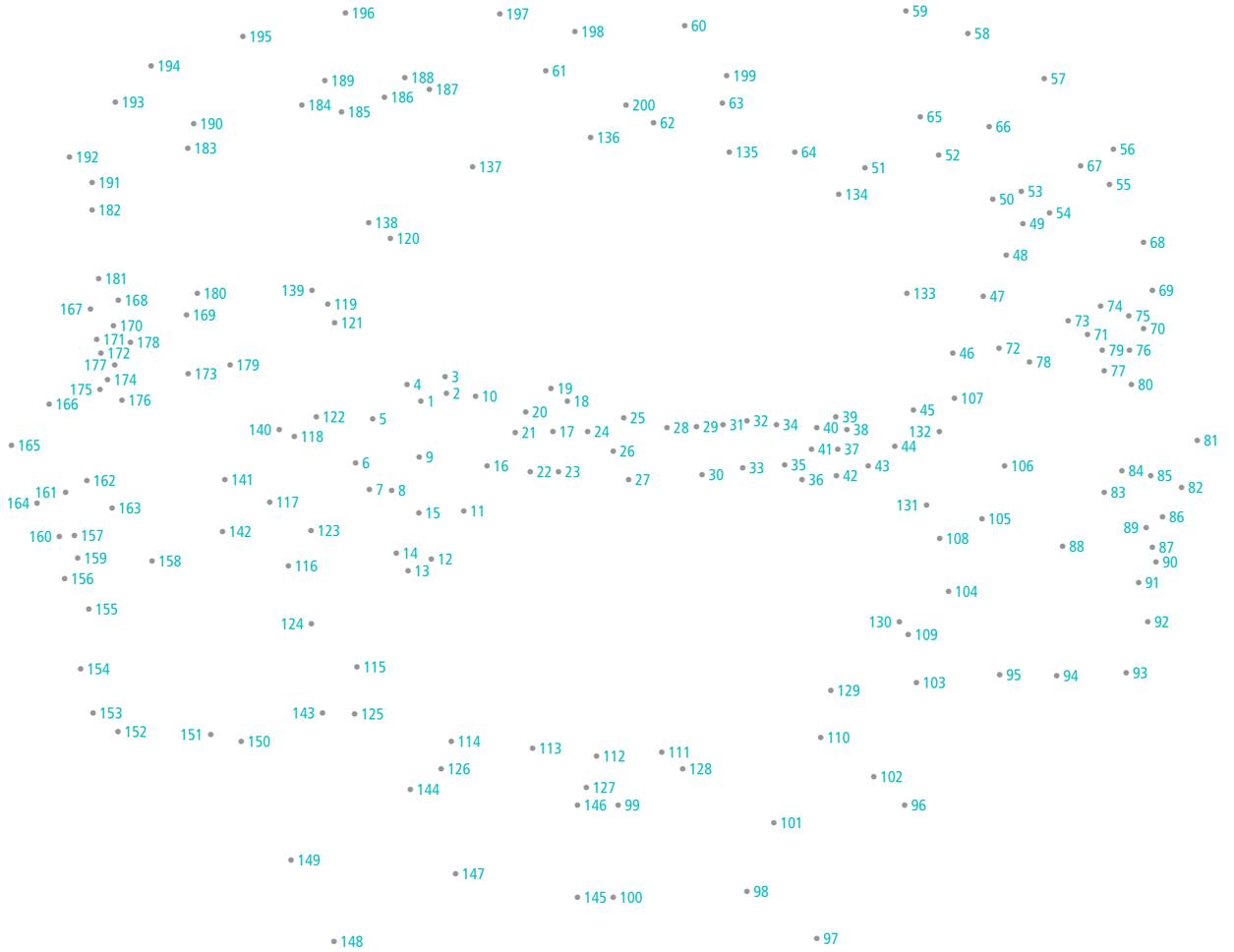


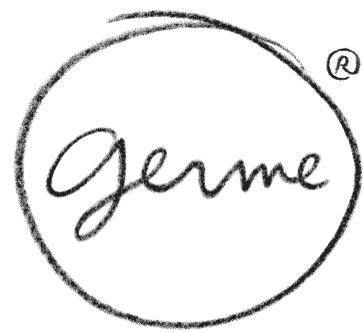


LE RÉSEAU DE PROGRÈS  
DES MANAGERS



# RELIER

les hommes & les idées



LE RÉSEAU DE PROGRÈS  
DES MANAGERS

#### Direction de la publication

Jean-Luc Guillou, délégué général de Germe

#### Conception éditoriale, écriture et coordination

La Petite Maison à Plumes - Aurélie Jeannin

#### Coordination éditoriale Germe

Jérôme Dard et Marie Sieffert

#### « Tribu livre »

Olivier Bérut, Mathieu Frackowiak, Pascal Fréteaud, Pascale Gentil, Thierry Lemoine,  
Pascale Mary, Stéphanie Moschenros, Julia Santi

#### Création graphique et mise en page

Dessine-moi un Gangster - Christophe Poissenot

#### Crédits illustrations

Page 7 : © Christophe Poissenot / Page 8 : © maximmmum/iStock / Page 16 : © duncan1890/iStock / Page 32 : © CSA  
Images/iStock / Page 40 : Jean-Luc Guillou par © Alphacom / Page 54 : © Cofeee/iStock / Page 74 : © Vidberg /  
Page 86 : © Liana Monica Bordei/iStock / De la page 100 à la page 104 : © upstudio.com / Page 130 : © johavel/iStock /  
Page 148 : © jax10289/iStock. Les pictogrammes des pages 45, 149 et 150 sont issus de www.elements.envato.com.

