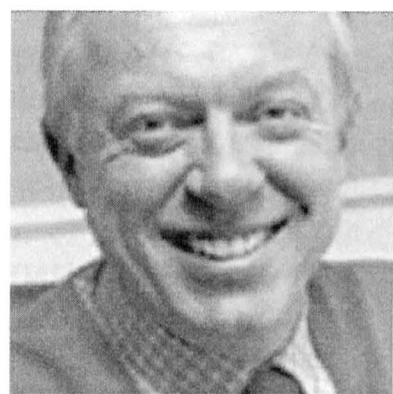


RH & TOP MANAGEMENT

Publié le 2014-06-11

Éric Chevallier : « Je suis convaincu de l'efficacité économique de "l'entreprise libérée" »



Éric Chevallier, président de Cèdre entreprises, groupement d'achat qui totalise plus de dix millions d'euros de chiffre d'affaires.

Décideurs. Quel est le business model du Cèdre entreprises ?

Eric Chevallier. Le Cèdre entreprises est un groupement d'achats destiné aux entreprises. Nous négocions des tarifs et des conditions commerciales avec des fournisseurs nationaux et régionaux, sur plus de 80 marchés. Nos adhérents passent ensuite directement commandes auprès de ces fournisseurs aux modalités négociées. Nous associons deux compétences essentielles : de la négociation avec des chefs de marché qui négocient les conditions d'achat pour nos adhérents, ainsi que la compétence de savoir fédérer un réseau d'indépendants. Aujourd'hui, nous sommes près de cent salariés et enregistrons, depuis notre création en 1998, entre 20 et 30 % de croissance annuelle. Notre chiffre d'affaires dépasse aujourd'hui les dix millions d'euros, ce qui représente plus de trois cents millions d'euros d'achats. Nos 5 500 adhérents ont bénéficié de tarifs négociés compris entre -20 et -50 % et de conditions commerciales avantageuses sur l'ensemble de leurs frais généraux et coûts hors production.

Décideurs. Quelles sont vos clés de croissance ?

E. C. La première raison de notre croissance est conjoncturelle : en ces temps de crise, tout le monde cherche à faire des économies. Le Cèdre fait gagner à ses adhérents à la fois du temps et de l'argent, tout en leur permettant de rationaliser leurs achats non stratégiques comme les fournitures de bureaux ou la téléphonie. La deuxième raison tient à notre savoir-faire. Nos fournisseurs s'engagent à baisser leurs prix et, en contrepartie, nos adhérents s'engagent à acheter auprès des fournisseurs référencés. C'est un modèle gagnant-gagnant.

Décideurs. Votre croissance s'est-elle accompagnée d'une augmentation de vos effectifs ?

E. C. Oui. En 2013, nous avons recruté vingt personnes et depuis le début de l'année, six personnes supplémentaires ont été embauchées, principalement des chefs de marché, des délégués régionaux et des assistants. Nous avons d'ailleurs récemment créé un service de ressources humaines pour assurer la gestion et le suivi de ces recrutements.

Décideurs. Vous avez par ailleurs mis en place une nouvelle dynamique RH, basée sur le concept d'entreprise libérée. En quoi consiste-t-elle ?

E. C. Depuis la création du Cèdre, nous avons l'intuition que le bonheur au travail et la qualité des relations sont essentiels et nécessaires à l'efficacité du travail des collaborateurs. Mais, du fait de notre croissance importante, nous avons traversé une phase difficile : les chefs de marché souhaitaient prendre des initiatives mais ils étaient freinés par le fait qu'il leur fallait d'abord passer par le comité de direction. Lors d'un congrès, j'ai participé à un atelier sur l'entreprise libérée, qui consiste à inverser le modèle de décision. Chacun est responsable de son travail, ce qui signifie que personne n'explique au collaborateur comment il doit le faire, mais pourquoi il le fait. C'est fondamental. En donnant au salarié la possibilité de prendre des initiatives, on lui permet d'être créatif et responsable. Ce concept m'a permis de faire sauter les verrous que nous avons mis en place. Nous avons dissous le comité de direction tel qu'il fonctionnait et réinventé le « co-dir » sur un modèle plus consultatif. Si un chef de marché souhaite ouvrir un nouveau marché, il prend l'initiative de sonder nos adhérents sur cette question. Il prend ensuite lui-même la décision finale s'il la juge pertinente.

Décideurs. Y a-t-il un mode d'emploi de l'entreprise libérée ?

E. C. Il n'y a pas de méthode type mais trois constantes majeures : l'égalité intrinsèque entre les personnes ; la notion de développement personnel avec l'idée que personne ne doit se dire qu'il va rester toute sa vie au même poste ; l'auto-direction, en permettant aux salariés d'avoir toutes les cartes en main pour prendre des décisions. Cela implique un partage de l'information stratégique mais aussi plus de responsabilités pour le salarié. Pour qu'ils ne se trompent pas, il faut lui donner les bonnes informations. Le salarié doit savoir où il va et, pour cela, il faut que l'entreprise elle-même ait une vision stratégique de son futur. Cette organisation a soulevé un grand enthousiasme et une vraie adhésion des collaborateurs. Nous n'attendons pas de meilleurs résultats financiers mais une dynamique nouvelle et un réel bonheur au travail... Mais je suis profondément convaincu de l'efficacité économique de ce dispositif.