

# Protéger et manager

## ANNE-CAROLINE BINDOU.

Cette ex-cadre dans l'industrie a pris en avril dernier les rênes de la Fondation protestante du Sonnenhof en Alsace.

**L**orsque j'ai visité l'établissement pour la première fois, j'ai ressenti une immense envie de protéger. » Ancienne cadre dans l'industrie brassicole, Anne-Caroline Bindou, 46 ans, occupe depuis avril le fauteuil de directrice générale du Sonnenhof, une fondation protestante basée à Bischwiller, au nord de Strasbourg, qui accueille plus de mille personnes déficientes mentales. Elle a succédé à ce poste à Christian Albecker, récemment élu président de l'Union des Églises protestantes d'Alsace-Moselle (UEPAL).

Désireuse d'insuffler plus de sens à sa carrière, cette protestante à l'enthousiasme communicatif a été interpellée, à l'automne 2013, par l'offre d'emploi du Sonnenhof. Elle débutait ainsi : « Chaque vie est une lumière. » En effet, l'institution, créée en 1865 par deux pasteurs, avait établi deux principaux critères de recrutement : trouver une personne porteuse d'une foi véritable et dotée de solides capacités managériales. Un job taillé pour Anne-Caroline Bindou.

### Un appel

Grâce aux formations suivies tout au long de sa vie, cette mère de trois enfants a gravi les échelons jusqu'à exercer d'importantes responsabilités au sein des directions des achats de Fischer, Kronenbourg et du groupe Scottish & Newcastle. Une aventure trépidante qu'elle ne renie pas aujourd'hui. Enceinte de son troisième enfant, naviguant entre Strasbourg et Édimbourg, siège social de Scottish & Newcastle, elle accepte la veille de son congé maternité de prendre la direction de l'audit. Trois jours plus tard, le groupe faisait l'objet d'une OPA...

« Mes six mois de congé maternité ont été l'occasion d'une profonde réflexion. J'ai notamment rencontré ma voisine, pasteur, avec qui j'ai beaucoup échangé. Elle m'a proposé d'entrer au conseil presbytéral. À mon retour, le repreneur, Carlsberg, m'offrait de nouvelles responsabilités. Mais plusieurs mois de recul m'avaient conduite à une exigence de sens. Or, j'avais le sentiment d'avoir œuvré à la valorisation d'une action et



© PHILIPPE BOHLINGER

« La culture du don de soi n'est pas forcément évidente à manager »

d'avoir permis aux dirigeants du brasseur britannique de bien vendre leur boîte. » Nous sommes en 2009, elle négocie alors son départ de l'entreprise.

Fille de restaurateurs, marquée par l'engagement protestant de sa grand-mère, Anne-Caroline Bindou confie avoir baigné dans la culture du « quand on veut on peut ».

En quête d'un repositionnement professionnel, elle réfléchit à reprendre une PME locale, suit un programme d'un an en management à l'Essec et crée finalement sa société de conseil. L'offre d'emploi du Sonnenhof a-t-elle fonctionné comme un appel ? « Je sens qu'ici c'est ma place. J'ai rencontré mes prédécesseurs Christian Albecker et Othon Printz.

« Pour prendre soin de mes résidents, je veux prendre soin de mes salariés »

Tous les deux m'ont confié qu'on ne choisit pas vraiment, que c'est un appel. »

Lors du recrutement, son naturel a séduit. « J'ai autant à apprendre que vous », a-t-elle annoncé d'emblée à ses interlocuteurs. Une journée entière passée au Sonnenhof en sa compagnie a achevé de convaincre Jean-Claude Girardin, le président de la Fondation, qu'il avait la bonne personne en face de lui. De son côté, la directrice générale confie avoir été émerveillée par l'enga-

gement des salariés. « Ils ont une culture du don de soi. Il faut venir assister aux cultes hebdomadaires. Il y a toujours une main qui calme, qui rassure les résidents. D'une manière générale, je trouve que les salariés en acceptent beaucoup, car ils ont le sentiment d'être porteurs d'une mission. C'est digne et noble. Et j'en ferais autant, car la matière première est humaine. Cela fait une grosse différence. Pour autant, cette culture n'est pas forcément évidente à manager. »