#### Crédits photos

Pages 37, 39, 42, 44, 46, 47 et 122 : © Pollen Studio / Pages 40, 98, 110, 111, 133, 134, 139 et 141 : © Archives  
Communication Germe / Pages 41, 90 et 96 : © Yvonnick Martin l'Alexandre / Page 43 : © Guillaume Atger /  
Page 51 : Logo de 2009 réalisé par © Graphème studio à Lille / Pages 57 et 59 : © Martial Thiébaud / Pages 60 et 61 :  
© Rebecca Vaughan Cosquéric / Pages 66, 91 et 92 : © Artiste-Associé / Page 74 : © Martin Vidberg pour Graphème/  
Germe / Page 140 : © Gilles Martin / Page 143 : © Achphotos / Page 147 : © Thinkstock Photos / Page 150 :  
© Groupe Toulouse Énergie Garonne

#### Impression

Imprimerie Goubault - La Chapelle-sur-Erdre (44)

Imprimé avec des encres végétales par Goubault Imprimeur, certifié ISO 14001



Cet ouvrage a été réalisé et édité par Germe à l'occasion de son 20<sup>e</sup> anniversaire.

**Octobre 2018**

Pour aller au-delà  
de ces pages, il y a  
les QR Code.

Au fil des pages, vous pourrez trouver des QR Code. En les scannant,  
vous accéderez à encore plus de contenu en ligne.

#### Comment ça marche ?

- Téléchargez une application lecteur de Flashcode ou, selon la version de votre smartphone, utilisez directement l'appareil photo.
- Flashez le QR Code.
- Des vidéos, des e-books, des articles à découvrir !



