

SEMINAIRE INNOVATION MANAGERIALE

[Retour sur la séance précédente : Alain Crozier](#)

Alain Crozier est le président de Microsoft France et a proposé un exposé de la nouvelle stratégie managériale de Microsoft, dans un contexte de bouleversements économiques qui projette l'entreprise dans une réalité de transformation ou de disparition. Plusieurs éléments clés sont à retenir pour comprendre ce remaniement managérial.

Tout d'abord, Microsoft a dû projeter sa vision au-delà du simple slogan du temps de Bill Gates : « il y aura un personal computer dans chaque foyer ». Cette vision a longtemps guidé l'entreprise mais n'a pas ancré une vision du management. Or, on ne peut pas transformer l'entreprise si, au quotidien, managers et employés ne distinguent pas clairement la vision de l'entreprise. Microsoft a voulu que celle-ci s'incarne dans le quotidien du management et qu'elle s'ouvre à une réalité non propriétaire, comme les concurrents Apple et Android.

Aujourd'hui le but de Microsoft est de donner à chacun dans le monde les moyens de ses ambitions : c'est l'affirmation d'une ouverture vers l'autre, d'une individualisation du produit, «chacun» étant une individualité, et du produit comme un outil au service du développement de l'autre.

Pour développer plus la notion d'ouverture dans la transformation de Microsoft, on peut notamment mentionner la nouvelle méthode du « face à face managérial », où le manager est confronté avec les salariés à des questions sur son rapport à autrui et au monde qui l'entoure comme : « Qu'avez-vous fait pour les autres ? », « Qu'avez-vous observé dans le monde extérieur ? » ; mais où il est également amené à faire son autocritique : « Quelles sont vos réussites et vos échecs ? ».

Les managés sont également plus libres d'exprimer leurs idées face à leurs managers à ces occasions et peuvent également profiter du logiciel One Note de partage de notes, qui facilite la mise en commun de leurs idées. Outre cette ouverture aux idées de tous comme moteur de l'entreprise, Alain Crozier a affirmé la volonté de Microsoft d'être à l'écoute de l'équilibre individuel des salariés (besoins de travail et associatifs) et de leur garantir une certaine qualité de vie (pas d'e-mail le week-end, pas d'horaires abusifs).

L'autre point notable de la nouvelle stratégie de Microsoft à retenir est celui de l'acceptation de la réalité du manager. L'idée part d'un certain pragmatisme : tout le monde n'est pas fait pour être manager, ce rôle impose d'aimer les gens et il ne doit en aucun cas être un objectif de croissance professionnelle. Le manager doit savoir gérer la complexité de certaines situations, mais aussi sa propre zone d'inconfort ainsi que celle de ses équipes tout comme les échecs personnels ou collectifs.

Face à ces défis, le manager doit savoir sélectionner les bonnes informations et aller à l'essentiel (pas de meetings de plus de trente minutes), faire preuve de leadership et apprendre des autres pour rendre Microsoft plus efficace via des outils comme les cercles de partage pour croiser les compétences (échange non hiérarchique avec les salariés sur les éventuelles difficultés rencontrées par un manager pour mener à bien ses objectifs). La conclusion de la conférence pouvait se résumer au slogan suivant : « Transform while you perform ». Les intervenants présents ont ensuite échangé sur ce compte-rendu proposé par M. Boiron.

Microsoft est une entreprise qui a certes réussi à se rouvrir et à se réinventer. Cependant, les intervenants ont trouvé que derrière le discours officiel de Microsoft se cachait un système très autoritaire avec peu de valeurs humaines. En ce qui concerne l'ouverture à l'extérieur : l'objectif de l'entreprise est de faire en sorte que les collaborateurs réfléchissent ensemble au monde dans lequel ils sont, pour que l'entreprise devienne un lieu d'épanouissement, ce qui est contradictoire avec un modèle managérial très autoritaire.

La problématique était en fait de savoir si un grand groupe pouvait se transformer, et cela ne pouvait passer que par un procédé très autoritaire. La vraie question serait de savoir comment un grand groupe pourrait se transformer dans l'intelligence collective.

M. Boiron a tout de même souligné que Microsoft propose une solution de structure avec une envie d'ouverture. Le fait d'ouvrir les problématiques de l'échec, de proposer des échanges sans contours hiérarchiques semble s'inscrire dans une dynamique très positive et intéressante d'ouverture qui contraste avec une organisation militaire. Ils sont dans la démarche risquée d'accepter les critiques et les idées de leurs clients et de leurs salariés.

Globalement les intervenants n'ont pas été convaincus d'une réelle transformation de l'entreprise sur le plan managérial. L'échange s'est ensuite élargi à la remise en cause du « performance management » dans de nombreuses entreprises américaines (Adobe, Intel, General Electric) et la suppression du modèle Jack Welch, remplacé par une utilisation rationnelle et discriminante du budget.

Intervention de Jean-Pierre Clamadieu, PDG du groupe Solvay

Nous avons le plaisir de recevoir le PDG de Solvay qui va nous raconter l'histoire récente de cette entreprise dans un contexte d'internationalisation.

Je suis ravi de venir dans ce lieu assez superbe pour échanger avec vous sur le thème de l'innovation managériale, en vous racontant en praticien plutôt qu'en théoricien ce que nous avons fait chez Solvay depuis 3 ans : construire une entreprise à partir de deux morceaux qui avaient une histoire et des cultures différentes. J'ai le sentiment que c'est une fusion qui a été réussie, ce qui n'est pas si simple et je vais partager avec vous de manière la plus synthétique possible quelques ingrédients de cette aventure.