Les bonnes relations de Caroline Bindou dans le milieu protestant alsacien ont également été de nature à rassurer les administrateurs du Sonnenhof. De son parcours chez Kronenbourg, cette cadre de haut niveau a conservé d'excellents rapports avec Didier Ernst, président d'une autre institution protestante phare en Alsace : la clinique des Diaconesses de Strasbourg.

L'ancien capitaine de l'industrie chez Danone, qui a commencé sa carrière chez le brasseur alsacien, a coopté Anne-Caroline Bindou dans son conseil de surveillance.

Elle y a découvert les réunions débutant par une méditation et garde dans son portefeuille le verset tiré au sort pour elle en début d'année par la prieure sœur Danielle : « Cette espérance, nous la possédons comme une ancre de l'âme, sûre et solide ; elle pénètre au-delà du voile. » (Hébreux 6,19).

Cette disposition de l'âme a dû parfois manquer à cette femme élégante et énergique qui a perdu précocement

son premier mari, père de son fils aîné. Aujourd'hui, elle en a à revendre pour la terre entière. Porter des valeurs de tolérance ne l'empêche pas de chatouiller son conjoint, musulman, sur la place de la femme dans l'islam. En réponse, celui-ci a exhumé des textes bibliques peu flatteurs sur le sujet. « Un partout ! », s'amuse-t-elle. Avec un papa directeur de la centrale d'achat de E. Leclerc en Alsace et une maman conseillère presbytérale et directrice générale du Sonnenhof, Léa Bindou, onze ans, se réjouit : « Finalement, maman nourrit les âmes, papa les ventres, tout est bien ! »

L'inspiration de la Bible mais aussi les méthodes de management éprouvées tout au long de sa carrière seront utiles à Anne-Caroline Bindou pour faire avancer le Sonnenhof. En effet, la directrice générale a été surprise que la Fondation, qui compte 850 salariés, soit gérée avec des méthodes peu adaptées à sa taille. Par ailleurs, elle souhaite être davantage présente auprès des salariés : « Mon prédécesseur abattait un énorme travail de représentation dans les commissions interprofessionnelles notamment. À titre personnel, je considère que ma mission première est de faire tourner l'institution. C'est pourquoi je vais à nouveau présider certaines instances représentatives du personnel. Pour prendre soin de mes résidents, je veux prendre soin de mes salariés. » Les premiers viennent d'ailleurs régulièrement lui rendre visite dans son bureau !

### Structurer pour l'avenir

Sa présence auprès du personnel est d'autant plus essentielle que la Fondation souffre d'un absentéisme très coûteux. Par ailleurs, elle a dû affronter une sérieuse tempête en février dernier : une chef de service a été poignardée par un éducateur. Grièvement blessée, ses jours n'ont pas été mis en danger. Parallèlement à l'enquête de gendarmerie, le comité d'hygiène et de sécurité a engagé une expertise : « On ne peut pas exclure une mauvaise organisation du travail. Mais même si nous avions anticipé par le dialogue, cet accident aurait quand même eu lieu. »

Structurer la Fondation pour préparer l'avenir, gérer la résistance au changement, la directrice générale va devoir aussi innover à l'image de l'appel au mécénat expérimenté actuellement pour la rénovation d'un bassin thérapeutique. Quant à savoir si elle a la volonté d'égaliser en longévité le mandat de ses deux prédécesseurs – soit vingt ans environ –, Anne-Caroline Bindou reconnaît qu'il faudra du temps avant de pouvoir récolter les fruits du travail qu'elle commence à entreprendre. ■

PHILIPPE BOHLINGER

CORRESPONDANT EN ALSACE-LORRAINE