20 ans à  
**RELIER**  
les hommes & les idées

# Sommaire

## 7 Éditaux



### 16 LES défricheurs

Gilbert Jaffrelot  
Éric de Rancourt  
François Hosteing  
Patrick Solo

#### Avec leurs mots

ISABELLE ALLAIN / PAGE 14

CHRISTOPHE LOUIS / PAGE 30

CYR DIORÉ / PAGE 52

TANGUY LUNVEN / PAGE 64

CARLEEN BINET / PAGE 68

VALÉRIE ROBIN / PAGE 84

ALAIN SIMON / PAGE 94

CATHERINE LEBON / PAGE 108

LUDOVIC DELINE / PAGE 112

SERGE MASSEROT / PAGE 120

FRANÇOISE BERTOUY / PAGE 128

ARNAUD GUILLET / PAGE 136

ANGÉLIQUE LEGRAND / PAGE 144

ET LES AUTRES... / PAGES 70-73 & 122-125

Les personnes  
présentes  
**sont** les bonnes  
personnes

RÉCIT

8

# Clés

Mots, dates,  
moments, valeurs,  
concepts, images,  
chiffres, personnes

32

54  
20 ans,  
jeune  
& jolie

20 ANS D'HISTOIRE

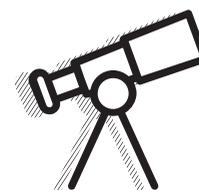
## Pourquoi Germe existe ?

PAR ARMELLE LE PENNEC, MEMBRE DU CA / PAGE 66

PAR JULIA SANTI, ANIMATRICE / PAGE 96

PAR ÉVELYNE DENTZ, INTERVENANTE / PAGE 126

### LES présidents ONT DES visions



Patrick Solo  
Claude Bernard-Chabrier  
Pierre Burello  
Daniel Mazzoleni  
Frédéric Dufau-Joël

86

JEU

110

### Qui pour quel métier ?

114 Co-apprendre  
est le meilleur  
moyen de se  
développer

REPORTAGE

CHEZ CÉLIA NICOLSI,

PARTICIPANTE DU GROUPE MASSILIA

### Il est possible de construire une société fondée sur la coopération

74

LE MANAGEMENT HUMANISTE

Par Jacques Lecomte  
& Bertrand Collomb

LE GRAND ENTRETIEN

### Ce qui fait la pédagogie Germe

AVEC ÉLISE DELAUNAY ET

ÉLODIE NEDELEC

## Album

130



*Vous êtes en avance  
d'une expérience*

# Éditoriaux

PAR  
PASCAL FRETEAUD  
THIERRY LEMOINE  
JULIA SANTI  
PASCALE GENTIL  
OLIVIER BÉRUT  
PASCALE MARY  
STÉPHANIE MOSCHENROS

Membres du groupe  
de travail sur le livre  
des 20 ans de l'association.



**ÉDITORIAL À  
7 CERVEAUX,  
7 CŒURS ET  
14 MAINS.  
PLUS DE 52 ANNÉES GERME  
CUMULÉES!**

**G**erme est un champ au terreau fertile : chaque membre contribue à cette fertilisation et chaque membre grandit, nourri et inspiré par ses pairs. Pourquoi Germe existe ? Pour que les managers puissent être eux-mêmes et se sentir vivants, et pour qu'ils irriguent ensuite le tissu économique, social, sociétal et environnemental de leur plénitude...

**E**merger fut long, souvent riche, parfois difficile et toujours palpitant, depuis la première rencontre d'un groupe le 9 octobre 1992 en terres d'Armor, pour ces « géniteurs » visionnaires : Gilbert, Éric et Patrick, François et Claude...

**R**eflet de nos cheminements humains : le groupe de managers réunis par une trajectoire collective. Des groupes germent qui forment Germe dans une mosaïque humaine systémique, diverse et inspirante pour co-construire demain.

**M**anager est un art d'excellence. Si Germe existe, c'est pour offrir à ce monde en transformation quelques notes de couleur, d'espérance et d'optimisme. Les managers artistes que nous sommes, apprennent alors à tagger leur entreprise au pochoir de l'humain et Germe se fait coulisse de cet « art de mue ».

**E**spérance intergénérationnelle de changer ce monde. Germe est une source de jouvence pour ses managers adhérents, leurs dirigeants, collègues et équipes, clients, fournisseurs, partenaires en quête de sens, de renouveau.

