

1 ■ Les besoins des demandeurs de coaching

La problématique et le symptôme

« La vraie découverte ne consiste pas à chercher de nouveaux paysages, mais à changer de regard. » (Marcel Proust)

Chapitre 1

Entretien avec Bruno Rousset¹

« La différence entre l'homme de génie et l'homme ordinaire, c'est que l'homme de génie tient plus longtemps ensemble les contraires. »
(William Shakespeare)

Entre paradoxe et incertitude, sur quoi s'appuyer pour vivre l'aventure d'entreprendre en équipe ? Plus le système est complexe, plus les règles doivent être simples. La première clé est de se centrer sur la personne pour la motiver, la responsabiliser, la faire grandir et la faire coopérer en développant les possibles de l'homme créateur. Le dirigeant ne doit pas mettre l'entreprise au service de sa pathologie, mais mettre sa pathologie au service de l'entreprise, en travaillant sur soi pour développer une relation vivante et énergisante, avec une éthique managériale en alignant le rêve, les valeurs, les comportements et les résultats. C'est en investissant sur la relation individuelle que l'on peut donner une énergie de coopération au groupe pour affronter la mondialisation et l'éloigner de la compétition qui sélectionne des solistes. Or un orchestre n'est pas fait de solistes et l'harmonie qui résulte de l'alliage des contraires permet à chacun de se dépasser et de construire ensemble en rendant les obstacles accessibles. C'est ce que démontre l'extraordinaire aventure d'April Group, entreprise présidée par Bruno Rousset.

1. Président d'April Group.

Bonjour Bruno, ma première question sera : qu'est-ce qui te fait te lever chaque matin ? Quelles sont tes motivations ? Comment preserves-tu ton équilibre ? Comment fais-tu pour ne pas t'identifier à ton image ?

Mes enfants sont ma motivation et mon équilibre, Martine, ils sont simples, humbles, modestes. Nous faisons du sport ensemble le week-end, notamment du ski en hiver car j'ai choisi d'habiter près d'une montagne, à gravir...

J'aime la compétition, les challenges... Je n'ai pas de hobbies, ma seule passion c'est l'homme...

Je suis profondément interpellé par la souffrance et la misère du monde. Pour moi c'est une chance à saisir que d'aller vers l'autre en difficulté et dans ces moments, je sens que nous sommes tous parties prenantes du même ensemble.

Comment créer une entreprise efficace, créative, humaine et sereine ?

C'est un sujet essentiel, faire entrer une dimension spirituelle, l'art de la gentillesse en entreprise et pourtant c'est loin d'être une valeur partagée. Je suis convaincu que nous allons la redécouvrir. En effet un homme, c'est un corps et une âme. Si l'on pense que nous ne sommes que matière, autant tout prendre pour soi et se moquer du reste. En travaillant sur son équilibre personnel, on comprend que l'homme a une âme, une parcelle d'éternité, et accomplit un cheminement jamais terminé, cela incline au respect. Cela apaise aussi, quand on sait qu'il y a une vie de l'esprit, cela ouvre des perspectives...

Quand as-tu décidé de créer une entreprise ?

Cette décision est née d'une double révolte, révolte d'assister au mépris du client par beaucoup d'entreprises et révolte de voir exercer ce métier sans passion. Au cours de mes différents parcours dans les assurances, j'ai observé les dérives comportementales à l'égard des clients, par exemple la logique qui consiste à régler les sinistres le plus tard possible. Or, pour moi, la considération est la condition de la fidélisation. J'ai pensé que la profession organisait ainsi sa propre destruc-

tion aux yeux du public. Par ailleurs, faire son métier sans passion était pour moi insupportable. À trente ans, j'ai claqué la porte, un groupement de clients m'a suivi, ainsi qu'une petite équipe. Nous avons pu mettre notre rêve en application : des contrats simples, un comportement réactif et convivial et surtout une vraie considération à l'égard de nos clients comme de nos courtiers et agents d'assurances partenaires.

Pourquoi le choix de l'assurance ?

Le hasard, je crois... Peut-être inconsciemment, une attraction pour ce qui protège la vie, les biens de chacun...

Quelles sont les valeurs qui t'animent ? Quelle serait la métaphore, la devise pour décrire le modèle de développement et les valeurs de ton entreprise ?

Une forte exigence pour progresser, la confiance en l'homme et le respect, la capacité à se remettre en question, la capacité à créer un climat d'unité et de solidarité. Le développement spirituel et aussi la philosophie, si importante pour comprendre notre époque de mondialisation, apprennent le sens du long terme et la nécessité du progrès personnel permanent.

