

*«Optimiste et confiant, je permets à tous de m'apporter leurs idées, leurs envies et j'écoute mon bon sens pour aller plus loin.»*

### **OLIVIER, pouvez-vous nous présenter votre parcours à GESTFORM?**

Arrivé à GESTFORM en 2000, ma première réalisation a consisté à prendre ma place de dirigeant dans une entreprise alors pilotée par son fondateur, extrêmement impliqué depuis plus de 15 ans. Il faut dire que GESTFORM est une entreprise particulière dont la vocation est l'emploi et l'épanouissement des personnes en situation de handicap dans le monde du travail. Entreprise de l'Économie Sociale et Solidaire, l'Entreprise Adaptée GESTFORM est gérée par une Association Loi 1901.

Je me suis tout particulièrement appuyé sur la mise en place de l'ISO9001 pour structurer les pratiques, consolider les services et faire évoluer la structure d'artisanale à « entrepreneuriale ». La promotion interne et la formation professionnelle ont été des moyens positifs pour y parvenir.

J'ai été très satisfait de nos démarches de certifications qui ont toujours permis aux managers et à moi-même de nous interroger sur notre performance et d'évoluer. Cette organisation était un socle indispensable pour accompagner la croissance. Je me suis attaché à toujours faire évoluer les équipes dans une approche à la fois exigeante et bienveillante.

La première marche étant consolidée, nous avons pu déployer une seconde vague de réalisations : l'ouverture et la gestion de sites opérationnels distants prenant progressivement de plus en plus d'autonomie de fonctionnement.

J'ai réalisé dans cette étape là un ensemble d'actions liées à la gestion financière, à la formation des collaborateurs, à l'amélioration des performances de chacun des salariés et à son évolution professionnelle. J'ai mis un point d'honneur à ce qu'exercer sa vie professionnelle à GESTFORM soit synonyme de bien-être et de fierté, dans la convivialité et la compréhension mutuelle. J'ai travaillé avec les membres de l'Association gestionnaire UNIR et mon équipe, notamment pour mettre en place des outils de rémunération tels que la prime d'intéressement, par exemple.

Cette gestion va de pair avec une posture d'écoute de nos clients pour intégrer constamment l'évolution de nos métiers. Une concurrence croissante, des métiers basiques qui disparaissent au profit de la digitalisation de nos clients nous amènent à toujours rechercher la performance, sans jamais oublier la dimension humaine.

Ma dernière grande réalisation consiste à initier, depuis plusieurs années, un management plus transversal, s'appuyant sur la philosophie du Lean Durable. Mener les équipes dans une vision partagée, permettre à chacun de s'exprimer et de progresser, partager des valeurs communes sont autant d'objectifs à combiner dans un environnement pourtant contraint.



A cet effet, j'ai mené il y a trois ans une réorganisation par processus et affirmé encore davantage notre dimension RSE. Dans son fonctionnement interne et externe, GESTFORM est vraiment l'entreprise représentative du développement durable.

Soucieuse de son impact, visant la pérennité, nous sommes en perpétuelle évolution. Je tiens à ce que GESTFORM ne dépende pas des subventions publiques pour que chacun de ses salariés soit fier de son autonomie et de ses réalisations. Cela signifie qu'il faut fédérer les équipes dans un dialogue constant et ouvert à toutes nos parties prenantes.

J'anime les différents processus opérationnels, RH, financiers, informatiques et commerciaux de l'entreprise. **C'est un pilotage PAR les processus qui change tout : on remet le Client au centre et chacun prend ses responsabilités. J'ai maintenant un rôle de coordination plutôt qu'un rôle strictement hiérarchique.**

En ce sens, nous construisons ensemble une matrice de Pilotage qui détaille notre stratégie :

- notre vision à moyen terme,
- nos priorités de l'année à venir,
- nos chantiers spécifiques,
- nos indicateurs de pilotage.

Cette matrice qui va guider nos actions est construite, de façon collégiale, avec tous les cadres de l'entreprise et présentée aux agents de maîtrise. Des rituels de réunions à intervalles quotidiens ou hebdomadaires permettent de faire circuler rapidement l'information pour plus de réactivité. De façon visuelle, participative et toujours dans le respect de nos valeurs, des échanges très réguliers s'organisent par équipes, par pôles, par site et, de plus en plus, en transversalité.

Afin de poursuivre dans cette voie d'amélioration continue, c'est donc naturellement que **j'engage aujourd'hui GESTFORM dans une démarche visant l'Excellence Opérationnelle à travers le référentiel de l'EFQM (European Foundation for Quality Management).**

### **Olivier, quelles sont vos qualités de leader ?**

La communication est un des défis majeurs des managers aujourd'hui, compte tenu des évolutions que nous traversons, et c'est d'autant plus vrai à GESTFORM. Je rencontre régulièrement nos clients, nos salariés, nos fournisseurs ou nos interlocuteurs institutionnels.

Je me suis particulièrement attaché à maintenir le lien avec nos salariés en isolement ou en télétravail pendant la crise sanitaire. Je n'ai d'ailleurs pas hésité à m'adresser directement à eux par une série de vidéos YouTube pour garder le contact, leur donner de la visibilité, les rassurer ! On me décrit comme un Directeur abordable, optimiste, fédérateur. **J'ai beaucoup d'empathie pour tous les salariés de l'entreprise, notamment les plus « fragiles ».** En ce sens, je gère la structure dans une vision pérenne, en bon « père de famille », avec ambition mais prudence.

