

## ENTRETIEN AVEC ANTOINE RAYMOND

---

*Nhu Tuyen Lê et Dominique Steiler*

Nhu Tuyen Lê<sup>1</sup> et Dominique Steiler<sup>2</sup> ont interviewé, le 16 mai 2014, Mr Antoine Raymond, PDG de l'entreprise ARaymond, entreprise « familiale », à dimension internationale (filiales sur quatre continents, y compris en Chine et en Inde) et spécialisée dans la conception et la fabrication de composants pour l'automobile<sup>3</sup>. L'entreprise n'est pas cotée en bourse, donc ne dépend pas des attentes ou des exigences des « marchés » financiers. Antoine Raymond, qui s'intéresse au bien-être au travail et aux conditions de travail de ses salariés, est également actif auprès de l'École de Management de Grenoble où il soutient la Chaire *Mindfulness*<sup>4</sup>. L'entreprise - comme la Chaire - met l'accent sur la nécessité d'inventer une autre manière d'envisager l'économie, le travail, leurs places dans la société et vis-à-vis de la nature. C'est pourquoi, il nous a paru intéressant de donner à voir le point de vue de ce chef d'entreprise, qui, comme il le dit lui-même n'était pas « fait pour être patron, mais qui a été fabriqué pour devenir patron » et qui, tout compte fait, s'en trouve très content, tant qu'il peut continuer à conserver son originalité. Le regard rétrospectif qu'il porte sur son propre parcours rend plus concret, non seulement le métier de « patron », mais également, les modalités de transmission de certaines valeurs et pratiques. S'il reconnaît l'importance des « nouvelles » exigences gestionnaires, son témoignage montre, à rebours, qu'il existe plusieurs manières d'y répondre, voire de se les approprier.

---

<sup>1</sup> Enseignant chercheur à Grenoble École de Management, membre de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique, membre du Réseau « sociologie de la gestion » de l'Association Française de Sociologie.

<sup>2</sup> Enseignant chercheur à l'École de Management de Grenoble et Titulaire de la Chaire Mindfulness, Bien-être au travail et Paix économique de cet établissement.

<sup>3</sup> Fondée en 1865, à Grenoble, par Albert-Pierre Raymond, spécialisée dans les fixations, c'est dans cette entreprise qu'ont été inventés : le bouton-pression (1886), la fermeture éclair Vitex (1925) et de nombreux autres procédés de fixation pour l'industrie automobile, le bâtiment, l'électroménager, etc. Sa première filiale a été ouverte en Allemagne en 1898. Elle est implantée dans plus de vingt pays et emploie plus de 3 000 personnes, dont 1200 en Allemagne et 700 France.

<sup>4</sup> <http://www.mindfulness-at-work.fr/fr> Le site de la chair présente plusieurs ouvrages matérialisant les ambitions de ses promoteurs.

## **DEVENIR PDG DANS LES ANNÉES 80 : BRÈVE HISTOIRE D'UN LONG PARCOURS**

**Nhu Tuyen Lê :** Monsieur Antoine Raymond, pouvez-vous nous parler de votre parcours, des étapes qui vous ont conduit à ce poste de Président Directeur Général d'ARaymond ?

**Antoine Raymond :** Mon cas est un peu particulier, parce que je suis né dans la famille qui dirige et possède cette entreprise depuis 5 générations. J'ai fait mes études à Grenoble, j'ai eu mon bac (B) avec la mention Assez Bien, au grand étonnement de mon père qui était persuadé que je l'avais raté. Ensuite, j'ai été à Paris faire une prépa dans un internat bien classique, le Collège Sainte-Barbe et je suis rentré à l'École supérieure de gestion dont j'ai suivi l'enseignement pendant trois ans. Ce qui m'a surtout intéressé, c'est de participer aux activités des associations de l'école – j'ai même dirigé l'une d'elles pendant un an. C'est ce qui m'a donné le déclic et l'envie de faire des choses, d'entreprendre des projets, etc.

A la sortie de l'école, j'ai entrepris un troisième cycle à l'Université de Saint-Gall, en Suisse, une formation bien classique aussi<sup>1</sup>. Heureusement, par un concours de circonstances, des membres de ma famille m'ont proposé d'assurer la gestion d'une petite structure produisant des films. Et pendant deux ans et demi, j'ai travaillé pour une société, MB Production. J'ai tout fait : les fiches de paye, la compta, le commercial... et à la fin, je me suis licencié. Ensuite, pendant 6 mois, j'ai été au chômage

---

<sup>1</sup> Cette université publique, d'élite, située dans le canton du même nom, est spécialisée dans la formation aux positions de dirigeants, tout en donnant une place aux humanités modernes (sensibilisation aux cultures des différents continents, sociologie, philosophie) : <http://www.unisg.ch/en/>

et comme j'allais me marier, mon père m'a dit : « bon, il te faut un métier sérieux, tu as des diplômes, tu as une expérience, et comme il faut 10 ans pour fabriquer un cogérant digne de ce nom et que je prends ma retraite dans 10 ans » –c'était en 1987 -, il est temps que tu rentres dans l'entreprise ».

Je suis rentré en septembre 87 dans l'entreprise pour créer un service marketing en France. Puis, au début de 1989, après un peu moins d'un an et demi, j'ai été envoyé dans notre filiale en Allemagne, dont le dirigeant venait de se tuer en voiture. Les salariés allemands avaient dit à mon père : « écoutez, ce serait bien si vous envoyiez votre fils, parce que ça nous rassurerait, etc. ». Donc je suis parti en Allemagne, où j'ai vécu sept années formidables ! Au début, ils m'avaient installé dans le bureau présidentiel où je ne faisais rien du tout, car je manquais d'expérience. Donc j'ai appelé mon père, pour lui demander d'appuyer ma demande de devenir responsable commercial d'un client. Ce que mon père a fait et on m'a confié le client Ford, le client le plus international. Je passais mon temps entre l'Allemagne, l'Espagne, l'Angleterre, les États-Unis, et avec des équipes multiples, et je travaillais avec les bureaux d'études pour développer des produits, je réglais des problèmes de qualité, je faisais des offres de prix, j'allais sur site dans les usines pour faire des remontées de chaînes, pour proposer des idées, etc. C'était extraordinaire, j'ai adoré cette époque.

**Nhu Tuyen Lê :** Depuis le début j'ai l'impression que votre vie c'est un concours de hasard, que vous n'avez rien décidé, que ça s'est offert à vous. Pourtant, vous avez bien postulé dans une école de commerce et non une école d'ingénieur, tout en sachant que votre famille a quand même une activité industrielle.

**Antoine Raymond :** Je crois que... je n'ai pas la fibre ingénieur. J'aime le contact avec les clients, mais je suis beaucoup

plus un homme de marketing, de marché...

**Nhu Tuyen Lè :** *Mais vous venez de dire que lorsque vous étiez en Allemagne, vous travailliez avec l'usine, avec des ouvriers, donc on est bien dans la technique industrielle ?*

**Antoine Raymond :** Oui, c'est vrai que j'ai adoré. D'ailleurs, quand j'avais 16 ans, 17 ans, 18 ans, je travaillais tous les étés, j'étais ouvrier chez ARaymond, donc j'ai même été ouvrier en Allemagne pendant 3 mois, je travaillais sur les machines...