Solvay est la rencontre en 2011 de deux entreprises aux passifs très différents.

Solvay avait 148 ans d'histoire à l'époque, créée par Ernest Solvay qui a inventé en 1863 un procédé moins polluant et plus rapide pour fabriquer du carbonate de soude, matière première essentielle du verre, particulièrement stratégique en pleine révolution industrielle.

Il s'est ensuite tourné vers son frère pour obtenir des fonds pour ouvrir une usine près de Bruxelles, après des débuts un peu difficiles, les affaires ont fini par marcher.

La Belgique étant un petit pays, il s'est ensuite dirigé vers l'extérieur et a ouvert des usines de carbonate de soude en France, en Angleterre, en Allemagne, en Russie et l'histoire dit que nous étions la plus grande multinationale industrielle avant la première guerre mondiale avec un développement particulièrement important.

L'histoire s'est ensuite poursuivie avec quelques vicissitudes avec la disparition de la Russie en 1917, et après la guerre le groupe a plutôt raté son entrée sur le marché des Etats-Unis, c'est ce qui l'a certainement empêché de partir sur une trajectoire de croissance beaucoup plus forte.

Le groupe a gardé pendant ces 150 ans à son capital les descendants de la famille fondatrice, et est aujourd'hui dirigé par la sixième ou septième génération de la famille d'Ernest Solvay et de ses quatre acolytes, ce qui est exceptionnel. D'autres entreprises de chimie ont fêté récemment leurs 150 ans comme Bayer ou BASF, mais très peu d'entre elles ont conservé cette continuité actionnariale. Solvay a commencé comme une société fermée, puis est passée au statut de commandite pour devenir aujourd'hui une société par actions. Trente pourcents du capital sont détenus par une holding de contrôle, une dizaine de pourcents par la famille et le reste revient aux actionnaires financiers. Nous avons donc la chance d'avoir des actionnaires de contrôle avec une vision de long terme, mais aussi la discipline que la cotation et les marchés financiers nous imposent, et cela a son importance dans la structure de l'entreprise.

Ernest Solvay était par ailleurs un entrepreneur qui était convaincu que l'entrepreneur avait sa place dans la cité. Il a laissé derrière lui un héritage considérable : la Solvay School (plus grande business school belge) qui forme des ingénieurs commerciaux, reprise de sa conviction que science et technique sont des atouts majeurs pour réussir ; la bibliothèque Solvay ; les conférences de physique et chimie Solvay de très haut niveau sur invitation (on peut notamment citer celle de 1911 où Ernest Solvay est entouré de six ou sept prix Nobel de physique) qui ont marqué l'histoire des recherches sur la mécanique quantique car elles étaient les premières tentatives en Europe de rassembler les scientifiques, et leur caractère fermé permettaient de vrais échanges.

En 2010, Solvay était l'un des derniers groupes qui continuait à faire de la chimie et de la pharmacie. Le conseil d'administration a par la suite décidé de vendre son activité de pharmacie et de chercher une opportunité de réinvestir dans la chimie. C'est pour cette raison que mon prédécesseur Patrick Solvay m'a proposé en mars 2011 un mariage avec son entreprise. Sa vision était très simple : rassembler nos deux groupes pour être plus forts dans un monde de la chimie qui fait face à de nombreux challenges.

J'étais à l'époque patron de Rhodia, qui présente une toute autre histoire, beaucoup plus brève. Nous étions les héritiers de l'activité chimique du groupe Rhône-Poulenc, groupe qui a connu une transformation très importante, puisqu'il s'est morcelé sous la gouvernance de dirigeants assez imaginatifs. Il a vendu son agrochimie à Bayer et d'autres activités à divers acheteurs, si bien qu'il ne restât plus que la chimie et la pharmacie. Il a ensuite fait le choix de rapprocher sa pharmacie de celle du groupe allemand Hoechst pour former Aventis, depuis intégré par Sanofi. Sa chimie est devenue une entité indépendante : Rhodia.

Rhodia a été mise sur le marché en 1998, ce qui a d'abord été accueilli comme une libération et une dynamique très positive par les équipes. La machine a ensuite déraillé assez vite avec des acquisitions très coûteuses, un endettement très important et le groupe s'est retrouvé en 2003 dans une quasi-crise de liquidité. J'étais entré dans le groupe en 1993 et j'ai eu pendant dix ans une carrière assez linéaire où j'ai pris des responsabilités croissantes au cours du temps. En 2003, face à la crise, le conseil d'administration et les banques ont exprimé leur souhait de changer le management et se sont tournés vers moi.

J'ai passé 2003 à 2006 à redresser le groupe d'une crise extrêmement sévère, avec une trésorerie parfois proche de zéro, une pression sur la capacité à rémunérer les salariés, et une situation proche du dépôt de bilan.

Le redressement s'est opéré avec les ingrédients classiques : simplification de l'organisation, réduction des coûts, réduction du portefeuille d'activités par des cessions, transformation de la culture dans un contexte qui relevait plus de la chirurgie de guerre que de l'innovation managériale et je pense que cela a forgé une partie de la culture de Rhodia.

En 2006, nous avons vaincu notre propre crise mais nous sommes entrés dans celle des matières premières, puis dans celle de la demande en 2008-2009. Nous avons réussi à très bien sortir de cette crise grâce à notre présence sur les marchés émergents, et c'est à ce moment-là qu'est survenue la proposition de mariage de Solvay.

