



INTUITION



COURAGE



EMPATHIE

ETUDE DE CAS DU HEART LEADERSHIP #1

GERER UNE CRISE AVEC LE COEUR

« Ce qui m'aide dans l'intelligence du cœur c'est la faculté de m'ouvrir à moi-même. L'intuition est une forme de sur-intelligence : vous savez que c'est la meilleure décision que vous pouvez prendre par rapport aux circonstances. »



Jean Noël Thorel
Président Exécutif



SECTEUR
COSMETIQUE

ETI FAMILIALE

45 ANS
D'EXISTENCE

NOMBRE DE
SALARIÉS : 3100

CA :
670 MILLIONS
D'EUROS
EN 2022

DOMAINE
STRATEGIQUE :
GESTION DE
CRISE

Le cadre de la décision

L'entreprise

Créée en 1977, Naos est une société qui produit aujourd'hui 120 millions d'unités cosmétiques par an sous les marques Bioderma, Esthederm et Etat Pur. Son unique site de production (R&D, fabrication, conditionnement, expédition) de 20 000 m² est localisée en France, à Aix en Provence. Ses produits sont vendus dans 130 pays.

Le contexte

Le 5 mai 2009 à 15h, les locaux de production Naos prennent feu et l'incendie nécessite l'intervention active des pompiers pendant 17 h. Les salariés très attachés à leur entreprise sont catastrophés. Certains reviennent même en famille pour suivre l'évolution de la tentative de sauvetage « de leur usine », « de leurs machines ».

Dès le lendemain, Jean-Noël décide de réunir l'ensemble du personnel dans le jardin (faute de locaux disponibles). Sans vérifier le niveau de la trésorerie, le coût financier des dégâts, ni même les garanties couvertes par l'assurance, Jean-Noël a voulu très vite rassurer les équipes.

« Certains membres du comité de direction suggéraient de prendre plus de temps avant d'avancer mais Jean-Noël voulait rassurer les équipes moins de 24 h après le sinistre » explique Marie-Rose Di Bernardo, Directrice des Affaires patrimoniales de Naos.



Le questionnement de Jean-Noël Thorel

Fallait-il mettre l'ensemble des opérationnels de l'usine au chômage partiel?

« En ressentant la détresse des salariés face à la catastrophe, je n'ai pas raisonné par intérêt, ni pris conseil auprès de mes financiers. J'ai écouté mon ressenti.

C'est l'énergie du cœur qui a permis de remobiliser l'équipe et de faire repartir l'activité de plus belle, et cela ne s'écrit pas dans des projets stratégiques ».

Enjeux clés

- Masse salariale industrielle impactée par le sinistre et concernée par le chômage partiel : 5 millions d'euros, 161 ETP
- CA 2009 : 116 M€
- Coût de la reconstruction : 10 millions d'euros
- Autres coûts (sous-traitance, équipements divers) : 8 millions d'euros



La décision

Malgré la fermeture de l'usine pendant une durée indéterminée, Jean-Noël décide qu'il n'y aura pas de chômage technique.

Tout le monde sera payé à 100% de son salaire jusqu'au retour à la normale.

Les modalités de décision



► Les motivations du dirigeant

Jean-Noël n'a pas raisonné avec le cerveau gauche mais avec le cerveau droit.

Face à la détresse de ses collaborateurs, il a laissé son cœur et **son intuition guider ses choix**, en pariant sur un collectif soudé dans l'épreuve. Il s'est donc montré rassurant et généreux.

« Chacun doit faire bouillir la marmite et donc l'entreprise s'engage à ce que personne ne souffre de la situation ».



► Les étapes de la reconstruction

- Mise en place d'un laboratoire qualité à proximité dans les 3 semaines suivant le sinistre
- 18 juin dépôt d'un Permis de démolir et de construire
- 1^{er} juillet début de démolition et ouverture dans des locaux loués à proximité d'un atelier de conditionnement avec les machines « sauvées »
- 1^{er} août début de reconstruction
- 5 mai 2010 : fin de la construction et livraison de la première machine



► Autres regards

« Parler de l'incendie éveille des souvenirs d'une **période dure**, très dure au moment des faits, puis d'une activité très intense mais une **aventure humaine** assez exceptionnelle. »

Marie-Rose Di Bernardo, directrice des affaires patrimoniales chez Naos depuis 40 ans.

Les résultats de la décision

Les résultats économiques

Malgré les 12 mois de reconstruction, il n'y a pas eu de réelle perte d'exploitation à la suite de la catastrophe.

En effet, les collaborateurs ont tous donné leur maximum pour préserver et sauver ce qui pouvait l'être, occuper d'autres fonctions temporairement, trouver des sous-traitants pour continuer la production, équiper un nouvel atelier de conditionnement, s'adapter à de nouvelles conditions de travail où le temps long était le mois.

Contribution au climat social

L'évènement a forgé auprès du personnel en plus d'un attachement déjà fort à l'entreprise, une belle solidarité entre les salariés, une confiance accrue envers leur dirigeant et enfin une conscience de la valeur économique de leur entreprise.

Réputation et attractivité de l'entreprise

Etant donné que la collaboration avec les assureurs a été de très bon niveau, Allianz a tourné un film sur cette relation exemplaire pour capitaliser sur un fonctionnement assureur-assuré qualifié d'équilibré et idéal.

Bénéfices inattendus de la décision

Assurée en valeur à neuf, l'entreprise a pu faire repartir sa production avec des équipements neufs et de nouvelle génération.