**Nhu Tuyen Lè :** *C'est parce que votre père vous a obligé, ce n'était pas de votre plein gré ?*

**Antoine Raymond :** Mon père m'avait dit : « il faudrait que tu travailles dans l'entreprise », mais moi, comment dire, je ne me suis pas senti vraiment obligé, ça m'intéressait, j'étais content et puis je gagnais de l'argent et donc, à 16 ans, c'était bien d'avoir de l'argent de poche que je gagnais moi-même. Ça m'a toujours plu de comprendre aussi la mécanique, ça m'a toujours plu de comprendre les machines. Mais là où je suis le plus à l'aise, c'est dans la partie où on imagine des choses, les concepts, plutôt les concepts de marketing.

## NAISSANCE D'UNE VOCATION

**Antoine Raymond :** J'avais remarqué que les clients<sup>1</sup>, quand on leur proposait une solution nouvelle, meilleure que l'ancienne, quand on leur permettait de faire des économies en termes de coûts, quand on leur permettait d'améliorer la qualité, j'ai toujours remarqué leur plaisir, leur enthousiasme, leur surprise : d'un seul coup, on crée un lien de connivence, d'enthousiasme général. On

<sup>1</sup> Les clients sont ici des entreprises, des constructeurs automobiles.

est dans un projet, on est dans une idée, le client voit les améliorations que peut lui apporter le produit ou le concept, etc. Et je me suis dit : « mais c'est ça que je voudrais vivre à chaque fois que je vais chez des clients », c'est leur amener une bonne surprise, leur amener un cadeau comme à Noël quoi ! (rires).

**Nhu Tuyen Lè :** *Cette nouveauté, que vous apportez aux clients, elle vient au fur et à mesure de vos discussions avec eux ou elle provient des ingénieurs ? Comment émergent ces nouveautés ?*

**Antoine Raymond :** Il y a les deux. Vous avez des clients qui vous reçoivent, moroses, en se disant : « ils vont encore me proposer le truc standard ». Et si vous essayez de leur dire « dites-moi qu'est-ce que vous aimeriez ? », ils n'auront peut-être pas forcément envie d'en parler. Mais si vous sortez de votre poche un cadeau de Noël ou vraiment quelque chose qui les épate, alors là, ils changent complètement de point de vue sur vous et l'entreprise. Là, à ce moment-là, ils s'ouvrent et la discussion est possible. Ou alors il y a le client qui a déjà vécu ça plusieurs fois et qui vous attend presque comme le messie et vous dit : « j'aimerais qu'on fasse ci, qu'on fasse ça, qu'est-ce que vous en pensez ? ». Donc y'a les deux. Et il a fallu de temps en temps amener quelque chose pour surprendre le client pour changer la relation.

**Nhu Tuyen Lè :** *Mais comment obtenez-vous ces « cadeaux de Noël » ? Ils viennent de vos ingénieurs, de vos bureaux d'études... de vos centres de recherches ?*

**Antoine Raymond :** En général, ces nouveautés émergent de nos bureaux d'études. Oui la majorité. Quelques fois, c'est une nouveauté qu'on a créée chez un client et que l'on propose à d'autres.

**Nhu Tuyen Lè :** *Pourriez-vous donner un exemple concret ?*

**Antoine Raymond :** Alors, quand j'étais en Allemagne, on s'est beaucoup amusés à faire du brainstorming. Comme je m'appelais Raymond, ça permettait tout. Donc, plusieurs clients, on le savait, avaient des problèmes d'acoustique, à cause de la canalisation d'essence qui transmettait les vibrations, bref, je vous passe les détails. On a alors cherché à isoler au mieux ce tube de canalisation de la caisse, pour qu'il y ait une qualité acoustique de premier niveau. Et donc, dans le brainstorming, quelqu'un a dit : « ah, mais l'idéal, ce serait qu'il n'y ait que de l'air autour et qu'il n'y ait pas de fixation du tout », car quand il n'y a que de l'air, il y a pas de transmission du bruit. Alors beaucoup ont rigolé, mais un autre a dit : « mais c'est une très bonne idée ! Et si on mettait des ballons autour ? ». Et puis, quelqu'un a suggéré : « mais le ballon, c'est une très bonne idée : il n'y a qu'à faire comme le chocolat Crunch ». Et voilà, de fil en aiguille, on a retenu l'idée, et on l'a mise au point avec un partenaire, puis, on a cherché à simplifier et on a créé cette pièce qu'on appelait Airbag, et qui est remplie de bulles, et après on a appris à faire des bulles plus ou moins grosses, etc. Et puis on a fait un succès mondial avec ça. En voilà un exemple.

Je pense aussi à ce client qui nous disait : « quand je colle mon pare-brise, le temps que la colle sèche, il a tendance à glisser, je suis obligé de mettre des cales, etc., j'aimerais un système très simple ». Et en réfléchissant avec un des ingénieurs qui venait d'être opéré, on était au bord de son lit d'hôpital, on a pensé aux touches de piano, et on s'est dit : « si on fait des touches de piano décalées, quand le pare-brise est posé, il va écraser les touches, il va toujours en rester qui vont le bloquer ». Et c'est comme ça qu'on a inventé le piano clip, qui a été produit à des centaines de millions d'exemplaires,

et qui continue d'ailleurs toujours à se vendre. On est allé proposer au client ce piano clip, alors là je me souviens (*rire*), il m'a dit : « mais c'est incroyable ce truc, c'est fantastique ! ». Ensuite, comme une traînée de poudre, cette petite pièce conçue pour un client a été adoptée partout. Voilà le genre de choses qu'on a fait pour susciter l'enthousiasme.

On fait aussi des « remontées de chaînes », on est abonné à une base de données internationale de démontage de véhicules et on a toutes les fixations utilisées dans le monde, toutes les techniques, on les connaît et donc on les analyse, et on essaie toujours de trouver des améliorations pour être force de proposition.

**Nhu Tuyen Lê :** *Pour en revenir à votre parcours, est-ce que vous avez suivi le chemin qu'avait tracé votre père, avez-vous été apprenant PDG pendant dix ans avant de reprendre les rênes de votre entreprise ?*

**Antoine Raymond :** Sur les dix ans, j'en ai passé pratiquement sept en Allemagne. Merci au destin de m'avoir envoyé en Allemagne, parce que finalement j'ai appris à fonctionner avec des équipes et j'ai pu m'exprimer aussi un peu à ma manière.

**Nhu Tuyen Lê :** *C'est le destin ou c'est votre père ?*

**Antoine Raymond :** C'est l'accident du dirigeant allemand qui a fait que mon père me l'a demandé. Donc, c'est un peu le destin et c'est aussi mon père, c'est vrai. Et après l'Allemagne, j'ai passé quatre ans avec mon père en France, et là ça a été beaucoup plus dur. Parce que (*rire*)...