Solvay disposait à ce moment-là depuis un peu plus d'un an de six ou sept milliards d'euros en banque et cherchait la bonne cible, ce qui était possible grâce à un actionnariat familial fort qui pouvait résister à la pression mise par les actionnaires financiers sur le versement de dividendes exceptionnels. L'actionnariat familial voulait réinvestir dans la chimie pour grossir le groupe. Après quatre semaines d'étude avec mon conseil d'administration, nous avons vu l'intérêt de cette aventure et nous nous sommes lancés. J'ai rencontré les représentants des actionnaires de contrôle de Solvay qui m'ont alors proposé de prendre la tête du groupe, le dirigeant actuel étant sur le départ et sans remplaçant, et mon travail chez Rhodia les ayant convaincus. Cela faisait huit ans que j'étais à la tête d'un groupe de l'industrie chimique et je dois préciser que ce n'est pas une industrie très calme, dans lequel de nouveaux challenges émergent chaque jour. Je n'étais pas certain de comprendre l'intérêt de cette proposition, et la vision à très long terme de la jeune génération de Solvay m'a frappé. Ils voulaient en fait me remettre les clés de leur maison pour assurer la bonne transmission de leur entreprise, en contrepartie du versement d'un dividende.

Ils avaient d'autre part conscience que la chimie était un monde qui bougeait et qu'ils n'avaient peut-être pas toujours su s'adapter assez rapidement. D'autre part ils m'ont rappelé que Solvay n'était pas seulement le nom de la société qu'ils dirigeaient mais aussi le leur, et que pour cela ils étaient très attachés à l'image et la manière de travailler du groupe. J'insiste sur ces deux éléments qui étaient forts dans la culture du groupe et qui m'ont convaincu d'accepter la mission.

J'en viens aux différences de modèles de fonctionnement entre les deux groupes.

On avait du côté de Solvay un groupe qui avait le sentiment d'avoir l'éternité pour lui avec un actionnariat prêt à soutenir l'entreprise en cas de difficulté, un tropisme belge fort (actionnaires belges, siège à Bruxelles, fort sentiment d'appartenance), et un modèle social assez simple avec des modèles de carrière très longues -j'étais le premier à être entré dans le groupe trois mois avant de devenir le patron, ce qui était une véritable innovation- avec ou sans progression selon les performances. Les systèmes de rémunération étaient très peu différenciés, la part de rémunération variable variait entre 95 et 105. La culture du feedback était assez peu développée, on ne se disait pas les choses. Ce qui m'a le plus surpris et gêné dans la culture lorsque je suis arrivé était le paternalisme extrêmement fort. Mon prédécesseur à la présidence du comité exécutif ouvrait les réunions en nous saluant par un « Mes chers enfants ». Le comex fonctionnait comme une pièce de théâtre bien écrite, on connaissait le programme, les intervenants et la décision à l'avance.

Rhodia était dans une situation très différente car elle était passée par un état proche de la mort cérébrale, et on apprend dans ces moments à prendre des décisions fortes de manière rapide. On est devenus très exigeants sur la performance à cette période vis à vis des équipes présentes. Lorsque les choses se sont arrangées, on a commencé à mieux manager la performance en allant chercher des talents et en prenant des décisions parfois dures avec ceux qui ne semblaient pas en ligne avec nos objectifs. Les systèmes de rémunération étaient très variables avec des bonus allant de 0 à 200%.

On a fait se collisionner des cultures qui étaient très différentes, mais qui reposaient sur des bases communes : nous étions tous deux des groupes industriels, composés d'ingénieurs qui adorent construire, faire fonctionner et améliorer des usines, mais qui sont peu tournés vers le commercial. Comme je l'ai déjà évoqué, nos actionnaires sont très soucieux de l'image du groupe, et cela engage une certaine responsabilité de l'entreprise. Nous avons déjà entamé ces démarches chez Rhodia au moment de la crise vis-à-vis de notre attitude face au développement durable ou la responsabilité sociale.

La différence franco-belge s'est également faite ressentir malgré le masque d'une langue commune aux deux groupes. La première fois que les managers français sont arrivés à Bruxelles lors de l'acquisition de Rhodia par Solvay, ils avaient réalisé des présentations dont ils étaient plutôt fiers, mais n'ont pas obtenu de réaction véritablement enthousiaste de la part des acheteurs belges. Lors de la seconde rencontre, les français sont revenus avec la détermination de se vendre en montrant leurs domaines d'expertise à leurs acheteurs, ce qui a encore une fois laissé les belges de marbre. La fusion a pris du temps à s'engager car le dialogue ne s'ouvrait pas entre les deux parties. Il a fallu apprendre aux français que les belges avaient plus de mal à se mettre en valeur et que leur culture du consensus les rendait hostiles à toute forme de vanité, alors qu'ils étaient pour autant plus internationaux. Il ne fallait surtout pas les sous-estimer et les traiter avec condescendance.

Conscients de toutes ces problématiques liées à la fusion des deux groupes, nous avons travaillé pour refonder le corps de doctrine d'un groupe solide autour d'un management model et d'un people model.

Le « management model » :

Solvay était un groupe très centralisé, tandis que Rhodia avait engagé un mouvement de décentralisation après la crise de 2008-2009.

Nous avons mis la décentralisation au cœur de notre management model, c'est-à-dire la responsabilisation autour des directions de quinze business units. Nous avons la volonté de faire descendre les décisions à nos quinze business units tout en leur demandant un fort degré d'engagement dans l'atteinte des objectifs à court et moyen terme. Ces quinze business units sont dirigés par un petit comité exécutif (5 membres) sans échelon intermédiaire. Dans le principe, chaque patron de business unit rapporte directement et collectivement au comex et chaque membre du comex a un bonus basé sur les mêmes objectifs basés sur des performances économiques équivalentes.