En guise de conclusion certes provisoire : Germe contribue à nous sensibiliser, grâce à son réseau d'intervenants-experts, au changement de paradigme de notre société, Germe contribue à faire prendre conscience qu'autre chose est possible, remettant l'humain au centre, Germe contribue à innover, Germe contribue à expérimenter, Germe contribue à témoigner que ça marche, Germe contribue à irradier ces réussites, Germe contribue à nous rendre managers heureux d'entreprendre l'avenir.

Germe existe pour diffuser les idées et les connaissances nouvelles aux managers. **20**

# Les personnes présentes **sont** les bonnes personnes

RÉCIT

Par Aurélie Jeannin

EX-PARTICIPANTE DU GROUPE ANJOU DES RACINES ET DES GERMES

C'est un vendredi. Ce matin, c'est un peu différent. Pour garer ma voiture sur ce parking, j'ai dû composer avec tout un tas de sentiments. Il y avait ce truc à finir et ces personnes à voir, il y avait ce problème à régler, ce rendez-vous à honorer, ce calendrier qui s'accélère et ma tête pleine de Post-it. Et puis, il y avait cette perspective, ce lieu particulier, ces visages et ces sourires à retrouver. Il y avait ce rendez-vous, cette promesse mêlée d'incertitude. Une surprise. J'ai choisi de ne pas trop réfléchir. Vaine résolution, mais l'auto-conviction a des pouvoirs insoupçonnés. J'ai pensé à cette phrase : « Les personnes présentes sont les bonnes personnes. » Et j'ai garé ma voiture en marche avant, parce que je n'avais aucune raison d'imaginer souhaiter sortir vite de ce parking ce soir à 17h30, quand j'aurai la tête lourde et légère à la fois. ...



Je me suis garée et j'ai regardé les autres en faire autant, alors que je remontais le parking pour trouver la salle. « Les personnes présentes sont les bonnes personnes » et je suis là. Avec elles. Aujourd'hui. Nous sommes ensemble, fidèles à notre promesse de partage et de construction mutuelle. Nous sommes ensemble, malgré les injonctions de nos agendas. Je me sens soudainement très fière de moi : quel pas d'oser s'offrir du temps pour soi ! Je loue ma capacité à savoir ce qui est bon pour mon écologie personnelle, pour celle de mon équipe et de mon entreprise. Je prends un centimètre à chaque pas et mes yeux brillent plus fort. Je suis heureuse d'avoir compris l'intérêt que j'avais à être là aujourd'hui. Je lâche les derniers oripeaux de culpabilité qui m'encombraient encore et je m'autorise à resplendir. Aujourd'hui, je vais écouter, douter, apprendre, douter, grandir, questionner, m'enrichir, douter, avancer, douter, offrir, recevoir, poser des questions, rire, douter, halluciner. Nous allons nous nourrir les uns les autres, les uns des autres ; quel beau dessein ! Ce jour est le jour où j'ai confiance, où je choisis d'être une belle personne pour le monde.

J'aime ces baskets aux pieds des femmes et ces polos qui remplacent les chemises sur le dos des hommes. J'aime aussi ces petites viennoiseries sournoises qui m'appellent grassement. « Viens, offre-moi une place sur tes hanches ! » Je ne les ignore pas. Les viennoiseries présentes sont les bonnes viennoiseries. Des yeux, chacun cherche les absents. Ces places laissées vides certains vendredis, c'est un peu de richesse en moins. Au milieu du groupe, il y a celui, celle, qui restera debout plus longtemps que nous, qui sortira des Velleda de son sac de voyage, priera pour que sa présentation ne plante pas, cherchera à mémoriser nos prénoms en un tour de table. Il me prend l'envie fort désuète – pour ne pas dire ridicule – de troquer mon salut par une révérence. Une sorte de façon de dire « merci » avant même d'avoir ouvert mon cadeau. Mais j'ai laissé ma robe de bal au placard et si, ici, les masques tombent aussi vite que les parasols sur les plages du Finistère, il me reste tout juste assez de dignité pour me résoudre à un traditionnel « bonjour ». En train de prendre des nouvelles, de compter intérieurement les présents et référencer les retardataires, il y a celui, celle, qui se réjouit de la journée qu'il a concoctée. Celui qui a préparé le patron sous toutes ses coutures et qui s'apprête à lâcher les chevaux. Celui qui proposera une inclusion plutôt qu'une autre, posera des questions, fera des liens, s'approchera de ceux qui sont présents mais absents en même temps, fera bouillonner la marmite d'énergie. Dans mon groupe, celui-ci a un sourire qui prend toute la largeur de son visage. Au bas mot. J'ai conscience que je suis veinarde.