**Nhu Tuyen Lê :** *C'est-à-dire ?*

**Antoine Raymond :** Eh bien, parce que mon père avait sa manière de fonctionner



et moi j'avais connu et même développé une autre manière, grâce à mon expérience en Allemagne. Quand je suis arrivé au siège, il n'y avait pas de machine à café, les cadres n'avaient le droit d'avoir ni des cartes de crédit, ni des téléphones portables, alors qu'en Allemagne on en avait tous. Ou bien encore, les voitures de fonction ! Mon père, quand il considérait que sa voiture était terminée, généreusement il disait : « ma voiture a 80 000 km ou 100 000, je la laisse à l'entreprise pour que les gens puissent avoir une voiture d'entreprise ». En Allemagne, on avait des voitures neuves (*rires*) et la plupart des cadres avait une procuration pour signer les dossiers. Chez nous, en France, il n'y avait que quelques personnes qui avaient la procuration. Alors, le soir, on aurait dit une procession, où les gens portaient avec des dossiers à faire signer dans les bureaux des rares personnes qui avaient la procuration.

#### **INNOVER DANS LA MANIÈRE DE DIRIGER : UNE TRADITION FAMILIALE**

*Nhu Tuyen Lè : En vous écoutant, j'ai l'impression que vous avez « révolutionné » le management au sein de l'entreprise familiale. Mais, n'y a-t-il pas des personnes qui ont vécu l'ancienne époque et qui en ont une certaine nostalgie ?*

**Antoine Raymond :** Alors, pour vous expliquer, mon père, en son temps – il est arrivé en 1961 -, il a, lui aussi, révolutionné les choses. Parce que mon grand-père ne croyait pas à l'automobile, ni en l'informatique. Mais mon père a, contre vents et marées, fait installer un premier système informatique à l'époque, et développé l'automobile... On serait morts si mon père n'avait pas révolutionné l'entreprise. Et mon père a cru tout de suite aussi à l'international. Dans les années 70, il a créé la première filiale espagnole, ensuite italienne, ensuite les États-Unis, il a aussi voulu

qu'on aille au Japon. Mais, sur certains plans... Par exemple, mon père - et ça mon grand-père le faisait déjà -, mon père, à Grenoble, vérifiait le courrier de tout le monde, tous les matins. Quand je suis arrivé, tous les matins, dans la pièce qui s'appelle toujours la salle du courrier, mon père regardait tout et distribuait le courrier. Alors tout le monde était installé et on passait la matinée...

*Nhu Tuyen Lè : Mais pourquoi faisait-il ça ?*

**Antoine Raymond :** Pour contrôler. Et au bout de deux ans, j'ai boycotté, j'ai dit : « j'y vais plus, je trouve ça avilissant pour les gens ». Alors, il est venu me chercher, je me rappelle dans mon bureau ici, en me disant : « tu viens immédiatement ». J'ai refusé en lui disant qu'il devait faire confiance aux gens, comme il faisait d'ailleurs confiance aux employés de la filiale allemande. Il visitait les filiales, mais il n'était pas du tout impliqué dans le quotidien. Il faisait totalement confiance aux dirigeants des filiales, totalement confiance ! Bref, ce qui m'a sauvé, c'est internet. Un jour, mon père est venu me voir en me disant : « qu'est-ce que c'est que ces mails, les gens reçoivent des mails ? ». Et j'ai dit oui : « oui, ça y est, les gens reçoivent des e-mails ». C'était l'installation d'Outlook, en 96 ou 97 et là, mon père a lâché prise (*rire*)...

*Nhu Tuyen Lè : Venons-en maintenant à l'activité, disons, courante, au quotidien, d'un dirigeant. Vous pourriez me décrire une journée, je dirais « type » ou bien « standard », d'un chef d'entreprise, en faisant la différence entre vos journées à vous et celles de votre père ?*

**Antoine Raymond :** En termes d'heures, je pense que c'est pareil. La différence, c'est que mon père était beaucoup moins en contact avec ce qui se passait à

l'international. Moi, dans mon quotidien, je suis confronté avec les messages, avec les conférences téléphoniques, les audioconférences, les visioconférences, et les réunions, etc. Je suis en permanence avec des collègues de toutes les filiales. En tant que dirigeant, je n'ai pratiquement plus de travail franco-français. La grosse différence, elle est là, je suis vraiment dans un rôle de gestion internationale, avec une équipe transversale : ressources humaines, réseau finance, réseau juridique, etc. Mes collègues, mes collaborateurs, ce sont des gens qui travaillent vraiment pour le transversal, alors que mon père était vraiment le patron d'une filiale et le co-gérant d'un groupe qui ne rencontrait les dirigeants des filiales étrangères que deux fois par an, trois fois par an. Ils lui faisaient un compte-rendu, il regardait les comptes.

Tenez, quand je suis arrivé en 94, c'était la première année où on avait un reporting financier groupe. La notion de groupe a commencé à se concrétiser d'abord dans les comptes, après 1994, puis elle s'est progressivement intensifiée : et maintenant, 20 ans après, c'est devenu mon quotidien. On a même des comités collaboratifs, où des patrons de filiales se retrouvent entre eux - moi je n'interviens pas -, ils se coordonnent en fonction des marchés, des technologies, d'un sujet particulier. Ils se retrouvent, ils managent, ils sont eux-mêmes en coordination sans hiérarchie, et ils essaient de trouver UNE solution pour UN client. Alors qu'à une époque, c'était plus autocratique, c'est-à-dire les solutions, les idées, etc., arrivaient d'en haut et tout était visé, validé par mon père ou par l'équipe de direction. Aujourd'hui il y a tellement de choses, c'est impossible d'être partout. Maintenant, ce qui est validé, c'est la stratégie, les grands projets qui impactent tout le monde, le budget,

bien sûr, ces choses-là sont décidées au niveau *corporate*. Et le *corporate* aujourd'hui, comprend : un président, un vice-président, et vingt-quatre autres dirigeants, patrons de filiales, et responsables transverses, comme ressources humaines, finance, etc.

**Nhu Tuyen Lê** : *Juste une précisions sur les « filiales » dont vous parlez. S'agit-il d'entreprises que vous rachetez et que vous possédez à plus de 50 % ?*

**Antoine Raymond** : On a très peu racheté d'entreprises dans notre histoire. En règle générale, c'est de la croissance organique. Le plus souvent, on démarre en partenariat avec des entreprises spécialisées dans des technologies complémentaires (la « connectique », la « visserie-boulonnerie »).

**Nhu Tuyen Lê** : *Sur le plan juridique, cela correspond à une joint-venture entre vous et le partenaire ?*

**Antoine Raymond** : Oui.

**Nhu Tuyen Lê** : *Et comment les grandes décisions stratégiques sont-elles prises dans le cadre de ces partenariats ?*

**Antoine Raymond** : Comme on réalise des Joint-Ventures 50/50, aucun des deux ne domine, il faut donc vraiment prendre la décision ensemble. Il faut s'entendre, y mettre du sien, s'écouter, il faut se persuader, il y a des moments tendus hein ! En général, on choisit un partenaire qui est compatible, une entreprise familiale à peu près de notre taille.

**Nhu Tuyen Lê** : *Vous avez certainement recruté des personnes sur place.*

**Antoine Raymond** : Oui.

**Nhu Tuyen Lê** : *Donc vous allez avoir à la tête de la filiale allemande un Allemand, filiale japonaise, un Japonais. Alors, comment vous travaillez avec des*

*dirigeants qui viennent de cultures très différentes ?*

**Antoine Raymond :** Dans nos filiales ARaymond à 100%, la règle c'est toujours d'avoir un dirigeant du pays et de ne pas envoyer des Français. On n'a jamais vraiment, non, on n'a jamais envoyé de Français pour diriger.

