

SEMINAIRE INNOVATION MANAGERIALE

[Retour sur la séance précédente : Jean-Pierre Clamadieu, président de Solvay](#)

Dans sa restitution sur Solvay, Caroline Haquet est aussi le porte-parole de Yves de Moustier dont elle a intégré les commentaires avec les siens, hormis les questions qui lui restent en propre et qui figurent en fin.

Caroline Haquet pose un regard très positif sur le modèle Solvay tel que présenté par Jean-Pierre Clamadieu de manière exhaustive, dit-elle et convaincante : « Pour moi, ce modèle est l'apothéose de la simplicité, de la cohérence et de l'efficacité, le modèle *Kiss* dans toute sa splendeur » et ajoutant qu'elle regrette de ne pas rencontrer ce modèle assez souvent dans la réalité.

1^{er} sujet le temps et le rythme : on parle de 150 ans d'ancienneté, d'un actionnariat familial qui laisse le temps au temps, capable de se projeter à 20 ans, avec une logique de transmission. Des sujets qui peuvent en faire rêver autour de cette table.

Cela aurait pu faire présager une histoire plan plan avec une culture paternaliste or, on s'aperçoit que cette culture a été 'challengeée' par l'arrivée de Rhodia, suivie d'une fusion finalisée en un an et qui a apporté rapidité et efficacité.

Il a été considéré que le coût des 20 % restant pour finir la fusion à 100 % était trop onéreux et les dirigeants ont donc assumé ce 'non finito' qui leur semblait suffisant en l'état des lieux, démontrant ainsi une agilité dans les process et une conception de l'entreprise non figée dans la poursuite de sa logique de transformation. Ne jugeant pas nécessaire d'aller jusqu'au perfectionnisme, la société a privilégié la vitesse d'exécution.

Les 3 autres sujets qui ont interpellé Caroline Haquet :

- la responsabilisation
- la transparence, appliquant le modèle BU

Elle relève un exécutif resserré qui fait rimer 'challenge' avec 'support'.

Un Comité exécutif avec une bonne vision qui n'a pas peur du changement et au-dessous des patrons opérationnels qui agissent en super patrons dotés d'autonomie. Chacun des acteurs est à sa place et est responsabilisé. L'exécutif n'entre pas dans l'opérationnel et Caroline Haquet dit : « Bravo pour cette agilité dans les process ! »

Mais comment faire pour éviter que des citadelles fortifiées se constituent en BU autonomes ? Solvay a posé en face le corollaire de la transparence et institué un important contrôle de gestion. Le CA donne aux patrons opérationnels un *feed back* et une visibilité sur l'avenir : « Les gens ont le droit de se tromper mais pas le droit de ne pas dire qu'ils se sont plantés ». On pratique une communication ascendante où tout remonte à l'exécutif qui s'interdit de son côté d'intervenir directement. La transparence s'applique aussi en descendant au niveau des collaborateurs de terrain.

Caroline Haquet souligne le succès du rapprochement qui s'est fait entre deux cultures aussi éloignées sans provoquer de clash. D'un côté, Solvay, issu d'un univers paternaliste, pratiquant le respect de ses collaborateurs et vivant dans un régime calme et de l'autre, Rhodia, une société chevillée au corps par l'urgence et le mauvais souvenir des traumatismes qui l'avaient conduite au bord de la disparition, entre les deux le regroupement a abouti. Le nouvel ensemble invoque les valeurs d'excellence et de performance et « j'ai adoré, dit Caroline Haquet, leur définition de l'excellence 'Toujours faire mieux', que je vais tenter d'appliquer dans mon environnement et je compte bien y parvenir ! »

Caroline Haquet a vérifié sur les sites, notamment Glass Door, et autres réseaux sociaux ce qui se dit sur Solvay et « même au bout de mes recherches, je n'ai pas vu grand monde qui s'en plaigne ce qui veut dire que le problème n'est pas majeur ».