Ce modèle s'articule pour répondre à quatre challenges :

- Une performance économique durable qui doit répondre aux demandes des actionnaires.
- Une recherche de l'excellence : nous sommes persuadés que nous pouvons chaque jour nous améliorer, nous avons inventé des méthodologies avec des consultants pour améliorer nos performances commerciales, industrielles, de supply chain... Nous encourageons nos équipes à mettre en œuvre ces méthodes sur le terrain avec un degré d'ambition très forts et nous avons obtenu de véritables résultats.
- L'orientation client : nous sommes une entreprise d'ingénieurs qui a dû se réinventer pour retrouver ses clients. Il ne suffit plus aujourd'hui de fabriquer un produit de qualité pour qu'il trouve sa clientèle. Notre premier client était auparavant St Gobain qui achetait du carbonate de soude pour faire du verre. Depuis deux ans, notre premier client est Apple, à qui nous vendons des plastiques de très haute performance (polymères), indispensables à la fabrication de leurs produits. C'est aujourd'hui devenu un client très important pour nous, qui pose même un problème de dépendance. Il faut que nous arrivions à progresser pour cibler notre clientèle de manière plus globale.
- L'innovation collaborative : le modèle avec une très forte responsabilisation des business units est un modèle qui n'encourage pas la collaboration dans le groupe pour innover. Faire partie d'un groupe comme Solvay doit devenir absolument un avantage pour toutes les business units.

Le « People Model » :

Nous avons essayé de le construire comme un contrat dans lequel sont exprimées de manière synthétique les attentes de l'entreprises vis-à-vis de ses collaborateurs, et symétriquement, celles des collaborateurs vis-à-vis de l'entreprise.

Ce que l'entreprise attend des collaborateurs : agir de manière responsable, transparente, collaborative (être un bon citoyen du groupe). Ce que nos collaborateurs attendent de nous : du respect, notre capacité à attirer les talents et notre capacité à les inspirer et à les guider.

Nous avons vraiment essayé de déployer ces deux modèles pour construire l'identité du nouveau groupe. Nous avons proposé un pitch model et des ateliers aux collaborateurs montrant ces deux modèles de manière très visuelle et très simplifiée. Nous nous étions donné un an pour réaliser la fusion. L'opération financière s'est faite d'avril à septembre 2011, on a ensuite commencé le travail d'intégration en décembre. En janvier 2013, nous avons déclaré que celle-ci était terminée dans l'ensemble. Outre quelques problèmes techniques, la stratégie était claire, le management model et le people model aussi, et le casting était mis en place.

Après l'intégration, nous avons engagé la dynamique de transformation (changement du portefeuille d'activités, amélioration de l'orientation client...). Nous sommes sortis de notre métier de commodité, où l'activité est très dépendante des prix de l'énergie. Nous avons dépensé six milliards d'euros l'an dernier pour acheter une société, Cytec, qui fait de nous le numéro deux mondial des fabricants de composites pour l'aéronautique, ce qui a diversifié notre activité et ouvert un marché à forte visibilité. La manière dont nous avons cadencé intégration et transformation de manière très rapide nous a permis de concentrer les équipes sur la transformation, objectif beaucoup plus modélisateur. Evidemment, nous avons accepté la complexité de certaines situations qui nous ont amenées à faire quelques concessions : par exemple nous avons choisi de conserver deux systèmes SAP car les coûts de fusion semblaient démesurés par rapport aux objectifs du groupe.

J'ai aujourd'hui le sentiment que la transformation est en marche et je pense qu'elle est un processus continu dans le monde dans lequel nous évoluons qui est en perpétuelle réinvention, et particulièrement dans le monde de la chimie.

Nous avons aujourd'hui franchi de nombreux obstacles qui s'opposaient à la réussite de la transformation du groupe car nous nous sommes placés dans une optique de dynamique et avons ignoré ceux qui voulaient remettre en question la stratégie de fusion du groupe, notamment sur l'harmonie et le partage décisionnel entre français et belges. Aujourd'hui le chiffre d'affaires du groupe est composé à un tiers de l'Europe, un tiers de l'Asie et un autre tiers de l'Amérique (Nord et Sud), le top 40 du groupe est représenté à 60% de Belges et de Français et à 75% d'Européens. Le groupe s'inscrit désormais dans la diversité et n'est plus simplement franco-belge.

Je crois donc aujourd'hui que la culture de la performance dans le groupe est devenue une réalité :

- Le feedback est devenu un droit pour tous les collaborateurs à l'occasion d'entretiens d'activité.
- La rémunération est devenue vraiment variable, elle est très liée à la performance, mais aussi à d'autres critères : pour les 7000 personnes qui ont une rémunération variable dans le groupe, la part variable est liée à 10% au développement durable.
- La notion du respect des collaborateurs a été réfléchi : il faut leur donner un feedback clair sur leurs performances, leur potentiel de développement à l'occasion d'un entretien d'évaluation et de développement.

Nous sommes désormais entrés dans une nouvelle phase d'intégration puisque nous avons racheté une entreprise américaine, Cytec, l'année dernière. Nous avons le sentiment que les modèles que nous avons développés dans la fusion ont simplifié l'intégration de la société rachetée.

Le people model, avec sa notion de contrat entre les collaborateurs et l'entreprise et le thème du respect, a été bien accepté par les collaborateurs américains.