Après ? Après, c'est audace et pudeur. Alliance des mouvements, en soi et vers les autres. Après, ce sont les soleils et les nuages de chacun, des miscellanées d'émotions, d'états. Nous sommes des oreilles et des cœurs grand ouvert. Des neurones et des corps. Il y a celui, celle, qui pose beaucoup de questions, celui qui sort des vanes, celui qui ne dit rien, mais qui enverra un mail ce soir pour raconter autrement. Il y a le fasciné, le dubitatif, le curieux. Celui qui se réjouit parce que ces mots, là, aujourd'hui, sont précisément ceux dont il avait besoin. Celui qui ne sait pas, à qui ça ne parle pas, mais qui décide d'accueillir quand même. Il y a celui qui parle de son cas, qui demande conseil, qui a besoin d'aide. Celui (celle ?) qui se lève pour aller aux toilettes trois fois. Et celui (celui !) qui a du mal à ne pas consulter ses mails sur son téléphone. Les fenêtres sont ouvertes et même celles qu'on n'imaginait pas. Dans l'air, des questionnements et des révélations qui tourbillonnent comme des pappus de pissenlits. On note quelques mots sur un carnet, on se lève. ●●●

**CE JOUR EST LE JOUR OÙ  
J'AI CONFIANCE, OÙ JE  
CHOISIS D'ÊTRE UNE BELLE  
PERSONNE POUR LE MONDE.**



On chante, on ferme les yeux, on tient la main de son voisin, on expérimente, les pieds dans le sable parfois, dans l'herbe d'autres fois, allongés, en silence ou en musique selon les cas.

Après ? Après, cela appartient à chacun. Chacun emporte dans sa besace ce qui a raisonné en lui. J'aime bien ce moment-là. Avant que l'on se disperse, ce moment où nous sommes le plus intensément rassemblés. Car ça y est, nous avons vécu et partagé cette journée ensemble. Nous avons ces heures en commun, qui nous scellent. Nous sommes des briques, solides et poreuses, fortes de leur individualité propre, puissantes lorsqu'elles s'assemblent pour bâtir. Nous sommes ces pierres qui forment les cairns. Il y en a un qui doit partir plus tôt, qui essaie d'être discret en rangeant ses petites affaires et qu'on salue de loin. Il y en a un autre qui lui court après pour lui filer la-feuille-à-remplir et qui en profite pour lui faire promettre de bien être là au prochain rendez-vous.

Après, à la maison, c'est un peu compliqué parfois. Le passage de l'astronaute en orbite au parent qui doit répondre aux prosaïques questions de sa progéniture. Il est où le chargeur de la console ? Il faut se cramponner face à la petite vieille qui a choisi de faire ses courses un vendredi à 18h 15 et qui n'est, selon toute vraisemblance, absolument pas la bonne personne présente. Passées quelques heures, il arrive que l'on se sente plus philosophe que le philosophe. Dépositaire et acteur d'un monde en germe vraiment, mais alors vraiment, meilleur. Une armée de colibris musclés, dopés, emplis d'optimisme et de questionnements savamment mêlés. Nous sommes des managers conscients d'être avant tout des humains. Nous mettons un pied devant l'autre et faisons attention à notre voisin. Nous sommes humbles et confiants. Conscients et heureux d'être responsables, conscients et heureux du pouvoir que nous avons de faire autrement, parfois plus, parfois moins, mais si possible mieux. **20**