« La dernière chose où je serais plus critique est la question de la modernité sous l'angle de la transversalité ». En effet, Caroline Haquet ne vise pas en cela l'innovation technique de Solvay qui est à la page : process, technologie, digitalisation, en particulier dans les relations de communautés prestataires et salariés où Solvay est précurseur. Mais bien celle de la transversalité.

La question de la transversalité se pose au niveau des éléments humains susceptibles d'entrer en lutte : l'entreprise a-t-elle prévu des modes de gestion des talents dynamiques ? On a recueilli l'impression que le passage d'un candidat au changement d'une BU à l'autre se fait plutôt « quand il s'agit de se repasser le mistigri ». Autre sujet de transversalité : celui du *Gender* et il ne semble pas que l'entreprise se soit lancée sur la question de féminisation des cadres, si l'on en juge par son absence de mention sur le site. Si ce n'est le principe de bonne conduite qui y est énoncé ainsi :

« Aucune discrimination illégale ne sera tolérée » que Caroline Haquet a relevé et cite avec humour comme une perle rare !

Les interventions qui s'ensuivent

- > Peut-on vraiment parler d'une société moderne : modèle efficace, certes, mais conventionnelle ?
- > Peut-on parler d'attitude collaborative quand le projet est défini de façon *top down* ? Vu que les documents n'ont pas fait l'objet de concertation de grande ampleur.
- > Peut-on vraiment évaluer les attentes des collaborateurs vis à vis du Groupe à partir des 5 cerveaux du Comex ? Et quid de l'accompagnement des managers pour la mise en œuvre du cadre managérial.

> Quelle synergie entre les BU ?

> Quid de la décentralisation alors qu'elle s'arrête au Comex BU ? 2 entreprises_ > 2 entreprises= 2 histoires_ Qu'est devenu le paternalisme de l'une de qu'en pensent les salariés de Solvay ?

Michel de Virville suggère à Caroline Haquet:

Cela vaudrait la peine de poser toutes ces questions à votre intervenant.

Caroline Haquet a relevé que: Jean-Pierre Clamadieu n'est pas sur LinkedIn.

Commentaires partagés :

Il ressort des échanges à travers la salle que le manque de concertation chez Solvay a gêné. Jean-Pierre Clamadieu avait souligné que le fonctionnement Comex était collégial et que les participants étaient tous du business (et pas des financiers). Commentaire : « Cela donne de l'air pour réfléchir à l'avenir ».

Conclusion :

« Le modèle n'est pas d'une folle nouveauté. Mais la qualité du dirigeant et sa capacité à le faire vivre grâce à la force de sa parole importent. Jean-Pierre Clamadieu a serré les mains de chacun en partant, un geste bien en consonance avec une personnalité qui n'a pas un ego sur dimensionné. C'est un trait de caractère auquel les collaborateurs doivent être sensibles. »

Intervention de Xavier Rivoire

Directeur de la Communication Externe Decathlon France

Dès sa prise de parole, Xavier Rivoire dévoile qu'il s'accomplit dans sa mission chez Décathlon. Il y est entré en 2012 comme responsable des media, partenariats et événements de Kalenji, une des marques du groupe, avant d'être nommé à son poste actuel. Un intervenant dans la salle raconte qu'il revient d'un voyage à Hyderabad et a été frappé de voir l'enseigne de Décathlon flottant sur un magasin situé à 100m sur la route de l'aéroport. Nous allons donc entendre parler d'un groupe très dynamique.

Evoquant son parcours, on comprend que la rencontre avec le sport chez lui n'a pas été fortuite : après le bac et un échec pour entrer à Sciences Po, il atterrit dans une petite chambre sans eau à Paris. Pour remédier à sa toilette, il va nager tous les jours à la piscine municipale. Il s'inscrit ensuite à l'Ecole de Journalisme à Lille « parce que l'écriture, c'est un échange ». Diplômé, il « traverse La Manche », usant d'une expression de sportif, et se fait engager à la BBC. Toujours à Londres, il devient l'envoyé spécial permanent de L'Equipe, « c'est alors la grande époque de Ginola et de Cantona » avant de devenir le correspondant de France Football à Milan et de tenir d'autres postes de correspondant de presse à l'étranger, tout en faisant du coaching d'écriture à des clients parmi lesquels se trouvera Décathlon. D'où la suite.