Dans le cadre du rachat de cette société cotée et autonome, nous n'avons pas pu conserver toutes les infrastructures et équipes. Le respect a été de dire deux mois après le closing de l'opération à 90% des entités corporate ce que serait leur devenir. Ce modèle était en fait devenu un outil utile pour réaliser une intégration, et dans cette opération d'acquisition, je peux affirmer que dans 6 mois l'intégration sera essentiellement réalisée. J'ai été frappé de voir l'avidité des équipes de comprendre ce qu'était la manière de fonctionner de Solvay et de la facilité du dialogue avec celles-ci. Finalement j'ai l'impression que les outils que nous avons construits pour la société Solvay-Rhodia resteront utiles et efficaces pour intégrer de nouvelles sociétés, bien que Cytec soit plus petite que le groupe Solvay-Rhodia (6000 collaborateurs contre 30 000, valeur de 6 milliards contre 12 milliards), et qu'il n'y avait donc par conséquent pas d'ambiguïté sur l'entité qui se faisait absorber. Voilà l'expérience que je voulais partager avec vous, j'espère avoir abordé le plus de sujets possibles et je me tourne désormais vers Jean-Christophe pour qu'il apporte son témoignage également ou complète mon analyse.

Témoignage de Jean-Christophe Sciberras :

Je suis arrivé en 2006 chez Rhodia puis intégré chez Solvay. Ce qui m'a marqué chez Rhodia en 2009, c'était de voir que dans une entreprise qui avait fait un chiffre d'affaires de -27% par rapport à l'année précédente, il n'y avait aucune panique du management, les décisions étaient prises rapidement et efficacement, je pense que c'est lié au fait que la société avait déjà failli mourir et avait la capacité de réagir pour aller à l'essentiel.

La deuxième chose qui m'a frappée était le traitement de la question de la sécurité : elle passe avant toute chose à tout moment. Ce qui est intéressant c'est que lorsque l'on met la sécurité au premier plan, cela a énormément d'incidences sur la manière de manager les gens. J'ai constaté qu'il y avait une sécurité horizontale : chacun est responsable de la sécurité de l'autre, il y a une véritable prudence entre les collaborateurs les uns vis à vis des autres pour prévenir les accidents du travail.

Sur un groupe de 30000 personnes on a 60 à 70 accidents (taux relativement faible), la moitié des accidents de déplacement, et en cas d'accidents sur les sites, les chefs d'usines sont tenus d'informer Jean-Pierre Clamadieu par mail, et un arbre de causes est réalisé pour prévenir ces désagréments dans le futur. L'autre moitié sont des accidents au contact des matériaux chimiques. On a de temps à autre (tous les deux ou trois ans) un accident mortel, dans ce cas-là le directeur d'usine vient faire une présentation au comité exécutif. Tous les accidents sont donc pris au sérieux, l'accident comme fatalité absolue n'existe pas.

Enfin je voudrais parler de la conception très large de la responsabilité que l'on a chez Solvay : on se sent aussi responsable des gens qui travaillent pour nous dans nos sites que de nos salariés. Contrairement à mon expérience dans l'automobile, où prestataires et salariés sont vraiment différenciés, on a ici l'impression qu'il n'existe pas de différence de traitement entre les différents statuts juridiques. La responsabilité du groupe s'applique à toutes les personnes qui entrent dans le périmètre du site. Merci pour ce témoignage, on a bien compris les enjeux posés par le cas de l'acquisition d'un groupe (problématique du « best of both worlds ») pour recréer une nouvelle entreprise.

Questions :

Concernant la recherche constante d'excellence que vous avez présentée dans le management model, est-ce que cette notion se rapproche du concept de la qualité totale ? Management model : recherche constante d'excellence, est ce qu'on est proche du concept de qualité totale ?

Oui je pense qu'on en est assez proches, on part vraiment de la conviction qu'on peut toujours faire mieux. Ce n'est pas remettre en question ce que l'on a fait avant.

Nous sommes convaincus que l'excellence doit se déployer via des outils très proches du terrain. Nous partons du principe qu'il doit être possible de développer un certain nombre d'outils en corporate, chaque entité autonome a le devoir de choisir lesquels conviennent le mieux pour ses enjeux. On cherche vraiment à rechercher un optimum dont on sait qu'il est toujours plus loin. Je pense que c'est moins prescriptif que la qualité totale. Ce qui a bien marché chez nous ce sont les exemples qui ont réussi : par exemple pour développer l'activité des polymères qui ont bien marché dans le groupe, les usines ont été capables de doubler leur chiffre d'affaires, ce sont des choses qui se sont vues et qui ont eu un impact immédiat.

En fait, ce que je voulais souligner c'est que la recherche du zéro-défaut et donc de la qualité totale est en contradiction avec l'innovation collaborative. Il y a selon moi une contradiction car votre modèle prescrit une pratique de l'essai-erreur et exige de l'excellence : n'y a-t-il pas ici une injonction paradoxale ?

Dans notre intégration de Cytec, nous sommes face à cette problématique, car nous avons la conviction qu'il y a beaucoup de progrès possibles dans le système productif, mais il y a d'autre part une qualité exigée par le marché de l'aéronautique. La remise en question des processus de production pour fabriquer une pièce qui convient aux clients semble peu crédible. Je pense qu'il y a effectivement peut-être une injonction paradoxale. Je pense cependant que l'injonction de l'excellence, l'idée de se dire qu'on peut toujours faire mieux est capitale.

Dans la notion de respect des collaborateurs, et notamment le principe de laisser une seconde chance, c'est justement la justification de la théorie de l'essai-erreur pour moi.

Oui en cas d'erreur, chez les personnes on ne pratique pas de licenciement immédiat on tente de suivre l'évolution des collaborateurs jusqu'à ce qu'un véritable problème de performance soit constaté.