**DANS L'AIR, DES  
QUESTIONNEMENTS ET  
DES RÉVÉLATIONS QUI  
TOURBILLONNENT COMME  
DES PAPPUS DE PISENLITS.**



La suite } **LES  
défricheurs**

page

**16**



## Isabelle Allain

EX-PARTICIPANTE DU GROUPE ÉMERGENCE RENNES WARRAOK

Je suis de la vieille école, en industrie il faut travailler sans trop se poser de questions. Lorsque j'ai commencé la formation, je me suis dit que c'était du « blabla » tous ces beaux discours sur la bienveillance, etc. Finalement, l'ensemble de la formation m'a ouvert les yeux sur ce que je ne voyais pas : l'intelligence collective. Tous les intervenants de Germe sont spécialistes dans leurs domaines et ont une façon ludique, bienveillante de partager leurs savoirs. Les séances de co-développement sont impressionnantes par leur intensité.

**« Le management ne se vit pas  
uniquement, il s'apprend,  
s'améliore, se renforce et s'adapte. »**

Des remises en question sont obligatoires lorsque l'on suit cette formation. Aujourd'hui, je suis responsable de 60 personnes dont 70 % d'intérimaires. La gestion n'est pas simple, mais c'est grâce à Émergence que j'arrive à maintenir les objectifs de production et le moral des troupes. Tout le temps où j'ai suivi la formation et même après, je me suis servi des exemples donnés par les membres de mon groupe, des anecdotes des formateurs... En mélangeant tous ces éléments, j'ai pris confiance en moi et en mes décisions. J'ai appris l'écoute, la bienveillance, la prise de recul, le respect et l'estime de soi et des autres.

Aujourd'hui, je peux dire que le management ne se vit pas uniquement, il s'apprend, s'améliore, se renforce et s'adapte. La leçon que je retiens le plus, c'est qu'il faut se connaître et se comprendre pour connaître et comprendre les autres, et donc mieux communiquer et devenir un meilleur manager. Ce que je suis devenu, grâce à Émergence. **20**

Le prochain témoignage }

Christophe Louis

page **30**



# LES défricheurs

★ ★ ★

Gilbert Jaffrelot  
Éric de Rancourt  
François Hosteing  
Patrick Solo

Parce que l'histoire est une ingrate qui écrase et efface. Ne pas oublier qu'au début du début, aux premières heures, à l'aube de tout, il y a des hommes. Des êtres qui ont une idée, qui la partagent, la font grandir et la portent. Des humains qui lui collent, de chaque côté de son corps devenu plus fort, des ailes pour voler.

1



Gilbert Jaffrelot

1991 • Il a l'idée de Germe

Comment savoir comment naît une bonne idée? Comment retrouver l'origine des choses? Gilbert Jaffrelot est le créateur de Germe. C'est dans sa tête que sont nées: la conviction qu'il fallait dépasser le seul dirigeant pour faire progresser les entreprises, l'idée d'un réseau de formation dédié aux équipes dirigeantes et aux managers. Et même le nom de Germe! Comme une évidence après une bonne nuit de sommeil.

## J'ai fait naître Germe, ils l'ont fait renaître, puis reconnaître

« *Qu'est-ce qu'il va encore nous sortir?* » Une fois par mois, dans les couloirs de mon entreprise, je croise mes collaborateurs, sourires en coin. Ils ont l'habitude de ces lundis post-journée APM. Je reviens la tête pleine d'idées. Et mes projections se heurtent à leurs interrogations. En un quart d'heure, je ne peux pas résumer à mon équipe de direction le fruit d'une journée d'immersion dans mon club APM.

