

L'innovation managériale : SODEBO

Michel de Virville a ouvert la séance en rappelant que les activités du Collège des Bernardins sont marquées par l'ouverture sur les autres afin de toucher l'humanité des hommes et que son fonctionnement repose sur l'apport de l'expérience des autres.

Charles-Henri Besseyre des Horts a rappelé les trois axes du séminaire : manager dans la diversité de la hiérarchie, manager dans la connexité à l'heure où la révolution numérique réduit le temps et étend l'espace et manager sans frontières géographiques, sectorielles ou institutionnelles.

Maurice Thevenet a précisé les trois modalités de travail : des rencontres avec des entreprises, des rencontres avec les dirigeants d'entreprise afin de faire une radioscopie des dirigeants, des rencontres avec des personnes de référence autres que les dirigeants.

Chacun de ces thèmes sera décliné selon trois modalités différentes :

- des institutions remarquables pour leur innovation managériale afin de prendre la mesure des contextes et des démarches mises en œuvre,
- des témoignages de dirigeants afin de mettre en évidence la dimension personnelle de leur action managériale dans des contextes de transformation,
- des ouvertures sur des champs de connaissance extérieurs au management afin d'étendre le champ des références et de la réflexion.

Ces séances d'échanges constitueront la base d'une publication et ouvriront la porte à la poursuite du séminaire en septembre 2015.

Patricia Brochard, Marie-Laurence Gouraud, Bénédicte Mercier, co-présidentes de la Société SODEBO, ont rappelé que SODEBO est une entreprise d'agroalimentaire située en Vendée, créée en 1960 grâce au rachat de l'entreprise de charcuterie fondée par leurs parents.

SODEBO est une entreprise originale. Elle regroupe 2000 personnes dans l'épuration des OTI et son parcours est marqué par son ancrage sur un territoire et son fonctionnement spécifique.

Le métier de cette société est celui de créateur, fabricant et intégrateur. La société réalise sept gammes de produits tels que pizza, sandwich, salades permettant de consommer avec plaisir. Elle est n°1 pour le rayon traiteur et détient 11% de part du marché.

Elle réalise beaucoup d'investissements (30ME) et a un chiffre d'affaire de 415 millions d'euros. Elle est implantée sur un seul site en Vendée. Cette activité exige une grande capacité d'innovation. Elle a été classée au top 7 des meilleurs innovateurs.

Concernant les ressources humaines, la parité hommes-femmes est mise en œuvre, la moyenne d'âge est de 40 ans, le taux de fidélité est de 130% et le turn-over de 2,5 %, l'ancienneté moyenne de 13 ans. La société assume des dépenses importantes pour la formation. Sa politique salariale reconnaît l'effort collectif qui se traduit dans un intéressement de participation qui représente dix fois le montant légal. Au total ce sont 150 métiers qui sont exercés dans l'entreprise.

SODEBO se démarque des idées reçues.

Dans cette société le pouvoir n'est pas détenu par une seule personne ce qui est généralement considéré comme un facteur de succès. Le modèle est, au contraire, celui de l'intelligence collective qui permet de faire évoluer la réflexion. Cela requiert la mise en place d'un bon dispositif et de bonnes méthodes.

Il a été prétendu que ce modèle est impossible à mettre en œuvre même avec 500 salariés sur un même site. Il est au contraire un atout. Etant donné que la société est implantée sur un seul site, cela permet d'animer toutes les équipes, de créer une proximité, de permettre des échanges entre les services. Il permet une complémentarité des unités et une grande réactivité. La culture d'entreprise se développe mieux tout en conservant une complémentarité des unités et donc une grande réactivité pour le lancement de produits.