Je voulais revenir sur le people model, dans lequel la prise de plaisir à travailler est inscrite comme une prescription et non pas comme une attente du collaborateur vis à vis de l'entreprise. Ma question porte sur l'application pratique de ce modèle à forte dimension comportementale : comment mesurez-vous le respect de ces mesures chez vos managers par exemple ?

Il existe un moyen de mesure en demandant très largement via une enquête à nos équipes. Nous avons réalisé une étude avec une centaine de questions auprès de nos 30 000 salariés, on a eu un très bon échantillon avec un taux de réponse de 70%. Les réponses étaient assez simples : le management model a été bien compris, la cohérence dans la mise en œuvre a été forte, cependant le people model a semblé peu convaincant, les collaborateurs ont du mal à y voir autre chose que des mots, tous n'ont pas obtenu ce qu'ils attendaient de l'entreprise.

Juste après l'intégration de Cytec, on s'est posé la question de revoir nos modèles, il n'a pas été question de remettre en question le management model mais nous avons failli revenir sur le people model.

La mesure se fait également via les feedbacks qui nous reviennent, et aujourd'hui le message chez nous n'est pas : « la fin justifie les moyens », la fin est aussi importante que les moyens. Je pense qu'on peut sanctionner des gens qui atteignent des objectifs sans respecter des principes de compliance ou de comportement.

Je voudrais avoir un éclairage de votre part sur la fusion Solvay-Rhodia et sur l'intégration de Cytec. Dans le cadre de la fusion, vous avez construit ensemble un nouveau modèle. Lors de l'arrivée d'une société extérieure, est-ce que vous avez réfléchi à construire encore un nouveau modèle ou avez-vous plutôt préféré lui imposer le modèle préexistant ? Et si demain vous étiez amenés à intégrer de nouveau une société, est-ce que vous géreriez la situation de la même manière ?

Dans le cas de l'acquisition de Cytec, la ligne a été claire, ils ont dû se conformer au modèle existant : le socle commun était déjà présent, il n'était plus temps de tout remettre en question. Ceci dit nous nous sommes demandés ce que cette société pouvait apporter au groupe : elle a eu la capacité de forger une relation client avec dix clients stratégiques du marché aéronautique (Boeing, Safran, Airbus...) et nous voulons apprendre de cela. Autre élément d'apprentissage, l'horizon de gestion : nous voulons apprendre comment gérer un cycle de management et de développement avec un horizon plus lointain, imposé par le marché de l'aéronautique, là où chez Solvay nous avons un cycle management beaucoup plus court. Nous reconnaissons que les équipes de Cytec peuvent nous apporter des choses que nous pourrions intégrer.

Dans la continuité de cette question sur les fusions, comment faites-vous pour déterminer ce qui était immuable dans chaque société et je vous pose la même question sur les hommes, comment faites-vous pour éviter de perdre des potentiels exceptionnels dans vos équipes ?

En ce qui concerne la société, on avait une vision assez claire de ce qu'étaient les incontournables, nous les avons définis avant de se lancer dans le processus de fusion tout en nous laissant une part de flexibilité. Sur le second point, dans la partie business (manufacturing, recherche et développement), l'enjeu était de garder tout le monde. On a fait quelques changements dans les équipes de direction sur des postes faciles (équipes RH, postes financiers) pour créer le plus rapidement possible un langage commun. En revanche, on se donne du temps pour évaluer ceux qui vont rester. Le plus difficile dans les choix reste pour les fonctions, on a accepté le principe qu'on avait pu acquérir des personnes meilleures que les nôtres, notamment aux Etats-Unis, et donc laisser leur laisser la place au détriment de nos équipes. Pour cela on a mis en place un système d'assessment qui nous semblait adapté. Egalement, avant le closing de l'opération, on a ouvert l'accès aux offres d'emploi chez Solvay-Rhodia aux salariés de Cytec pour que ceux-ci puissent candidater, et nous avons été capables de faire quelques mouvements avant même la fin de l'intégration.

J'ai une question sur la remontée sincère de l'information dans un modèle d'organisation qui semble fortement décentralisé avec l'organisation en business units autonomes, et d'autant plus que cette façon de communiquer ne semblait pas propre à la culture des deux entreprises au départ. Comment est-ce qu'on provoque, dans un espace de temps court, un tel changement ?

En ce qui concerne la décentralisation, elle a été très forte et très visible du corporate vers les business. Elle a été beaucoup moins facile à l'intérieur des business, nos directeurs d'usines sont moins enthousiastes sur cette façon de fonctionner. Notre organisation est finalement très linéaire et très mondiale, il faut donc faire en sorte que les équipes qui sont en Asie ou aux Etats-Unis soient capables de fonctionner de cette manière.

La question de la transparence est une thématique clé de notre fonctionnement.

D'abord sur la performance économique, grâce à un contrôle de gestion d'excellente qualité, nous captons l'information économique au plus près du terrain.

Ensuite nous voulons vraiment créer une culture de la transparence, nous en parlions précédemment sur la question des accidents par exemple : le fait que le CEO soit informé est une preuve de transparence. En tant que PDG j'ai le droit et le devoir de capter de l'information et de voir ce qu'il se passe, sans pour autant remplacer mes managers et cela fait partie de la culture de l'entreprise.

Ce qui peut d'ailleurs m'énerver, c'est lorsque j'ai l'impression d'être manipulé, c'est-à-dire lorsqu'au lieu de me présenter des faits on me construit une histoire pour me pousser vers une certaine décision. Les sujets doivent être présentés de manière transparente : description des faits, puis interprétation.

Je ne veux pas être dans la situation où je dois évaluer longtemps le coefficient personnel de la personne qui me rapporte l'information.