L'idée naît ainsi. Ici, dans ce vide. C'est un manque qui est à l'origine de Germe. De ma difficulté à embarquer mon équipe, j'ai décidé un jour de faire une chance. Une opportunité.

Dès lors, je pose la question à mes comparses de l'APM: « *Et vous, comment faites-vous pour faire bénéficier de vos découvertes à vos équipes?* » Partout, la même lacune. D'un coup, cela me semble insensé! Le progrès des entreprises vient de celui de ses dirigeants, mais pas seulement! Il vient aussi de celui des équipes dirigeantes. C'est un projet collectif. ●●●

Je commence alors à réfléchir. Si nous faisons quelque chose, quelle forme cela pourrait-il prendre ? Je travaille à l'écriture d'un document que j'intitule « L'esprit de démultiplication ». Nous sommes en 1991. Je me couche un soir en réfléchissant au nom que pourrait prendre cette initiative. Et me lève le lendemain matin avec cette conviction : cela s'appellera Germe. Germe pour Groupe d'Entraînement et de Réflexion au Management des Entreprises. Après l'idée, vient le temps du travail. L'enthousiasme est indispensable, mais pas suffisant. Il faut convaincre et embarquer. Le 20 mai 1992, accompagné de Gérard Denis, président du club APM Côtes-d'Armor, je défends mon idée devant le créateur et président de l'APM, Pierre Bellon, ainsi que certains membres éminents. Pierre me répond : « *Écoute Gilbert, c'est une excellente idée. Ça ne sera pas l'APM, cela sera autre chose, en dehors, mais avec notre coup de main et notre regard bienveillant.* » Maintenant, il faut y aller. Et pour cela, il faut tout faire. Tout.

L'APM nous apporte son soutien administratif et matériel, mais nous n'avons aucun moyen. Les activités (et notre maigre budget) sont hébergées par l'ASFO et le secrétariat de l'UPIA (Union Patronale Interprofessionnelle d'Armor). Sans identité bien définie, sans plan, sans ressource dédiée, sans structure, se tient néanmoins la toute première rencontre Germe : le vendredi 9 octobre 1992. Nous sommes quatorze participants. Yves Enrègle vient nous parler des pouvoirs dans l'entreprise et des analogies avec Astérix. De 1992 à 1994, Germe est réservé aux cadres des membres APM et il n'y a qu'un seul groupe, en Côtes-d'Armor.

### LE PROGRÈS DES ENTREPRISES VIENT DE CELUI DE SES DIRIGEANTS MAIS PAS SEULEMENT !

Trois verbes me viennent aujourd'hui en tête : convaincre, entraîner, laisser vivre. Germe fait ses premiers pas et tout est à imaginer. Pour convaincre, nous n'avons que nos valeurs. Notre conviction humaniste, celle qui a permis, des premiers jours jusqu'à aujourd'hui, de franchir toutes les étapes. La première d'entre elles, c'est le respect des personnes. L'enjeu de Germe est de faire en sorte que dans une équipe, une entreprise, des personnes différentes soient capables de se comprendre et d'avancer ensemble. À cela s'ajoutent l'ouverture, la confiance, l'humilité, valeurs fondatrices de Germe.

Au début de l'année 1995, il est grand temps de structurer si l'on veut donner une chance à Germe de vivre et de se déployer. J'ai toujours été convaincu qu'un réseau s'anime du terrain et pas d'un bureau parisien. Alors, lorsque Pierre Bellon me propose de prendre la direction générale de l'APM, je sais que je vais devoir trouver quelqu'un pour prendre le relais de Germe. Parce que j'ai toujours aimé travailler avec les meilleurs, je joins Éric de Rancourt, un consultant remarquable. Je lui pose deux questions : « *Acceptes-tu de prendre ma suite comme animateur ? Acceptes-tu de développer Germe ?* » Dans un compte-rendu d'analyse qu'il me remet le 22 octobre 1995, Éric de Rancourt m'écrit ainsi : « *1. Concernant Germe, j'ai bien noté ton souhait que le groupe continue sans rupture. Je voudrais te redire ma préoccupation concernant l'animation de ce groupe. 2. La poursuite de Germe, même sans être perfectionniste, demande des compétences personnelles assez fortes et surtout complètes (demande très vive en développement personnel, mais également en formations à contenu technique de bon niveau), ainsi que du temps et de l'énergie, notamment pour recruter de nouveaux adhérents.* »