Ce qui caractérise le management chez SODEBO c'est tout à la fois :

- la dimension des équipes qui sont de petite taille et ont un objectif identifié qu'elles veillent à mettre en œuvre et qui sont animées par un team leader qui les mobilise,
- le sentiment d'appartenance graduelle à son équipe et au site avec des chefs d'équipes qui précisent les objectifs par semaine,
- le sentiment d'appartenance à SODEBO. Une réunion annuelle fixe les objectifs de l'année, les salariés sont connectés aux ventes du jour et aux prévisions de vente ce qui les rend acteurs de leur journée, de leur métier et leur procure une certaine fierté,
- une proximité de terrain et hiérarchique ce qui fait que tout le monde est tourné vers l'action et devient aussi responsable dans la mesure où chacun doit résoudre des problèmes concrets en proximité avec sa hiérarchie qui est en nombre limité (au maximum 3 à 5 niveaux hiérarchiques). Tout le monde se tutoie. Les portes sont ouvertes. Il n'y a pas de dress code.

Il y a une multiplicité de parcours liée à l'intégration des équipes et à la promotion interne ce qui permet de détecter les talents (promotion interne à 85%), de favoriser les passerelles entre les métiers car ce qui compte c'est l'expérience acquise et le savoir-être ce qui permet de développer la curiosité et une culture de l'apprentissage.

La primauté est donnée au projet ce qui favorise la transversalité et une variation des organigrammes de manière à créer un lien entre besoin, objectif et réalisation.

Un tel management suppose de se mettre au service des autres et donc d'avoir un profil collectif plutôt qu'individuel ce qui a un impact dans la politique de recrutement.

Le bien-être est une source de performance. Ce bien-être c'est l'attention notamment à l'égard des salariés et de leur famille (crèche sur le site...), celle donnée à l'environnement de travail (dimensions humaines et chaleureuses, design, salles de repos, traitement acoustique), l'attention donnée à l'ambiance de travail (utilisation des prénoms, pauses, événements internes...).

La stratégie de la marque SODEBO basée sur l'innovation trouve sa traduction dans la méthode de management basée sur l'équité et s'appuyant sur la motivation et la fierté du salarié de travailler pour une marque.

Une place est laissée aux convictions intimes des managers car c'est une source de confiance sur les projets de l'entreprise, donc pas de dogmatisme.

Dernier point, SODEBO recourt le moins possible à la sous-traitance et privilégie l'internalisation.

La réussite de l'entreprise n'est pas lié à un modèle mais à sa manière de travailler, à la volonté d'être juste et cohérent.

Un certain nombre de questions ont été posées aux co-gérantes sur les points suivants :

Quelles sont les règles du jeu dans les réunions de famille? Comment s'est faite la transmission d'entreprise avec vos parents ? Comment est envisagée la transmission aux générations futures ? Où avez-vous acquis toutes ces connaissances pratiques?

Le lien avec le territoire d'implantation de l'entreprise est-il un élément de stratégie ?

Comment voyez-vous l'avenir dans 15-20 ans ?

Votre gestion n'est elle pas comparable à une gestion à l'américaine ? (cf. numérique)

Y a-t-il une place pour la recherche et le développement ? Y a-t-il une place pour l'innovation sur des petites niches ? Quel contact avec le deuil en cas d'arrêt d'un produit ? Face à la concurrence comment détecte-t-on les nouveaux besoins des consommateurs et leur évolution ainsi que la transformation de l'offre de produits ?

Quelles sont les vraies difficultés rencontrées dans le management ? En quoi le système de management évolue-t-il par rapport à la taille de l'entreprise ?

Comment la culture du contrôle et celle de l'innovation se combinent-elles ?

Comment évaluer le savoir-être notamment celui des managers, comment transmettre le savoir-être ?

Comment détecter les talents et les évaluer ?

Comment gérer d'éventuelles résistances aux changements fréquents d'organigrammes ?

La génération qui arrive comment s'intègre-t-elle ?

La sécurité psychologique malgré son côté informel contribue-t-elle à la performance ?

Comment les salariés gèrent-ils le mouvement permanent de leurs fonctions ?

L'idée du bien-être relève-t-elle de la philanthropie ?