Chez Décathlon, il découvre le modèle de la culture d'entreprise *Bottom Up*, «un groupe où la hiérarchie existe mais ne se fait pas sentir. » Il existe un organigramme et chacun connaît sa place dans la hiérarchie, mais on s'appelle par son prénom y compris quand on s'adresse au DG.

La pratique du sport est un lubrifiant dans les échanges et il est rare qu'il se passe une journée chez Décathlon sans qu'un groupe de collaborateurs ou une équipe ne s'accordent un intermède sportif sur les lieux même de l'entreprise. On tend vers une entreprise où les rapports entre les personnes sont « libérés » mais il expliquera les limites de cette culture un peu plus loin dans son exposé.

Sur le concept de la communication à l'œuvre chez Decathlon : « La communication, ce n'est que le bon sens, le reste, c'est des outils » Des outils qui ont aujourd'hui une dimension digitale. Et il ajoute « je veux faire implorer ma fonction de directeur de la communication externe et laisser la parole à nos clients et à nos collaborateurs. Si toi, Client, tu veux faire des critiques négatives, on va les écouter et t'apporter des réponses » Dans la communication, nous sommes là pour donner des outils et guider les messages. Le vrai but de la communication, c'est atteindre les gens en profondeur, de donner du sens, d'offrir de la critique, d'être dans une logique d'info et de contenu : « Si vous touchez des sujets de société, vous avez plus de chances d'être entendu. Nous avons par exemple créé le Service Trop Decathlon ».

Trop Decathlon, c'est ceci : un client appelle Decathlon pour revendre son vélo et on va le lui racheter en bons d'achat. Car l'essentiel pour nous, dit-il, est de présenter cela comme faisant partie d'une économie collaborative. Cela ressort dans mon dossier de presse « C'est en évoquant cette notion de service que j'ai des chances d'être entendu »

Xavier Rivoire souligne l'évolution en cours : le « service » tend de moins en moins à dépendre de la direction commerciale pour aller vers les Ressources Humaines. De même, aujourd'hui, dit-il, la direction de la communication externe, comme celle de la communication interne ne dépendent plus de la direction commerciale. Quand on lui pose la question, il répond ce sont Les Ressources Humaines qui doivent prendre la relève.

Décathlon : un groupe mené par l'humain et non par les chiffres ?

Xavier Rivoire : « Nous sommes dans cette logique mais encore loin du compte »

Le management des ressources humaines : la confiance et la projection de soi. Xavier Rivoire a relevé les traits de caractère spécifiques de la culture de Décathlon. La société a été fondée en Juin 1976 par Michel Leclerc, insufflant à ses collaborateurs un esprit d'entrepreneuriat, de simplicité et de bon sens. Deux valeurs humaines ont poussé au sein de cette entreprise et continuent d'animer les équipes : la vitalité et le partage de la passion du sport. « Il faut que cette passion soit tangible et intangible, sinon vous ne pourrez pas travailler chez nous. Quand je sonde un candidat ou un collaborateur, je vais toujours vers ça. »

Puis il nous introduit dans le 'pot boiler' où se concocte cette maïeutique tout à fait particulière au groupe et nous explique comment, au niveau du management des RH, on fabrique la confiance mutuelle et la projection de soi.

La confiance

Commentant d'abord son expérience personnelle, Xavier Rivoire nous dit « J'ai passé 20 ans de ma vie à ne pas faire confiance. Dans une rédaction, rien n'est fait pour vous mettre en confiance. Au contraire, on est en rivalité permanente avec ses collègues et collaborateurs.

De fait, je ne savais pas faire confiance, peut-être par manque de confiance envers moi-même. Or, tout est fait chez Décathlon pour vous donner confiance.