À ce moment de l'histoire, Germe ne promet rien de grand à Éric : pas de rémunération, des déplacements par monts et par vaux... Pourtant, Éric sera celui qui fera naître Germe. Celui qui structurera pour aller plus loin. Avec Patrick Solo, il mettra sur pied les premiers fondements d'une association. Il faut des gens formidables pour que la fragilité soit féconde. Il a fallu des gens formidables pour que Germe prenne vie. Germe est une œuvre collective, le fruit de l'engagement de personnes extraordinaires ! Au printemps 1997, cette personne formidable, c'est François Hosteing, alors correspondant régional à l'APM. François est celui qui assurera la germination. Ses missions pour faire vivre Germe – pour l'empêcher de mourir plutôt au début – ont été compliquées. Germe n'était pas un cadeau facile.

Frère Samuel disait que « *La fragilité est la force de l'homme.* » Je crois que c'est la fragilité de départ de Germe qui lui a permis de survivre et de dépasser les épreuves. J'ai à ce titre beaucoup d'admiration pour ce qu'Éric et François ont réalisé. Jamais, ils n'ont envisagé d'arrêter. Toujours, ils ont su se remettre en question, travailler, convaincre et séduire, malgré l'absence de moyens pour tout cela. Moi, j'ai mis la cellule-souche, mais eux ont permis que l'idée se réalise concrètement. J'ai fait naître Germe, ils l'ont fait naître, puis reconnaître.

Une idée se confronte souvent à trois étapes : elle apparaît ridicule, puis elle dérange, enfin, elle semble évidente. Une idée est comme une petite flamme. Elle peut disparaître au premier coup de vent ou prendre et donner un grand et beau feu. Germe, comme d'autres réseaux, a porté dès ses origines la conviction qu'il faut placer l'homme au cœur de l'entreprise, que c'est le seul avenir possible. Son fil conducteur a toujours été de transformer les personnes pour transformer l'entreprise. Pour cela, Germe a choisi de viser plus loin encore que l'APM, en allant de l'explication jusqu'à l'implication, par l'application concrète et expérimentielle, en encourageant la remise en question et le cheminement personnel. Pour cela, un énorme travail a été mené sur le plan de la pédagogie.

### IL FAUT DES GENS FORMIDABLES POUR QUE LA FRAGILITÉ SOIT FÉCONDE.

En 2011, lorsque l'association a reçu le prix du Management humaniste Olivier Leclerc, je dois avouer que j'ai versé une larme. Non que j'aime particulièrement les ors de la République ! Mais quelle émotion de voir reconstruire notre intuition, notre conviction et notre implication dans le domaine du management humaniste. Management humaniste... Du chemin reste à faire pour que la formule tienne du pléonisme. Germe est encore là pour cela. **20**

# 20 ans à RELIER les hommes & les idées

Depuis 20 ans, Germe œuvre en faveur d'un management humaniste, en défendant l'ouverture, le respect, la confiance et l'humilité. Avec ses 2 300 adhérents, l'association a choisi de miser sur l'enthousiasme, l'innovation et l'intelligence collective pour changer le monde professionnel et managérial. Changer le monde grâce aux mouvements de chacun, de chaque être qui, intimement, se rend capable d'évolution et de progrès.



LE RÉSEAU DE PROGRÈS  
DES MANAGERS

[WWW.GERME.COM](http://WWW.GERME.COM)