*Nhu Tuyen Lè : Jamais d'« expat » ?*

**Antoine Raymond :** Pas en tant que dirigeant. On a toujours essayé d'avoir un patron local. Mais le seul pays où on n'a pas réussi, c'est en Chine où on a un Français. En Chine, ça a été vraiment, vraiment difficile, parce qu'il y a vraiment un problème de confiance, c'est le seul pays où c'est très très très dur d'avoir un dirigeant local...

*Nhu Tuyen Lè : Sur quel point porte le problème de confiance ?*

**Antoine Raymond :** Chaque fois qu'on a eu un dirigeant chinois en Chine, tout de suite le dirigeant a cherché l'enrichissement personnel. Tout le monde nous l'a confirmé, c'est général. On se retrouve avec des fausses factures, il fait fonctionner l'entreprise la nuit pour lui, enfin il, comment dire, il récupère les clients de son côté, il monte sa société en parallèle il récupère les mêmes clients... (*Soupirs*). La Chine, pour ça, c'est très très dur, très très dur.

*Nhu Tuyen Lè : Vous évitez le mot « corruption », mais c'est monnaie courante dans les économies émergentes, non ?*

**Antoine Raymond :** En Inde, par exemple, on a un patron indien formidable depuis maintenant une dizaine d'années. En Russie on a un patron russe depuis 10 ans, vraiment super. De toute façon, on essaie de recruter des dirigeants en fonction de leur attitude et de la nouvelle culture

d'entreprise. À l'époque de mon père, la volonté c'était d'avoir des dirigeants autocratiques forts, responsables de leur filiale, comme d'un château fort. Mais aujourd'hui, ce qu'on attend des dirigeants, c'est qu'ils soient vraiment disposés à collaborer, à créer et à développer avec d'autres, de manière *open*, des dirigeants qui ne soient pas uniquement intéressés par leur propre domaine, mais pour lesquels l'intérêt général prime. Des dirigeants d'une nouvelle génération, avec une autre manière de voir les choses, qui n'ont pas peur que leur *kingdom*, leur forteresse soit, comment dire...

*Nhu Tuyen Lè : Fragilisée ?*

**Antoine Raymond :** Fragilisée, oui. Maintenant, ils se rendent compte que c'est en se serrant les coudes avec les autres dirigeants, en collaborant, qu'au contraire ils se renforcent. Et puis, ils y prennent plaisir...

*Dominique Steiler : Tu présentes ce qui a évolué dans un sens favorable, pour compenser des déficits ou des défauts. Mais n'y a-t-il pas des évolutions qui se sont révélées « négatives » ?*

**Antoine Raymond :** Effectivement. Et la dernière grève qu'on a eue me l'a confirmé. Vous voyez, quand mon père a pris sa retraite fin 98, il y avait 2000 personnes qui travaillaient pour ARaymond. Nous sommes dorénavant 5300. En 1998, il y avait une quinzaine de filiales, alors qu'il y en a aujourd'hui 35. Alors, en France, les gens ressentent le fait que l'on est moins une famille qu'autrefois. Par exemple, il y avait des arrangements entre les syndicats et la direction, que je trouvais un peu choquants...

*Nhu Tuyen Lè : Par exemple ?*

**Antoine Raymond :** Des arrangements sur le temps de travail, sur le salaire, sur

un tas de trucs, des arrangements dont je ne peux pas trop dire s'ils étaient justes ou légaux. En tout cas on a essayé de remettre de l'ordre là-dedans et, maintenant, les gens trouvent que c'est devenu inhumain. Certains m'ont dit : « votre grand-père, il venait manger avec nous dans l'atelier le samedi, votre papa il passait tout le temps, il était très présent dans les ateliers. Dès qu'il y avait une nouvelle machine, votre papa venait la voir avec nous, il partageait avec nous les moments de joie, etc. Maintenant, on ne vous voit plus, parce que vous êtes à l'international. Mais la France, où on en est ? ». Et les anciens se trouvent un peu orphelins de ça, surtout en France. Les salariés de la filiale allemande ont beau être le double de ceux de la française - 1600 personnes contre 700-800 personnes à Grenoble -, ils ont gardé toutes les traditions, c'est incroyable : ils font tous les ans le Noël des enfants, tous les ans – je dis bien tous les ans -, ils ont les remises de médailles, avec le club des anciens, qui compte plus de 400 personnes ! En France, on a perdu beaucoup ça.

**Dominique Steiler :** *Est-ce que c'est quelque chose qui te semble plus lié à l'évolution économique, au marché, ou à la transformation même de l'entreprise et du rôle de dirigeant que tu as impulsée par rapport à tes prédécesseurs ?*

**Antoine Raymond :** Tout ça à la fois. Sincèrement, je suis pris par une course à l'international, le développement de l'entreprise, les investissements un peu partout dans le monde... Et parce que la France ne représente plus que 14% du chiffre d'affaires total. Mais il y a aussi le changement de génération, maintenant des jeunes n'ont pas besoin d'avoir un réseau à l'intérieur de l'entreprise, ils l'ont à l'extérieur, ils n'ont pas besoin d'être dans le comité d'entreprise.

## ÉLOGE DU COLLABORATIF

**Nhu Tuyen Lê :** *Vous avez insisté sur le fait que vous travaillez essentiellement en équipe. Est-ce qu'en tant que directeur, vous avez mis en place des dispositifs qui permettent de faciliter ces actions collaboratives, ou bien est-ce le développement à l'international qui vous y a tous contraint ?*

**Antoine Raymond :** Comme ça ne pouvait pas se faire naturellement, j'ai commencé par rabâcher, rabâcher « collaboration », « collaboration »... Ensuite, pour que ça fonctionne vraiment, j'ai décidé que, dans le calcul des bonus des *managing directors* - les patrons de filiales -, on devait prendre en compte les objectifs collaboratifs. Par exemple, pour ce directeur de filiale : « supporter le projet industriel et faciliter la collaboration avec toutes les équipes ARaymond affectées ». Ou bien encore, « faciliter l'implication des équipes locales ». Il y a aussi : « faciliter la mise en place de projets globaux », par exemple les projets de *Lean Management* dont la finalité est de développer l'engagement des opérateurs en leur donnant des postes de travail plus intéressants. Donc tout ça, ce sont des critères collaboratifs qui comptent pour à peu près un tiers du bonus...

**Nhu Tuyen Lê :** *Vous mesurez ça comment ?*

**Antoine Raymond :** Sur un bonus qui doit faire à peu près 20% du salaire global, il y a 7% qui sont « critères collaboratifs ». Donc c'est quand même pas mal. Dans un premier temps, on demande aux *managing directors* de fixer eux-mêmes leurs objectifs collaboratifs. Jean-Yves Renaud<sup>1</sup> et moi-même nous corrigeons certaines propositions et puis

---

<sup>1</sup> Le vice-président de ARaymond.



quelques fois on leur impose un critère collaboratif, ça peut arriver. C'est ensuite jugé par les différents *officers*, les cadres fonctionnels, qui formulent un avis. Au final, c'est nous qui tranchons. Et puis pour les *officers* eux-mêmes, il y a aussi des critères collaboratifs que nous établissons, toujours avec Jean-Yves Renaud.