Comment fait-on de la place pour les jeunes ? Comment gérer leur mobilité ?

Comment concilier les demandes de changements de postes et l'organisation du travail ? Si l'organigramme bouge souvent cela ne crée-t-il pas des problèmes ?

Ce type de management ne se rapproche-t-il pas du paternalisme ?

Comment transmettre le savoir-être ? Que signifie exactement la bienveillance ? La notion de convivialité est-elle proche du savoir-être ? Comment évaluer le savoir-être ? Y a-t-il besoin de l'évaluer ou une auto-évaluation suffit-elle ? Avec un organigramme en mouvement n'y a-t-il pas une contrainte du savoir-être très forte ?

Dans les moments de crise, une entreprise risque-t-elle de perdre ses repères ? Comment les maintenir ? Avez-vous subi des moments de crise ?

Y a-t-il un droit à l'erreur ? Faut-il passer autant de temps à manager qu'au suivi opérationnel ? Le management ne risque-t-il pas d'être au service du résultat à atteindre ?

Quel est le paysage syndical ? Quel est le mode de régulation social ? Par exemple pour les managers.

Comment gérez-vous le volet international ?

Avez-vous prévu un modèle de fonctionnement qui permette d'anticiper l'avenir par exemple en créant une fondation ?

L'entreprise mène-t-elle des actions humanitaires ? Des actions socialement responsables ?

Les co-gérantes de la société SODEBO ont développé en réponse aux questions posées les éléments principaux suivants.

Un conseil de famille a été mis en place qui se distingue des réunions de famille qui relèvent de la vie privée mais demandent une certaine vigilance. La question de la transmission de l'entreprise a été prévue depuis longtemps et de façon très progressive. Un actionnariat a été mis en place. La voie choisie pour la transmission générationnelle est celle du libre choix.

Le lien avec le territoire d'implantation de l'entreprise n'est pas un élément de stratégie.

Chaque année la fabrication de quelques produits est arrêtée après avoir réuni un comité d'arrêts de produits. En même temps on teste de nouveaux produits et on a en principe droit à l'erreur.

L'innovation sur des petites niches a sa place mais nous avons aussi un droit à l'erreur.

Le management est un métier très difficile. Il faut tout à la fois trouver des managers en interne ou en externe et les former. Il faut aussi prendre en compte l'âge des salariés et le vieillissement de la population, allier l'expérience dans l'entreprise, la promotion interne et des apports externes afin de progresser par le développement des échanges entre salariés.

Le savoir-être est pris en compte dans la détection des talents, il faut savoir travailler en collaboration, favoriser les échanges, être à l'écoute. Par ailleurs, pour devenir habituels et rassurants les changements doivent être fréquents. Tous les ans une journée est consacrée à la réflexion sur le travail collaboratif.

SODEBO a connu des périodes de crise (en 1968, 1992 et 2008) mais nous avons réagi sans jamais licencier.

Il est important de savoir créer les conditions pour adapter les activités, pour être aussi bons que les autres, pour redéfinir notre métier. Pour cela, il faut faire des retours d'expérience en analysant les succès et les échecs, réfléchir sur les objectifs, regarder comment font les autres et identifier nos points forts.

Le pouvoir partagé n'exclut pas que quelqu'un tranche, le dispositif doit prévoir qu'une décision sera prise mais il n'y a plus besoin d'une autorité pour trancher car un accord a été conclu en amont sur les règles de prises de décision.

Il n'y a pas de syndicat mais beaucoup de communication interne et des dispositifs mis en place pour que le personnel se sente bien. Les managers sont d'ailleurs formés à cet égard. En outre un dispositif d'intéressement-participation a été mis en place. Il y a aussi une volonté forte que les salariés se considèrent comme des acteurs de la réussite des objectifs dans chaque secteur de l'entreprise.

Sur le plan international, il y a un projet avec le Brésil qui devrait se mettre en place en avril prochain.

La société a créé une structure pour aller vers les autres et notamment aider les jeunes en difficultés.