

INTERVIEW

Le président d'Assystem a toujours veillé à entretenir la capacité du groupe à s'adapter et à s'auto-organiser

Par [Frédéric De Monicault](#) et [Bruno Jacquot](#)

Le Figaro 9/11/2020

Artisan du succès d'Assystem depuis près de cinquante ans, Dominique Louis a pris du recul. S'il reste premier actionnaire du groupe d'ingénierie nucléaire (5700 salariés, 500 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2019), il a confié la direction générale des opérations à Stéphane Aubarbier en 2018.

LE FIGARO. - Neuf mois après le début de la crise sanitaire, qu'est-ce qui a le plus changé dans votre manière de travailler?

Dominique LOUIS. - On ne peut plus voyager, alors que nos grands projets sont actuellement au Moyen-Orient et en Ouzbékistan. On pallie - mal - ou on organise des voyages compliqués. Pour l'Ouzbékistan, où Assystem commence à s'implanter, les itinéraires sont un peu sportifs. Je n'en reste pas moins un adepte du télétravail!

Pourquoi?

Travailler dans une entreprise, c'est partager le même ADN, qu'on soit dans les murs ou à distance. Si j'envoyais cinq ingénieurs d'Assystem sur la Lune et si je leur rendais visite cinq ans après leur installation, j'aimerais découvrir qu'ils ont recréé la même entreprise que sur terre! Chacun est porteur du tout. Voilà pourquoi il ne faut pas trop de hiérarchie, de titres et de cartes de visite. Il faut de l'ordre et du désordre dans l'organisation pour éviter de l'enfermer dans des schémas stéréotypés. J'ai bien conscience qu'il vaut mieux que le désordre soit au marketing qu'à la finance et à la comptabilité...

Est-ce encore possible dans un groupe de 5700 salariés?

Dans les premières années, c'était plus facile. L'ambition de départ n'était pas d'être le plus gros, mais d'être le plus efficace. Dans la théorie darwinienne, ce n'est pas le plus fort qui survit, mais le mieux adapté. [Assystem existe toujours](#) parce que j'ai inculqué ce principe dès le départ. J'en trouve toujours trace dans le groupe aujourd'hui.

Est-ce pour s'adapter qu'Assystem a cédé en 2017 sa division de R&D externalisée Global Product Solutions (GPS)?

Ce recentrage sur le nucléaire a obéi à des considérations stratégiques, dans un paysage industriel qui oblige régulièrement à faire des choix. Nous devons nous concentrer sur ce que nous connaissons et faisons le mieux pour être plus forts et plus denses.

Comment avez-vous réussi à faire passer cette culture?

J'ai fait comme l'amiral Nelson. À Aboukir, il était dans le coma ; à Trafalgar, il était mort. Pourtant, il a remporté ces deux batailles parce qu'il parlait de stratégie en permanence avec ses officiers. À Aboukir et Trafalgar, ils ont tous interprété la situation de la même manière et agi de conserve pour remporter la victoire.

Il en est de même dans l'entreprise: il faut parler, parler, beaucoup parler. Ensuite, je fais confiance à l'auto-organisation. Je ne sais pas diriger dans l'action.

Vous n'allez pas faire la fortune des consultants en organisation...

Le principe d'auto-organisation n'est pas une vue de l'esprit. Prenez les oies ou les fourmis. Les premières savent se tenir à la bonne distance les unes des autres et à former un triangle. Les fourmis finissent par trouver le plus court chemin jusqu'à une source de nourriture. Pour les unes comme pour les autres, c'est dans leur «logiciel».

En est-il de même dans un groupe humain comme l'entreprise?

Oui, avec un autre élément: l'état d'esprit. On fait d'autant mieux les choses quand on éprouve du plaisir à les faire. Je me souviens de cette phrase que j'ai entendue en usine: «*Si le produit est heureux, alors il est bon.*» Si les équipes sont épanouies, dans leur vie personnelle comme dans leur vie professionnelle, le résultat a toutes les chances d'être au rendez-vous. Le manager qui vous dit de laisser vos soucis personnels à la porte de l'entreprise se trompe. Ils font partie de vous et doivent être pris en compte.

Le développement personnel rentre de plus en plus dans la sphère professionnelle...

L'objectif consiste à rendre les salariés acteurs de la vie de l'entreprise et pas simplement spectateurs. Ce n'est pas faire preuve de bienveillance que de les autoriser à se tromper: dès l'instant où ils s'impliquent, on doit accepter qu'ils puissent faire fausse route. Sur le développement personnel, ce n'est pas nouveau. Chaque époque a ses méthodes pour trouver l'harmonie dans un environnement professionnel. J'ai été très féru de programmation neurolinguistique (PNL). Nous organisons même des sessions pendant le week-end!

Jusqu'à preuve du contraire, le nouveau monde est surtout animé par la lutte contre le réchauffement climatique. Le nucléaire, qui n'émet pas de CO₂, a toute sa place dans ce combat

Assystem est un acteur clé du nucléaire. Que répondez-vous à ceux qui vous renvoient à l'ancien monde et ses lourdeurs de production?

Jusqu'à preuve du contraire, le nouveau monde est surtout animé par la lutte contre le réchauffement climatique. Le nucléaire, qui n'émet pas de CO₂, a toute sa place dans ce combat. Les centaines de salariés que nous recrutons chaque année n'ont pas le sentiment d'évoluer dans un univers poussiéreux. Les aspirations des jeunes diplômés qui nous rejoignent sont assez proches, finalement, des miennes au début de cette aventure: avoir une vie réussie. Il faudrait, dit-on, changer dix fois d'entreprise pour réussir: c'est faux. Pourquoi vouloir tout bouleverser si vous vous sentez embarqué par un projet, un homme ou une équipe? L'entreprise est le lieu où des gens ordinaires réalisent des choses extraordinaires.

Assystem est une «boîte d'ingénieurs»: ont-ils une culture particulière?

Nous avons cette culture: il existe une vraie franchise entre les personnes. Il n'y a pas ou peu de combinaisons politiques. Cela donne un levier qui est la capacité à recruter des gens plus brillants que soi. Je m'y suis toujours employé pour faire progresser Assystem. Redouter que le nouvel arrivant prenne votre place est une crainte de ceux qui ne sont pas sûrs d'eux. Nous ne sommes pas dans cette logique.