**Dominique Steiler :** *Un tiers du bonus est collaboratif. Peux-tu nous dire à quoi correspondent les deux autres tiers ?*

**Antoine Raymond :** Oui. Il y a un tiers du bonus qui est basé sur les résultats groupe dans sa globalité et un tiers sur les résultats de la filiale. Donc, vous voyez, il n'y a qu'un tiers de leur bonus qui est lié au succès de leur filiale et deux tiers aux succès de l'ensemble. Et puis, toujours dans l'objectif de favoriser le travail en équipe, il y a le système des comités collaboratifs, c'est-à-dire un comité que plusieurs patrons de filiale prennent l'initiative de créer pour trouver ensemble des solutions pour se répartir les tâches, les missions, par exemple, pour des clients très, très globaux. Et là, on ne s'en mêle pas. C'était mon idée, les laisser se débrouiller. On s'est rapidement rendu compte qu'il fallait introduire un médiateur, pour éviter les rapports de force. Surtout au début. Maintenant que ça fonctionne plutôt bien, ils trouvent des solutions qui n'auraient jamais marché si on les leur avait imposées.

**Nhu Tuyen Lê :** *Vous avez introduit le système des bonus collaboratifs, les comités collaboratifs, mais tout cela, me semble-t-il, vous le mettez avant tout au service de l'invention de solutions, de l'innovation ?*

**Antoine Raymond :** Oui. Vous avez parfaitement raison. Collaborer pour innover, c'est ce qu'on a essayé de développer - et Dominique connaît bien -

avec une formation qu'on appelle *innovative leadership*. C'est une formation pour développer le *servant leadership*, et elle a un succès, mais un succès incroyable ! La formation mélange tout le monde : un Chinois, un Indien, un Américain, un Japonais, un Français, un Allemand, un Italien, qui exercent des fonctions différentes, un financier, un technicien, un commercial, un juriste et... un patron, de temps en temps, il y a un patron de filiale... La formation dure trois fois deux jours. Les gens réfléchissent à ce que peut être le *servant leadership*. Il y a un travail sur le MBTI, sur les personnalités, sur tout ce qui peut favoriser un petit peu l'empathie, sur l'écoute, sur la bonne attitude à avoir en fonction des événements. Si on veut faire toucher du doigt aux gens ce que c'est que ce *servant leadership*, d'être le plus aligné possible avec les valeurs de l'entreprise etc., il faut quand même qu'on les fasse travailler sur ces valeurs.

**Nhu Tuyen Lê :** *Précisément, pourriez-vous qualifier les valeurs du groupe ARaymond ?*

**Antoine Raymond :** Alors, les valeurs du groupe ARaymond, les deux valeurs-cœur, ce sont le respect et puis le plaisir. Et puis il y a, autour, des valeurs plus classiques, plus de management comme : l'innovation, l'esprit d'entreprise, la collaboration justement ça c'est nouveau, et puis... création de valeur !! Disons que création de valeur et collaboration c'est un peu nouveau. Mais innovation, c'était déjà le vocabulaire de mon père. Tout comme pour l'esprit d'entreprise, mon père disait « nous sommes des entrepreneurs ». Quand j'étais jeune, j'ai eu le malheur de dire un jour à mon père : « et alors, l'affaire ARaymond, comment elle se porte ? ». Et mon père m'avait dit : « je t'interdis de dire ce mot-là. Ce n'est pas une « affaire », c'est une en-tre-

prise ». Alors je lui ai demandé la différence et il m'a dit : « C'est une entreprise, ce sont des gens, ce sont des projets, des risques, c'est la création de choses tangibles. Ce n'est pas « une affaire », ce n'est pas quelque chose qu'on vend, ce n'est pas du Monopoly » (*rires*).

**Nhu Tuyen Lê :** *Alors, est ce que vous pouvez nous donner quelques exemples de dispositifs managériaux pour promouvoir ces valeurs ?*

**Antoine Raymond :** Alors la valeur « innovation », c'est très facile, parce que c'est ce sur quoi on a le plus travaillé depuis l'origine de l'entreprise. C'était aussi une volonté de mon père - et il avait drôlement raison - que toutes les filiales aient des bureaux d'études et une capacité de création, de proposition de solutions. Mon père avait l'habitude de dire : « nous ne sommes pas des sous-traitants, nous sommes des concepteurs et des réalisateurs, et nous avons une expertise produit », etc.

**Nhu Tuyen Lê :** *Et comment arrivez-vous à entretenir cet amour, cette passion de créer, auprès de vos ingénieurs ?*

**Antoine Raymond :** Alors justement, il est là le plaisir aussi, là y'a le plaisir aussi parce que depuis toujours personne n'a été brimé dans l'expression des idées. Les idées le plus farfelues ont toujours enthousiasmé les dirigeants même à l'époque beaucoup plus autocratiques qu'aujourd'hui. Mon grand-père, quand quelqu'un venait lui apporter une idée, il partait la montrer à tout le monde en disant : « regardez ce qu'on a pensé, c'est génial, on va créer ça ». Mon père c'était presque maladif. Il était prêt à tout, il fonçait dès qu'il y avait quelqu'un qui arrivait pour dire : « j'ai une idée géniale ! ». Si mon père trouvait l'idée bien, qu'il la partageait, il ne demandait pas « combien ça va coûter ? », il disait :

« allez on y va, on y va ! ». C'est pourquoi, les gens, dans cette entreprise, ont toujours été vraiment invités et même libres d'avoir les idées les plus farfelues, de créer, d'inventer. Et la plus grande fierté, c'était, c'est ce que mon père dit toujours : « est-ce qu'il y a un brevet ? ». Et moi j'ai continué aussi ça : déposer des brevets, ça a toujours été le *nec plus ultra*. C'est la fierté de l'entreprise.

## UNE INNOVATION NON-DESTRUCTRICE D'EMPLOIS ?

**Nhu Tuyen Lê :** *Mais, les innovations technologiques, parfois, entraînent la modernisation des chaînes de production et donc des suppressions des postes. Donc est ce que dans le cadre d'ARaymond vous avez connu des cas de ce type, et si c'était le cas comment, vous en tant que dirigeant, vous avez vécu ce type de situation ?*

**Antoine Raymond :** Alors pour vous dire, on en est très fier, on n'a jamais vécu ça, jamais. Donc on en est très fiers. Et mon père aussi, c'est une des bonnes choses qu'il a transmises, qu'il m'a transmise et qu'il a transmise à plein de gens, c'était : « nous sommes responsables des gens. On ne joue pas au Monopoly, on ne vend pas la boîte, on ne licencie pas. On est responsable des familles et des gens qui sont là donc ça, ça rigole pas ». Donc, chez nous, les innovations n'ont fait que créer de l'emploi. Plus on a innové, plus on a créé... Bien sûr qu'on a automatisé, automatisé... mais on n'a pas automatisé pour réduire le nombre de gens. On a beaucoup connu de croissance, depuis 150 ans, elle fonctionne en mode croissance. C'est certain que si on avait gardé le même périmètre et qu'on avait été des sous-traitants et que pour survivre il ait fallu réduire les coûts, et utiliser la main-d'œuvre comme variable d'ajustement, entre autres, là, oui, on

aurait certainement dû licencier. Mais on n'a jamais eu besoin de ça jamais. Il a fallu embaucher, embaucher, embaucher tout le temps.

