difficile de répondre... On voit bien qu'il se passe quelque chose. Quand on a des clients, des fournisseurs, des gens de l'extérieur qui viennent dans nos bureaux, ils ressortent en disant :

« Il y a quelque chose de différent chez vous ».

Ça transpire mais ils ne savent pas dire quoi. C'est déjà bien d'en avoir vraiment conscience ; l'étape d'après, c'est de trouver comment on peut en prendre soin (en mettant des outils en place, notamment), parce que c'est hyper précieux.

B : S'approprier le bien commun, et se mettre au service de ce bien commun. Je pense qu'aujourd'hui il n'est pas encore clairement identifié par tout le monde.

H : Ça fait partie des choses qu'on apprend. Chez Algoé, qui n'est qu'un projet et pas encore une entreprise, on est 4, et la seule chose que j'ai faite cette semaine, lors de la première réunion de ces 4 personnes, c'est leur présenter la vision que j'ai du projet, de cette entreprise, et essentiellement le projet humain que j'avais envie de vivre...tout cela avec des mots que je n'avais pas il y a 15 ans quand on a démarré *Bergams*. Dès maintenant, cela me

permet de démarrer avec ça, et c'est le pré-requis. S'ils n'ont pas envie de participer à ça, ce n'est pas la peine.

Vous n'aimez pas trop qu'on ne sache pas répondre à la question : « Quel est votre rêve ? ». J'aimerais savoir quel est le vôtre, aussi bien à titre personnel que pour l'entreprise ; d'autant plus que vous parlez beaucoup de providence, ou d'Inch'Allah, comme on voudra.

B : Le « *Je ne sais pas* » ne me dérange absolument pas. C'est juste une façon de se mettre à nu, c'est ta fragilité, car on ne t'a pas aidé à mettre le doigt sur ton talent, ton trésor. Parce qu'une fois que tu as découvert ça, ton chemin est ouvert.

Le « *C'est pas possible* » me rend dingue. Là il y a un truc à faire.

Aujourd'hui, je sais ce dont j'ai envie : ce qu'on porte avec Imense pour chacune des entreprises, c'est d'abord faire en sorte que chacune d'entre elles continue à exister ; que le cadre de valeurs qu'on met en place, qu'on propose comme terreau, soit approprié par chaque équipe, pour vivre quelque chose de radicalement différent et pour changer le monde.

Ce qui me met en route, (encore une fois le projet d'Algoé est canon, en soi), c'est ce qu'on va vivre, pas ce qu'on va faire. Que ces projets nous permettent de rendre heureux plus de personnes. Ma seule goutte d'eau, mon seul souhait, quand je suis au bureau, c'est que quelqu'un parte le soir avec la banane, car s'il part avec la banane, en arrivant chez lui il va faire du bien. Je me dis que si je veux changer le monde, il n'y a que ça à faire : prendre soin de cette personne, donc mettre le cadre qu'il faut pour que quand elle est dans son boulot elle s'épanouit, et donc rayonne autour d'elle quand elle sortira.

Cette goutte d'eau, pour moi, est essentielle. Aujourd'hui il y a 40 gouttes d'eau, si demain il y en a encore 40 c'est top, et s'il y en a 50, 60, et si ce qu'on vit peut interpeller d'autres personnes et donner envie de vivre l'entreprise différemment (j'ai remarqué que souvent quand je me mets à l'envers je voyais les choses beaucoup plus belles qu'à l'endroit). Et que j'ai envie de vivre pour les 40 ans de boulot qui me restent encore à faire, c'est ça, et c'est sans limite car cela me rend profondément heureux.

B : Mon rêve, c'est d'installer les bureaux d'Imense dans un phare.

« Là où les enjeux du monde et tes talents sont réunis, là est ta vocation. »

H : Oui je reviens dessus car c'est vraiment un point important dans mon histoire professionnelle. J'ai passé 14 ans en compétition, puis presque autant depuis que je suis avec Benoît, en conversion (j'ai complètement changé mon regard sur l'entreprise, sur les autres, sur moi), et aujourd'hui j'ai envie de vivre ma vocation. J'ai compris ce pour quoi j'étais fait, la petite goutte d'eau que je pouvais apporter, et je veux vivre pleinement ma vocation.