Chez Decathlon, la confiance en la personne prime sur celle du diplôme. » Et il cite quelques cas de confiance faite aux collaborateurs, impensables ailleurs. Ainsi est-il possible chez les cadres de travailler chez soi en semaine sur des dossiers de fond.

On vous donne la liberté et des plages de ressourcement mais c'est pour mieux se projeter et se rendre mieux responsable. Toujours est-il que ce qui est vrai pour les services centraux, voire pour sa stagiaire ne l'est pas pour les employés de magasins.

Car la confiance induit la responsabilité. Et il cite le cas de sa jeune collaboratrice qui gère le fil twitter de façon autonome et avec succès.

La projection de soi, c'est l'affaire des entretiens d'auto-évaluation.

On sait ce que veut dire l'entretien annuel, entretien souvent fastidieux avec son patron, mais le modèle que nous décrit Xavier Rivoire s'apparente à une initiation poussée à la culture du groupe. Chez ce groupe exigeant et dynamique, l'auto-analyse est à deux niveaux, performance professionnelle et performance personnelle, avec utilisation d'indicateurs (tels, l'Enquête Brahms avec les mots marqueurs : 'sourire bonjour regard au revoir merci'). Chacun est sensé se projeter à 10 ans dans un « savoir être » mesuré par des critères de performance selon une échelle A,B,C,D, mais nous apprenons heureusement que même Michel Legrand n'a jamais décroché « A ».

Un dernier paramètre a été introduit, le droit à l'erreur. Chacun dispose d'un compte d'exploitation pour développer un projet et à la fin de l'année, le CA qu'aura réalisé le collaborateur est mis en comparaison avec le CA du rayon ou du département. On voit comment cela peut permettre à l'entreprise de se servir d'un cas d'échec pour remorquer le collaborateur et l'accompagner dans une amélioration de ses performances.

Questions posées à Xavier Rivoire

Q - Combien de femmes à la direction générale chez Décathlon ?

Aucune femme dirigeant pour le moment et cela doit changer.

Or nous avons plus de femmes que d'hommes au niveau des responsables de rayons.

Decathlon, c'est 300 magasins en France et 15000 collaborateurs

Et 1050 magasins dans le monde et 70 000 collaborateurs.

Q - Quelle est votre place par rapport à vos concurrents ?

Cette place fait débat mais on estime qu'en tant que distributeur-concepteur, nous sommes leader dans le monde. Nous représentons une chaîne complètement intégrée du concept jusqu'à la distribution, avec une variété de métiers, une mobilité d'action et une grande proximité avec le client.

Q - Comment mesurez-vous votre valeur ?

Nous sommes une boîte Française du Nord. La France est notre marché principal et représente 25 % de notre production.

CA en France : 3,3 milliards Euros

CA mondial : 9,5 milliards Euros

Mais 25 % de la production en France, pour les journalistes cela veut dire 75 % à l'étranger et ils n'aiment pas ça. Mon rôle, c'est de faire passer des messages optimistes et je crois beaucoup dans les qualités humaines de cette entreprise et dans le fait de communiquer sur le qualitatif. D'expliquer par exemple qu'en Inde, nous avons su ouvrir 7 magasins en 1 mois et employer de façon pérenne 6 000 collaborateurs. Mais il faut aussi communiquer sur les chiffres. Nos concurrents le font et vis à vis de ces acteurs, Mulliez, Leclerc, nous devons le faire aussi. Si nous ne communiquons pas sur nos chiffres, Intersport dira que notre développement est à l'arrêt.

Mais chaque année, nous avons un projet avec un grand titre, et le projet de cette année est de dire OUI. Nous infusons à nos collaborateurs la mentalité, le pouvoir de dire oui. On leur fournit des outils, la tablette qui permet de savoir instantanément si l'article est en magasin, la borne permet de le commander directement. C'est du business mais c'est surtout l'envie de développer un état d'esprit et un comportement. Notre objectif est d'accompagner les Français dans leur envie de faire du sport.

Q - Vous avez dit « tout n'est pas rose chez Decathlon ». Qu'est ce qui n'est pas rose chez D?