On essaie d'établir une culture managériale avec un dialogue adulte en se disant les choses clairement. Il existe de nombreux canaux internes pour cela : les organisations syndicales, les systèmes d'éthique et de compliance, le whistle blowing...

Pour revenir sur la question de la manipulation, je n'aime pas être surpris, j'entends ce mot au sens de cacher un sujet jusqu'à ce que les complications deviennent insurmontables. Pour autant je ne réagis pas sur tous les sujets, justement pour préserver ce partage de l'information, notamment en cas d'accidents, je ne réponds que lorsque ceux-ci sont graves.

Vous avez parlé au début de la culture de Rhodia et de Solvay, mais j'ai l'impression de plus retrouver rhodia dans la culture de l'entreprise à la lecture des deux modèles

Ma deuxième question concerne le développement des talents, en tant que dirigeant, quel est la part que vous y accordez dans votre quotidien de dirigeant ?

Sur le premier point, nous avons essayé de créer la culture qui convient au groupe. La proposition qui m'a été faite par les actionnaires de Solvay reposait sur une observation : ils appréciaient ce que j'avais réalisé avec Rhodia, mais considéraient que leur société devait plus se projeter dans le XXI^e siècle. L'apport d'un Rhodia et ce que nous avons traversé était quelque chose d'important à leurs yeux. Solvay apporte 150 ans d'histoire ainsi qu'un actionnariat de référence qui rend possible l'acquisition de groupes comme Cytec, et c'est tout aussi important que la capacité à savoir se relever des difficultés.

Sur le second point, le développement des talents est évidemment essentiel et nous sommes conscients d'être en retard sur ce thème. Notre métier exige d'accéder aux talents scientifiques, managériaux et de les conserver. Nous avons aussi une vraie problématique de diversité, nous sommes encore trop européens, trop masculins, trop âgés et nous avons du mal à garder les vrais potentiels : un candidat interne, pour passer d'une business unit à une autre, passe plus d'entretiens qu'un candidat externe.

Un de nos enjeux est donc de recréer de la confiance, il ne faut pas que notre modèle de management puissant nous empêche d'attirer les talents. La gestion des talents est l'un des objectifs du comité exécutif pour 2016.

Egalement, les talents d'aujourd'hui ne sont pas les mêmes, il faut apprendre à les manager. Par exemple, les jeunes ne sont plus familiers avec les installations physiques, c'est l'un des effets de la digitalisation. Les profils LinkedIn sont également démultipliés (10 000 de nos 30 000 salariés) et sont bien plus riches en termes d'informations sur nos salariés que celles dont nous disposons en interne, ce n'est pas un phénomène dont j'avais conscience. Il faudrait éventuellement que je m'y intéresse et que je crée un profil.

Lorsque vous dites « On a conçu le management et le people model » : qui se cache derrière ce « on » ? Comment avez-vous imaginé les attentes des salariés vis-à-vis des managers ?

Le « on » est une petite équipe composée des membres dirigeants des deux groupes ainsi qu'une dizaine de personnes qui ont été au cœur de l'exercice, appuyés par des consultants. Sur la deuxième question, nous nous sommes appuyés sur les constats de nos équipes RH et sur nos convictions.

Sur les aspects collaboratifs, dans le cadre de l'innovation mais aussi dans le comportement, qu'est-ce qui vous a amené à mettre le focus sur cet aspect et quelle est votre marge de progression sur ces questions ?

Nous avons identifié comme faiblesses la gestion des talents et le modèle collaboratif.

Nous avons perçu le risque dès le départ avec la décentralisation et celui-ci s'est malheureusement matérialisé. On a constaté qu'on avait un modèle collaboratif entre fonctions et business units qui ne marchait pas bien : les business units ont parfois tendance à faire appel à des prestataires externes et non aux fonctions pour traiter certaines problématiques, d'autre part il existe des opportunités de collaboration entre les business units (travail sur des technologies connexes, partage de sites...). La focalisation de chacun sur ses résultats avait tendance à faire passer le collaboratif sur le second plan. La rémunération variable se fait surtout en fonction de la performance de la business unit et dépend moins de la performance du groupe. L'enjeu collaboratif est de recréer des occasions de travailler ensemble. Pour cela, nous avons essayé de créer des boards de dirigeants de business units pour piloter certaines fonctions, nous créons également en matière d'innovation des projets trans-business. Pour les clients communs à plusieurs business units, il existe un système commun de key-account management. Cependant nous ne voulons pas compromettre ce modèle GBU-centric qui est la clé de notre performance. Nous décidons de ne pas trop accepter les compromis mais de demander aux business units de ne pas oublier qu'ils sont citoyens d'un groupe (en chiffre d'affaire, la plus grosse business unit représente 2 milliards d'euros, la plus petite 400 millions, de 3000 à 500 salariés).

J'aimerais partager un ressenti à la lecture du people model, pour que vous puissiez m'éclairer sur la cohabitation de ce modèle avec le management model.

Je suis d'abord interpellé par la dualité entre Solvay et les collaborateurs qui en ressort, cela me pousse à m'interroger sur qui sont les collaborateurs, et qui est Solvay. Est-ce que ce modèle ne serait pas plutôt un contrat entre les collaborateurs plutôt qu'avec une véritable entité paternaliste que serait Solvay ?

Le cœur du management model c'est la responsabilisation de tous et l'engagement au service de tous, cela tranche donc également avec la dualité proposée par le people model. Avez-vous eu ce genre de débat en interne ?