**Nhu Tuyen Lè :** *J'aimerais revenir sur le terme collaboratif : vous nous avez surtout parlé de collaboratif au niveau mondial. Qu'en est-il au sein d'une entité ? Est-ce que vous cherchez à obtenir ce même esprit collaboratif au sein de chaque entité : France, Allemagne, Japon ? Et comment harmonisez-vous le collaboratif entre entités avec le collaboratif interne à chaque entité ?*

**Antoine Raymond :** Ce que vous dites est vraiment très intéressant, parce qu'aujourd'hui on s'aperçoit que la collaboration est plus effective entre dirigeants de filiales, qu'au sein de chaque filiale. L'interne a été un peu oublié. On s'en est rendu compte.

**Nhu Tuyen Lè :** *Et à quoi l'attribuez-vous ?*

**Antoine Raymond :** Parce que souvent, en interne, il y a des positions, il y a des gens qui ont des prérogatives, il y a encore beaucoup de managers, de responsables qui sont encore de l'ancienne époque et qui ont du mal à changer. Et puis, dans certains pays aussi, la culture n'est pas forcément propice à la collaboration, au travail en équipe. Par exemple, en Chine, ce n'est pas facile de dire aux gens : « vous allez collaborer ». Mais ça commence à marcher. En Allemagne aussi ils font un effort dans ce sens et c'est incroyable, en un an, ce qu'ils ont modifié après 120 ans de « pyramidal » et de « tout remonte jusqu'au patron ». En France on essaie de faire la même chose, on essaie de casser un peu les baronnies internes, et ça, je pense que la grève qu'on a eue n'est pas complètement étrangère à ce qu'on est en train de faire. A contrario, le patron de la

filiale turque, ça fait quinze jours qu'il est dans les ateliers et qu'il est devenu opérateur sur presse. Il bosse lui-même dans l'atelier pour comprendre comment ça se passe à la base. En ce moment, il monte des outillages, il fait des injections. Et il paraît que les gens sont estomaqués. Ça change complètement le système, ça change tout (*rires*). Et là les Turcs sont très contents. Au Brésil, ils travaillent déjà depuis plusieurs années là-dessus. Donc au Brésil il y a vraiment eu tout un travail qui a été fait avec tous les managers, pour que les gens soient vraiment responsabilisés.

**Dominique Steiler :** *Ça veut dire quoi : responsabiliser l'opérateur ?*

**Antoine Raymond :** Par exemple, l'opérateur peut dire à son chef : « moi, ça va pas. Mon poste de travail, il ne va pas, je propose de changer ceci, voilà mon idée. Chef il faut que tu m'aides ». Et le chef est là pour l'aider.

**Nhu Tuyen Lè :** *Y a-t-il des études, après la mise en place de ces projets de transformation, sur le vécu des gens qui sont en bas de la hiérarchie ?*

**Antoine Raymond :** Oui, et nous savons ainsi que les opérateurs sont un peu déroutés, mais les plus déroutés ce sont leurs chefs, les contremaitres, qui ne voient plus quelle peut être leur place. Passer d'un rôle de contrôleur à celui de soutien à une équipe, ça ne s'improvise pas.

**Dominique Steiler :** *Mais y a-t-il des mesures, un questionnaire auprès des opérateurs, à propos de leur vécu, de leur satisfaction, depuis la mise en œuvre du projet de responsabilisation... ?*

**Antoine Raymond :** Oui, oui, oui, oui, oui, tout à fait ! Tous les ans, on a une évaluation du niveau d'adhésion à ce projet, de son avancée. Est-ce que les

opérateurs effectivement sont impliqués ?  
Comment ils le ressentent ?

**Nhu Tuyen Lê :** *Mais, aujourd'hui, au nom de l'innovation, certains chercheurs observent que les entreprises essaient de changer très souvent. Et chaque fois qu'il y a un changement, un changement profond ou plus superficiel, c'est un bouleversement pour les travailleurs, les salariés.*

**Antoine Raymond :** Oui, oui.

**Nhu Tuyen Lê :** *Et certains auteurs soulignent que le fait de mettre les salariés ou bien les collaborateurs en position d'incertitude tout le temps - parce que à chaque fois qu'on change, on ne sait pas qu'est ce qui va arriver après le changement - c'est une manière, de la part du management, et de la hiérarchie, de mettre en place une forme de domination sur les collaborateurs. Les gens, au lieu d'être épanouis suite à ce changement, subissent les changements et sont plutôt malheureux. Qu'est-ce que vous en pensez ?*

### **RESPONSABILISER LES PRODUCTEURS SANS FAIRE DU LEAN MANUFACTURING**

**Antoine Raymond :** Alors, au début du projet, on a tous collectivement eu conscience de ce risque et on s'est dit qu'on ne voulait pas faire du *lean manufacturing*, pour obtenir de la productivité encore sur le dos des gens, qu'ils courent partout, qu'ils n'aient plus le temps de rien faire, que leur vie devienne un enfer. Donc, vous avez raison, dans beaucoup de cas, on responsabilise les opérateurs pour faire de la productivité, on leur donne encore plus de charges. Mais nous, ce n'est pas ce qu'on veut, parce qu'on part du postulat que si les gens subissent ça, ils seront encore plus stressés et encore moins engagés. Nous ne voulons pas créer un système coercitif dans lesquels les gens sont prisonniers.

**Nhu Tuyen Lê :** *Alors là, je me permets de vous donner un contre-exemple : Google. Pendant les premières années, ses dirigeants ont mis en place un système assez proche du vôtre, au moins dans son esprit : le campus Google, avec des crèches pour les enfants du personnel, une liberté sur les horaires et la manière de s'habiller, une liberté totale. Beaucoup de personnes disent : « regardez le mode de management Google, c'est lui qui fait booster la créativité, c'est cette liberté totale accordée aux employés ». Mais un beau jour, certaines personnes quittent le monde Google et décrivent le revers de la médaille, comme, par exemple, le fait que la personne appartient 24h sur 24h au groupe, qu'il n'y a plus de frontière entre la vie professionnelle et la vie personnelle, que cela provoque non seulement du burn out, mais également une déconnexion avec la réalité. Et pourtant, Google continue à être présenté comme le modèle de créativité. Qu'est-ce que vous en pensez ?*

**Antoine Raymond :** C'est très bien que vous évoquiez ce cas et j'entends parfaitement ce que vous dites. Dans notre cas, le but est vraiment de donner plus de sens à la vie des gens qui sont sur les machines. Tenez, justement, aujourd'hui, j'ai discuté avec un opérateur de Grenoble qui prend sa retraite. Il a 42 ans d'ancienneté. Il m'a dit : « autrefois, c'était intéressant, parce qu'on faisait vraiment de la mécanique. Tandis qu'aujourd'hui, on règle des systèmes électroniques qui pilotent la mécanique, mais c'est surtout du presse bouton. Autrefois, c'était intéressant, on prenait nous-mêmes la décision de modifier l'outillage, on intervenait avec notre talent de mécanicien, on avait un réel rôle d'intervention ». Et il faut bien reconnaître qu'aujourd'hui, c'est le taylorisme, on est revenu presque au taylorisme. Donc l'idée c'est vraiment de profiter de la connaissance des gens, de



l'expérience des gens qui sont sur le terrain et qui eux sont les plus à même de trouver des idées, de faire en sorte que les choses s'améliorent pour eux, pour l'entreprise.