**«Une des leçons que j'ai apprises est qu'il faut écouter autant le visionnaire qui se projette à 5 ans que l'opérationnel qui fait la réussite d'aujourd'hui.»**



Je ne suis pas pour autant « frileux » et même plutôt curieux de nouvelles organisations. Je laisse la part belle à l'innovation et, à GESTFORM, je suis à l'écoute des créatifs comme des opérationnels. Inquiet du virage à prendre sur les fonctions administratives, je me soucie des nouveaux métiers et offres de services que GESTFORM doit développer pour l'avenir de son personnel.

Optimiste et confiant, je permets à tous de m'apporter leurs idées, leurs envies et j'écoute mon bon sens pour aller plus loin.

Une des leçons que j'ai apprises dans l'animation d'une entreprise, c'est que tout le monde n'avance pas au même rythme mais qu'il faut écouter autant le visionnaire qui se projette à 5 ans que l'opérationnel qui fait la réussite d'aujourd'hui. Et les faire travailler ensemble ! En ce sens, je suis fédérateur et, surtout, je reste toujours intègre, pour le bien commun.

**La RSE est dans l'ADN de GESTFORM depuis sa création, et bien avant qu'il en existe une telle prise de conscience dans la sphère économique.** Pour autant, il a fallu le prouver par des audits externes. Ainsi, entre 2017 et 2019, GESTFORM a été évalué deux fois selon le référentiel de la RSE (ISO 26000).

**«La communication est un des défis majeurs des managers aujourd'hui, compte tenu des évolutions que nous traversons»**

## Comment avez-vous valorisé l'approche RSE de GESTFORM ?

Partant de 72% d'exemplarité, la structuration de nos bonnes pratiques a permis à l'auditeur externe de constater une progression de 8% sur les dimensions Gouvernance, Droits de l'homme, Relations et conditions de travail, Loyauté des pratiques...

De la même façon, après un Gold Level en 2017, GESTFORM est aujourd'hui au niveau Platinum dans le référentiel ECOVADIS. Cet organisme, sur enquête, attribue des scores sur l'Ethique, l'Environnement, le Social et les Droits de l'Homme qui situent GESTFORM dans le premier percentile des entreprises évaluées.

GESTFORM a également été primé du Prix des Bonnes Pratiques Aquitaine 2016 dans la catégorie « Personnel » et d'un Prix National en 2019 dans la catégorie ETI pour le déploiement managérial de sa Charte des Valeurs.

**Cette Charte a été co-écrite par les salariés et les membres de l'Association. C'est le « fil rouge », le guide-arbitre de tous nos échanges, en interne comme en externe. Cette Charte désigne et définit comme piliers le Respect, la Loyauté, la Confiance, la Satisfaction client, et l'Exigence.**

Je suis particulièrement satisfait que notre Charte des Valeurs serve de guide à nos managers pour gérer leurs équipes au quotidien mais également pour échanger avec nos fournisseurs, nos clients, notre écosystème au sens le plus large. Le contenu de cette Charte est vraiment le ciment de notre organisation humaine et économique.



## Y-a-t-il une success story ou un résultat dont vous êtes spécialement satisfait ?

Sans appeler cela une « success story », car beaucoup reste à faire, je fais en sorte, malgré toutes les inquiétudes de la crise du COVID, de faire de cette période un levier d'accélération pour GESTFORM.

Cette accélération, doit se faire, comme toujours pour nous, à deux niveaux qui s'équilibrent : le niveau économique et le niveau social.

Au niveau économique, nous partons d'une situation plus qu'inquiétante : plus de 45% de notre chiffre d'affaires se réalisait avec des clients en crise majeure, et surtout, les entreprises ont accéléré encore davantage leur digitalisation.

**Nous avons pris le contrepied de la situation et lancé une réflexion de diversifications métier pour répondre encore mieux aux tendances profondes actuelles : enjeu de la fiabilisation des données, économie circulaire et du réemploi, optimisations immobilières...** Sur ces tendances, nous avons imaginé des offres de services et consacré une énergie renforcée à la prospection. Nous mobilisons des ressources supplémentaires sur la valeur « Métier » qui donnera un essor plus rapide à cette évolution. Une équipe transverse travaillera spécifiquement sur le déploiement de ces innovations.

Au niveau social, beaucoup de nos salariés se sont trouvés isolés ou en activité partielle. Comme évoqué plus haut, nous avons multiplié les actions pour assurer la continuité du lien qui est, non seulement professionnel, mais surtout humain. J'ai toujours pensé que le collectif est davantage que la somme des individualités. Il est indispensable, pour qu'une entreprise soit performante, que tous ses salariés s'y sentent bien. Un des résultats qui atteste de cette considération est le vécu des salariés eux-mêmes.

Dans une enquête anonymisée réalisée au mois de Septembre 2020 et dont les répondants représentent 54% de notre effectif, dont 49% sont en situation de handicap, toutes CSP confondues, 85% des salariés se déclarent contents de venir travailler et évaluent la QVT de GESTFORM à 7,3/10 avec 1,1 point de plus que la moyenne nationale. (6,2/10 selon Le Baromètre National QVT dans l'économie sociale et solidaire résultats 2020 – Enquête Chorum).

Ce sont des chiffres. **Au-delà de ces chiffres, quand je reçois des témoignages de confiance et de bienveillance réciproques de leur part, je me dis que cette crise doit encore renforcer nos liens pour l'avenir.**

**Merci Olivier**

**«La RSE est dans l'ADN de GESTFORM depuis sa création, et bien avant qu'il en existe une telle prise de conscience dans la sphère économique.»**