Je pense que la culture paternaliste était à une époque très positive, effectivement une part en ressort dans le people model. Nous avons effectivement eu une difficulté à dire qui est Solvay : ce serait la hiérarchie qui le représente, chaque membre de la chaîne hiérarchique est donc libre d'aller voir son supérieur pour s'assurer que les termes du contrat du people model sont bien respectés. Ce modèle définit surtout une ambition collective de développer l'esprit d'équipe. J'admets cependant que ce modèle n'est pas toujours cohérent avec la réalité des équipes. Le management model ne pose pas de questions aujourd'hui dans le groupe, mais le people model reste un sujet.

Vous citez l'innovation collaborative, et vous vous demandez ce que les collaborateurs attendent du groupe, mais je n'ai pas eu l'impression qu'ils aient été consultés pour construire le people model. Vous reconnaissez vous-même qu'il est perfectible, donc n'y aurait-il pas un travail à faire de ce côté-là ?

Les collaborateurs n'ont pas été consultés. Le people model est effectivement un vrai sujet de travail en commun, donc on pourrait à l'occasion de réunions ressortir ce document et y passer du temps.

Vous avez commencé en parlant de la logique d'actionnaires dans le groupe Solvay, on sent que cela joue dans les modèles que vous avez établis par la suite. Je voulais savoir s'il y avait une politique délibérée du groupe pour étendre l'actionariat en dehors de la famille ? Egalement, concernant votre engagement sociétal, quelle est la part que vous y accordez ?

Malheureusement chez Solvay l'actionariat salarié est perçu comme quelque chose qui provoque de la dilution et qu'il faut éviter, contrairement à Rhodia. Cela fait partie de mes idées, je pense que l'on peut créer de l'actionariat salarié sans provoquer trop de dilution, bien que le champ des possibles soit quelque peu restreint par notre volonté de conserver une certaine liquidité au titre.

En ce qui concerne la RSE, nous avons une politique sur la sécurité des personnes, des procédés, l'environnement, le CO2, puis le dialogue social et nous cherchons aujourd'hui à engager nos salariés dans des démarches sociétales au niveau de nos sites. Nous soutenons des actions au niveau technique dans le groupe comme le solar impulse. Nous avons également redéfini nos objectifs de développement durable : nous voulons réduire de 40% les émissions de CO2 et nous voudrions que 40% de nos salariés soient impliqués dans des actions de matière sociétale. Nous ne voulons pas faire de grandes choses au niveau corporate, mais avoir des engagements divers et décentralisés dans le groupe.

Vous êtes revenus plusieurs fois sur la notion de vitesse : elle serait un garant de qualité dans l'évolution du mode de management et non pas d'efficacité ? Par ailleurs, comment faites-vous lorsqu'un problème surgit, pour ne pas céder à la tentation de créer un nouveau responsable corporate pour le régler ?

Je crois beaucoup à la vitesse car le monde bouge extrêmement vite autour de nous, si nous regardons par exemple les prix de l'énergie, il faut que nous soyons capables de bouger rapidement en conséquence. Par ailleurs lorsque l'on réalise une transition, pour mobiliser des équipes, il faut que les résultats soient visibles à 2-3 ans. Enfin, je suis un adepte du principe 80-20 : je pense qu'aller chercher les 20% supplémentaires est quelques fois coûteux en énergie. La vitesse pousse à faire des choix qui sont gages d'efficacité et de visibilité des résultats.

Concernant le risque de création de nouveaux postes, nous sommes assez disciplinés pour garder le cap avec nos méthodes de management. Par exemple, sur la question des talents, nous avons eu un sujet en Asie, nous avons demandé à un patron de business unit en Asie de présider un « talent council » pour trouver des solutions. Nous essayons de trouver des solutions avec les équipes à disposition en priorité, sans les noyer sous ces questions.

J'ai une question sur l'organisation, vous avez un comex concentré, comment fonctionne-t-il ? Par ailleurs quelle est la part d'innovation et de créativité que vous attendez de la part des managers et sur quels types de sujets, sachant que vous êtes dans un milieu qui semble à priori plutôt traditionnel ?

Les 5 membres du comex ont une expérience business. Nous avons réparti les périmètres de supervision pour que chacun sache qui appeler en cas de problème mais les décisions sont prises de manière collégiale. Dans l'organisation précédente les membres du comex étaient tous des patrons de GBU, mais les réunions se résumaient plus à des négociations sur le capex qu'à un dialogue.

Désormais les relations entre les membres sont décrites par le slogan « Challenge and support », un membre du comex est en fait un coach qui va aider à percevoir les enjeux pour chaque business. La force motivante du comex fonctionne bien, mais il y a un inconvénient, les qualités pour être un très bon patron de business ne sont pas les mêmes que celles pour être un très bon membre de comex, notamment au niveau du goût pour l'opérationnel. Il y a une petite frustration de la part de certains très bons patrons de business qui souhaiteraient en faire partie ou de membres du comex qui aimeraient retourner sur le terrain. Sur le sujet de l'innovation, on essaie de l'encourager dans le groupe, qu'elle soit technique et scientifique dans certains cas (formules produits adaptées à chaque client) ou également managériale.

Dans la prolongation de la question sur la vitesse, selon mon expérience, lorsque les gens sont dans des situations où tout évolue très vite, ils ont besoin de se rattacher à des éléments de stabilité.

Nous aimerions que l'appartenance au groupe et les modèles managériaux du management model et du people model soient des éléments de stabilité pour que nos collaborateurs gardent des repères, pour leur dire que les fondamentaux resteront. Nous voulons convaincre les salariés qu'il existe encore des invariants dans un monde qui bouge, notamment lors des restructurations. Ils ont besoin de ces gages de stabilité pour accepter une certaine prise de risques.