**Nhu Tuyen Lè :** *Vous ne cherchez donc pas, d'après ce que je comprends, un accroissement de la productivité à tout prix.*

**Antoine Raymond :** Non. Pour être honnête, le plus souvent, le boulot des opérateurs n'est pas bien marrant. Alors, on essaie de leur redonner prise dessus, c'est ce que je disais en parlant de redonner du sens à leur travail.

**Nhu Tuyen Lè :** *Précisément, à propos de travail... Vous êtes PDG, vous êtes actionnaire unique, mais vous êtes aussi un travailleur parmi d'autre aussi au sein du groupe. Comment vous intégrez cette notion du travail dans votre métier de patron d'entreprise ? Tout en sachant que vous consommez le travail des gens et vous dispensez aussi du travail pour faire survivre cette entreprise. Alors, pour vous, aujourd'hui, le travail c'est quoi exactement ?*

**Antoine Raymond :** Alors pour moi, le travail c'est ma manière de me réaliser en réalisant des choses. Autrefois, j'étais très prudent, je n'osais pas déranger le système... Mais je me suis rendu compte que d'être PDG, finalement, c'est génial, parce que ça permet, quand on a des idées ou quand on a des visions comme un artiste si vous voulez (*rire*), ça permet de faire des choses que beaucoup d'autres ne peuvent pas faire quand ils ne sont pas PDG. C'est quand même fabuleux, ça donne des possibilités en termes de stratégie, en termes de vision, en termes de ... absolument fabuleuses. Et si je n'avais pas été PDG, je pense que j'aurais été écrivain parce que j'adore écrire,

écrire une histoire, imaginer une histoire, je trouve ça absolument extraordinaire.

**Nhu Tuyen Lè :** *Cette manière d'exercer les fonctions de PDG, vous la devez aussi au fait que vous dirigez une entreprise familiale, avec cette liberté et cette indépendance.*

**Antoine Raymond :** Relative, mais oui.

**Nhu Tuyen Lè :** *Votre famille a voulu être indépendante sur le plan financier.*

**Antoine Raymond :** Oui.

**Nhu Tuyen Lè :** *Donc le groupe n'est pas coté.*

**Antoine Raymond :** Non.

**Nhu Tuyen Lè :** *Supposons que, pour différentes raisons, ARaymond soit obligée d'aller chercher des sources de financement sur des marchés financiers. Vous êtes toujours PDG, quelles vont être les opportunités suite à cette cotation en bourse et quelles vont être les pertes de marges de manœuvre pour vous en tant que PDG ?*

**Antoine Raymond :** J'ai des collègues PDG d'entreprises familiales qui sont maintenant cotées en bourse. L'un d'entre eux, qui a une entreprise à peu près de la taille d'ARaymond, internationale aussi, me dit, à chaque fois que nous déjeunons ensemble : « Antoine, c'est difficile, il faut que je compose avec des actionnaires qui ont par nature des attentes de court terme..... ils veulent me faire ci, ils veulent me faire ça, me faire faire ça, me faire faire ci. Je n'ai pas la liberté du long terme, je n'ai pas ce luxe du long terme ». Pour certains, la part de dépendance financière est relativement raisonnable : ils sont encore assez Maîtres chez eux. Mais chez Michelin, par exemple, la part familiale n'est que très minoritaire.

**Nhu Tuyen Lê :** *C'est en dessous du seuil de contrôle.*

**Antoine Raymond :** Michelin est une société commanditée, donc même avec 1% des parts, ils peuvent diriger. Malgré tout, ils sont très, très, très tributaires des associés financiers qui leur demandent des comptes. Pendant longtemps, j'ai eu pas mal de liberté, parce qu'il y avait juste mon père pendant longtemps, un peu mes frères, mes cousins mais qui étaient jeunes. Et puis maintenant tout le monde a un peu grandi, vieilli et mon père aussi hélas. Donc maintenant il y a un conseil de surveillance, des associés, un commissaire aux comptes qui nous demande aussi des comptes. Et puis on va probablement avoir un comité européen d'entreprises qui va aussi nous demander des comptes. Ça devient de moins en moins rigolo. Moi, j'ai besoin de beaucoup d'autonomie pour fonctionner et de liberté. Tant que ça marche et que je peux m'exprimer, bon c'est un peu égotique ce que je dis, mais tant que je peux m'exprimer, que je peux me faire plaisir avec les gens, tant qu'il y a du plaisir justement...

**Nhu Tuyen Lê :** *Voilà, c'est le mot plaisir. Depuis tout à l'heure je vois votre plaisir, qu'en est-il du plaisir de vos collaborateurs et de vos salariés ?*

**Antoine Raymond :** Alors, je crois qu'on en a pas mal avec nos collaborateurs et nos salariés, on se fait quand même plaisir. Et il y a des bons résultats... ça fait des années qu'il y a des bons résultats donc... si il y avait pas des bons résultats ça irait pas très bien.

**Nhu Tuyen Lê :** *Et vous mettez le compte sur le plaisir ? Le bon résultat pour le groupe ?*

**Antoine Raymond :** Oui, je pense que plus les gens se font plaisir et se sont engagés et trouvent du sens dans leurs

actions... les résultats c'est une résultante justement, ce n'est pas le but, c'est une résultante.

**Nhu Tuyen Lê :** *Est-ce que vous pensez qu'un jour, l'entité France va disparaître ?*

**Antoine Raymond :** Ah non, non, non, non, c'est là où on investit le plus la France. Et puis, il y a des gens très engagés. Je pense qu'en France on vit une époque charnière, mais on va retrouver nos marques. Ceux qui sont déroutés vont être engagés comme les autres, il n'y a pas de raison. Ici tout est basé sur la confiance. Je vous le dis, en 150 ans, on n'a jamais fait de plan de licenciement. On n'a fait qu'investir et embaucher. Et puis il y a des gens qui sont là depuis très longtemps, depuis 40 ans dans l'entreprise. Donc, non, pas de fermeture, il y a un capital-confiance qui est fort.

**Dominique Steiler :** *Pour aller dans le sens des questions de Nhu Tuyen, malgré toute la volonté de la direction pour que les salariés se sentent en confiance, s'engagent, éprouvent du plaisir, rien ne peut empêcher que se développent, dans certains endroits, des fonctionnements de petits chefs qui eux, vont à l'encontre de l'intention de bien-être au travail. Est-ce qu'au niveau du groupe, vous avez des dispositifs pour apprécier ce genre de situation ?*

**Antoine Raymond :** Dans les 5 dernières années, on a dû mettre à la porte un patron en Turquie qui se comportait comme ça, un patron en Allemagne qui se comportait comme ça, un patron au Canada qui était un tyran avec les employés.