C'est un défi d'être dirigeant, c'est pourquoi l'ouverture aux différentes traditions de pensée est précieuse. Dans le groupe, il y a une forte attente sur l'exemplarité du dirigeant, il est arrivé que l'inverse ait pu susciter le rejet d'un chef par ses employés.

Que t'apporte la philosophie ?

La philosophie m'apporte, non pas des réponses à des questions éternelles, mais une sagesse de vie, quelque chose qui me parle et que je puisse mettre en pratique. C'est un aliment très fort, à la fois pour ma vie personnelle et familiale mais également pour ma vie d'entrepreneur.

Qui t'a aidé ? As-tu eu des mentors ?

Jeune homme, j'ai croisé un agent d'assurances charismatique, qui a été pour moi comme un père, il avait une capacité à entraîner et à animer extraordinaire, il était chaleureux, attentif et efficace.

Quels sont tes héros d'enfant ? Comment t'améliores-tu en tant que leader ?

Je me suis construit seul, ma démarche spirituelle est également très personnelle, je n'ai ni gourou ni maître spirituel, je suis rapidement lassé par les rites enfermants d'un groupe. Je pense que nous avons beaucoup de ressources en nous que nous n'utilisons pas suffisamment. En revanche, je crois beaucoup à la vertu du partage et du progrès collectifs.

Dans notre groupe, nous avons souhaité asseoir notre culture commune sur une œuvre collective. Nous avons créé une université d'entreprise, lieu d'échanges, qui opère sur les comportements et non sur les savoirs techniques. Elle est animée par des formateurs fortement investis dans leur mission. Les deux mille cinq cents collaborateurs y transitent pour apprendre les fondamentaux de la communication et de la relation à l'autre.

L'université se déploie selon une trilogie : la satisfaction des clients, celle des collaborateurs et celle des actionnaires. L'université nous permet de poursuivre notre recherche de l'équilibre des intérêts de toutes les parties.

De quelles qualités es-tu le plus fier ?

L'authenticité... La prudence... Le sens de l'harmonie aussi, je n'aime pas les conflits...

Quels défauts aimerais-tu corriger ?

L'intolérance, mais je deviens plus indulgent avec l'âge...

Quels défauts t'insupportent le plus chez les autres ?

La suffisance. Ce que nous avons reçu doit croître et embellir. Cela passe nécessairement par une relation respectueuse à

l'autre. Je crois à l'esprit communautaire, en se coupant des autres, on se coupe de soi-même...

Est-ce que la réussite d'April Group t'a changé ?

Je ne change pas par rapport à la réussite de l'entreprise qui est très éphémère. Si j'essaie de changer c'est par rapport à l'image que je me fais de ce que doit être l'être humain.

Quelle est ton ambition pour les dix années à venir ?

Les entrepreneurs ont trouvé leur vraie place dans la société. April Group encourage l'essaimage de ses collaborateurs par la création de nouvelles entités, en valorisant l'autonomie, la prise de risque, la construction d'équipe, l'innovation, la fierté des résultats identifiés, la capacité à rebondir... Créer son entreprise c'est sortir de soi, se challenger pour mieux se connaître, aller vers l'inconnu. Cependant, tout reste à faire pour cultiver nos principes fondateurs, faire vivre notre supplément d'âme et entretenir en permanence l'étonnement positif de ceux qui nous fréquentent, nos clients, nos collaborateurs, nos fournisseurs...

Dans cinq ans, April Group passera le cap des 5 000 salariés répartis dans vingt-cinq pays européens et quinze pays d'Asie ou d'Amérique, de dix millions de clients et de quarante mille points de vente.

Il sera reconnu comme architecte concepteur de solutions dans des domaines très divers de l'assurance des personnes et des biens... Il aura continué à changer l'image de l'assurance auprès des consommateurs.

Quelles sont les perspectives à court terme ?

La prudence reste de mise. Je sais que malgré le succès rien n'est jamais acquis, le monde est de plus en plus imprévisible et les cycles de plus en plus rapides. Cependant nous fournissons de projets innovants dans un contexte de marchés affichant un potentiel de services considérables.

Deux variables clés me rassurent : la satisfaction des partenaires distributeurs et la satisfaction des collaborateurs.

Après trente ans de création de valeur économique et sociale, le modèle humain, managérial et financier d'April a su apporter un peu plus de satisfaction à tous ses contributeurs.

Quels conseils veux-tu donner à de jeunes entrepreneurs ?

Être simple, modeste, à l'écoute et volontaire, car tout est souffle fragile, le message doit être universel...

Merci Bruno, pour ton authenticité et ta passion.