J'ai parlé en effet du déséquilibre face à l'emploi dans le rapport H/F dans l'entreprise (pas de femmes à des postes managériaux) mais je vais vous répondre sur l'équité et la diversité, qui sont d'ailleurs des problèmes récurrents dans l'entreprise en France.

Chez D, malgré l'écart H/F dans l'emploi, l'équité H/F est totale en ce qui concerne les salaires. En cas de congé pour grossesse, le salaire des femmes poursuit son évolution et elles retrouvent en fin de congé le même poste et leur salaire voire en hausse. Là où le problème peut se poser, c'est dans la discrimination positive que nous sommes amenés à pratiquer. Nous avons institué un « Leadership au féminin » qui permet de monter plus vite en compétence et il nous est arrivé, dans un cas, de nommer une femme à un poste important – le but étant d'envoyer un message symbolique - bien que nous reconnaissons le risque car il manquait à cette personne les bases nécessaires. Elle a donc été promue directrice de la Région Rhône Alpes or, ce ne fut pas un service à lui rendre. Cette région s'est trouvée sous sa direction en difficulté économique. Ce n'est pas la seule région du Groupe en difficulté économique, la Région PACA l'est aussi. Cependant son insuccès a inévitablement rejilli sur la notion de discrimination positive en faveur des femmes dans l'entreprise.

L'autre point, c'est celui de la diversité et là, aussi, on peut faire mieux. Je vous donne un exemple : sur le plateau où l'on a 50 personnes, on recense 3 d'origine maghrébine mais aucun Black. Nous avons des jeunes issus des cités. Certains peuvent réussir et là aussi, nous devons aller plus loin et les accompagner dans des formations pour qu'ils soient en mesure de diriger l'entreprise. Ce qui est possible vu la mobilité interne qui caractérise Décathlon.

Q – Vous avez en majorité une population jeune chez D. Comment faire évoluer des vendeurs dans le Groupe quand on on sait être face aujourd’hui à une génération conditionnée par le *turn over* ?

Oui, nos vendeurs correspondent en général à une tranche d’âge de 25 à 30 ans. Mais parlons aussi de l’attitude de nos clients qui révèlent des orientations intéressantes. Une première catégorie va vers nos vendeurs seniors. Pourquoi ? Parce qu’ils associent à tort, âge et expérience tandis que nos jeunes vendeurs peuvent être tout aussi compétents. Et puis, une autre catégorie qui est attirée par nos employés à mobilité réduite. Ceci est patent aux caisses, sur 5 ou 6 caisses, le flux se dirigera vers la personne en fauteuil roulant. Pourquoi ? Le sourire accueillant qu’ils trouvent chez ces personnes qui ont traversé des épreuves mais qui ont un visage rayonnant !

Et voici comment évolue notre population de vendeurs. Prenons ceux de 25 à 30 ans, engagés avec emplois CDI : une partie d’entre eux décident de rester vendeurs et continuent ainsi 20 à 30 ans, motivés par la proximité avec le client et le partage de la passion du sport. Puis, il y a ceux qui grimpent les échelons par leur compétence et deviennent directeurs de magasin, puis d’une région et peuvent passer aussi dans une de nos branches à l’international. Après avoir été vendeurs, une autre catégorie se dirige vers les services généraux. Cela s’explique par les salaires raisonnables que pratique l’entreprise et les bénéfices de l’ancienneté. Au bout de six mois, tout employé reçoit des parts de l’entreprise qui sont distribuées chaque année. Décathlon n’est pas une société cotée mais sa valeur est déterminée par des experts indépendants et l’entreprise s’engage à racheter les parts à ceux qui veulent les vendre après 5 ans révolus. Il s’agit donc d’un avantage, non négligeable pour les employés, qui participe à la logique de l’entreprise de promouvoir un esprit de fidélité.

Q – La problématique du « retaining » est-elle plus difficile qu’avant ?