**Dominique Steiler :** *Et qui est-ce qui faisait remonter l'info ?*

**Antoine Raymond :** L'info est remontée, d'une part, parce qu'on va sur place et qu'on le voit, on le sent, mais ça c'est très subjectif. Et d'autre part, parce qu'il y a

des gens qui le disent, qui se permettent de le dire. Au Canada, par exemple, il y a des gens qui nous on écrit : « on vit un enfer... ! ». Donc on est allés voir, on a envoyé un auditeur, et il l'a vu. Le patron a tout fait pour essayer de cacher le problème, mais on l'a vu et on l'a viré. C'était un tyran. Et ça s'est calmé depuis, beaucoup. Par ailleurs, tous les deux ans, on a une enquête qui est envoyée confidentiellement à l'intégralité des collaborateurs du réseau, qu'ils soient CDI ou intérimaires, les intérimaires reçoivent pareil. Donc on a mené une enquête en 2011-2012, et puis là on a fait la deuxième en 2013-2014. C'est une enquête qui est menée avec un institut spécialisé international pour mesurer le niveau d'engagement. Il y a une batterie de questions, vraiment, c'est assez long à remplir, je dirais même que c'est assez inquisiteur. La première année on a eu 82% de retour, là on a eu 81%, en incluant, cette fois, un nombre plus important de filiales. Par exemple, les salariés de notre filiale chinoise répondent à 98%, 99%, en Inde, ils sont 98%, au Brésil, 100%. Les deux filiales qui répondent le moins, ce sont l'Allemagne avec un taux de réponse de 65% ou 66%, et la France qui doit faire 70%.

En tout cas, entre les deux enquêtes, le taux d'engagement a progressé, le taux de confiance a progressé. Par contre, on note toujours des points d'amélioration. Parce que l'institut mesure, non seulement par rapport à la fois d'avant, mais également par rapport à un *benchmark* international, pays par pays. Ils nous disent : « là, vous êtes très supérieur au *benchmark*, là vous êtes inférieur. Ça vous semble bon, vous avez progressé mais vous êtes quand même inférieur au *benchmark*, donc votre entreprise, là, elle est *lagging behind* les autres ». Donc là on regarde et puis, à chaque fois, on dresse un plan d'actions des 5 principales priorités. Par exemple,

lors de la première enquête, ce qui était ressorti, c'est que les gens avaient très, très peu d'entretiens individuels. Alors les entretiens individuels, attention, ça peut être un piège épouvantable, bien sûr, mais quand il n'y en a pas du tout, les gens nous disaient : « on ne nous écoute pas, on ne nous comprend pas ». Alors, en 2011-2012, on a demandé – sans les obliger ! – à toutes les filiales de mettre en place un système d'entretiens individuels. Elles l'ont toutes fait. Et là on a été contents parce que dans la deuxième étude ce point-là a énormément progressé. Mais sur la communication, par exemple, on doit faire des efforts, la communication n'est pas si bonne, certains nous disent qu'ils en ont trop, d'autres pas assez. Il faut qu'on creuse pour comprendre ce que cela signifie.

**Nhu Tuyen Lê** : *Mais pourquoi avez-vous investi de l'argent pour ça ?*

**Antoine Raymond** : Ah oui, vous pouvez le dire, parce que ça coûte 300 000 euros (*rire*).

**Nhu Tuyen Lê** : *Ça coûte cher !*

**Antoine Raymond** : Oui (*rire*) ! C'est parce qu'on veut vraiment essayer de progresser et le seul moyen, c'est de savoir ce que pensent les gens. Bien qu'on se demande, dans certains pays comme l'Inde, à quoi correspondent ces taux de réponse de 99%, quand on sait qu'il y a beaucoup de gens qui ne savent pas bien lire et pas écrire. On suppose que ce sont les managers qui les aident à remplir le questionnaire. Mais sinon, on demande à chaque filiale de de mettre en place un plan d'actions en relation avec les partenaires sociaux, enfin les collaborateurs. Chacun a un plan d'actions local en plus d'un plan d'action global qu'on se donne deux ans pour mettre en œuvre.

**Nhu Tuyen Lê :** *Vous nous avez dit que vous êtes un artiste, que vous adorez votre métier de patron, que vous faites tout pour que tout le monde autour de vous ait du plaisir et que l'entreprise avance. Et si demain vous n'aviez plus cette liberté, vous allez quitter le poste de patron pour devenir artiste-écrivain ?*

**Antoine Raymond :** Je démissionne.

**Nhu Tuyen Lê :** *Ah bon d'accord.*

**Antoine Raymond :** Je l'ai dit hier aux associés de l'entreprise, au conseil de surveillance.

**Nhu Tuyen Lê :** *Tout à l'heure, vous nous avez parlé des hommes et des femmes qui travaillent avec vous, qui croient en vous, de ceux qui se sentent orphelins depuis le départ de votre père. Vous allez le faire quand même ?*

**Antoine Raymond :** Quand on ne peut plus, on ne peut plus. Quand on a une politique d'actionnaires qui impulse un certain type de management, de rendement, qui fait que c'est plus vous qui dirigez... On ne peut pas être en permanence un paravent, ou un tampon ou un amortisseur. Donc ce n'est pas possible. Vous ne pouvez rien faire c'est imparable... vous ne pouvez rien faire. Rien faire. En ce moment, je connais un patron extraordinaire, qui fait ce qu'il peut pour essayer de compenser... (*Soupirs*) Il sera canonisé un jour peut-être ou béatifié ou je ne sais pas. Mais c'est horrible, parce qu'il faut qu'il essaie de réparer des sites, et qu'il est dépassé par tout ça... et puis il va finir par se faire virer lui aussi. Si vous vous opposez au système, si vous ne correspondez pas au modèle que les actionnaires veulent... vous serez viré.

**Nhu Tuyen Lê :** *Est-ce que vous pensez qu'il y a des personnes qui sont nées pour être patron ? Et d'autres qui sont nées pour être collaborateur des patrons ? Dit autrement, est-ce que le leadership peut s'enseigner ?*

**Antoine Raymond :** Alors là ... Je ne pense pas être né pour être patron. Mon père m'a fabriqué pour être patron, certainement (*rire*). Mais ma personnalité ne me destinait pas à être patron. Par contre, je me retrouve patron et je suis bien content de l'être... Certes, j'assume indéfiniment le risque de pertes de l'entreprise sur mes biens. C'est rare, mais j'assume ça, j'ai confiance, je fais confiance. Je suis souvent frappé par les gens à qui on propose un gros salaire, un gros bonus, beaucoup d'avantages, et qui les refusent, par peur des risques, ou par peur d'être privés de leur liberté, parce qu'ils craignent la charge des responsabilités. Moi, je gagne très bien ma vie, c'est sûr, ça fait partie aussi des choses qui ne sont pas désagréables. Mais comme il y a des bons résultats, je peux me permettre d'être un peu original par rapport aux associés, aux actionnaires, etc. Même par rapport à mon père, je suis un peu original, mais comme ça marche bien, les gens se disent « pas de problèmes ».

**Nhu Tuyen Lê :** *Donc vous baignez dans le bonheur d'être patron ?*

**Antoine Raymond :** Ce n'est pas le bonheur tous les jours, mais je ne suis pas si loin de ma ligne de vie quand même. Si ça s'arrête demain, tant pis. Je le pense vraiment. Parce que j'ai 36 000 autres choses à faire ailleurs qui m'intéressent. Je pense que ça aussi ça donne une légèreté.



**Nhu Tuyen Lè** : *Et votre père ?*

**Antoine Raymond** : Mais il est toujours là hein ! Il vient tous les jours, à 80 ans. Pas vraiment pour travailler, mais il se renseigne. Il est président du conseil de surveillance... Il est allé voir le nouveau contrôleur de gestion, hier, pour lui

donner des « conseils ». Mais moi, pas question de rester aussi longtemps que lui. Dans une dizaine d'années, je lève le pied. Bon, enfin, on verra, personne n'y croit mais bon (*rire*).