Pas chez nous. Il y a ceux qui quittent l’entreprise – on perd 150 gamins de 28-29 ans par an- mais ils laissent place à de nouveaux arrivants. Décathlon représente une école de commerce et de vie incroyable et cela se sait. Cela se sait notamment au niveau des chasseurs qui viennent chercher des bons profils de commerciaux chez nous. Là où nous sommes moins forts, c’est au contact des grandes écoles de commerce sur les campus de recrutement. Quand on compare nos outils de présentation à ceux déployés par Goldman Sachs ou autre, il est certain que ça brille moins.

Mais nous gagnons sur le plan de la mobilité interne. Très vite chez nous, on peut après dix-huit mois devenir directeur de magasin. Et pour parler de mon cas personnel, mon patron m’avait bien mis en garde : « Fais attention à ce que tu écris dans ta fiche mensuelle de projection personnelle et parles-en d’abord à ta femme ». Car moi qui désire un jour revenir sur le continent nord-américain, je sais d’avance que si j’écris que je souhaite me développer là-bas, la semaine suivante, je recevrai une offre de poste au Canada ».

Q - Dans quels domaines a-t’il été le plus difficile de vous imposer comme marque internationale ?

Eh bien, je vais vous donner la primeur d’un dossier de communication que je dois présenter demain devant une centaine de journalistes. Il s’agit d’un document sur ‘Confiance et Responsabilité’ et cette valeur que le groupe veut mettre en avant remonte loin, aux origines-même de la création de la société par Michel Leclerc en 1976. Michel Leclerc appartient à une famille du Nord, de Roubaix-Tourcoing, marquée par une culture social chrétienne. En 1976, cet esprit de confiance et de responsabilité est déjà inscrit.

Il est alors entouré de six amis auxquels il donne, chacun en fonction de ses appétences sportives, un rayon d'action. A chacun de choisir ses produits et de les vendre. A un tel, responsable du secteur Equitation, il finance un voyage à Northampton, lequel en revient avec les meilleurs produits aux meilleurs prix et Xavier Rivoire de conclure sa démonstration : « D c'est l'école de la demerde et du bon sens terrien ».

Q - Mais, quelle est dans cette dimension hexagonale, ce qui s'adapte moins à l'étranger ? Xavier Rivoire répond qu'on « cartonne dans les pays à culture latine mais on a un problème de culture dans les pays nordiques, très attachés aux marques et, par exemple, en Angleterre, à la politique *low cost*. Chez Décathlon, nous sommes *smart cost*. En Suède, nous avons reçu une fessée avec nos produits face aux exigences des Suédois, qui portent du hyper technique cher.

Affinant la notion de différence entre Decathlon et ses concurrents, il avance la notion que D n'est plus distributeur mais concepteur. Concepteur d'une notion de service innovatrice. Là où Nike promeut le premium et consacre 15% de son CA à la communication (et il cite le cas du nouveau coupe-vent vendu à 420 €), il compare l'action de D, qui consacre son budget à l'innovation : « Nous investissons nos efforts dans le *vital sport* en soutenant des associations et en invitant ces gamins à faire du sport car ce sont nos clients de demain ». Et il cite encore cette dynamique collaborative qui met en œuvre des processus de co-création autour d'un produit qui s'opère entre clients-collaborateurs-ingénieurs.

Q - Comment cela se passe au siège et au niveau des magasins : comment applique-t-on cette politique de confiance auprès des gamins des cités que vous faites entrer dans le Groupe ? Je compare votre situation à celle qui se passe à La Société Générale où dans nos agences, nous avons un taux de fidélisation élevé auprès des agents embauchés qui viennent de la périphérie.

Xavier Rivoire répond que chez Décathlon, le taux de fidélisation est faible venant des gamins des Cités. Exemple d'un magasin récemment ouvert dans le 19^{ème} arrondissement : « on arrive à tenir les gars une semaine. C'est un problème de la Ville. Décathlon ne peut pas être parent et éducateur. Mais c'est un fait que ceux de ces gars-là qui réussissent sont exceptionnels. »