

Date : 11/09/13

## Michelin, Parrot, LVMH... les meilleures pratiques RH des entreprises, par Didier Pitelet

Par **Didier Pitelet** ,

Michelin, Ysance, Parrot, groupe Flo, groupe Casino, LVMH, BNP Paribas... Sept exemples de gestion des ressources humaines à suivre, selon **Didier Pitelet** , auteur de Le prix de la confiance.



Défiance, voire méfiance, manque de loyauté, parfois dénigrement ou manque de considération, les relations entre les entreprises et leurs employés sont dégradées. Le discours corporate (la fameuse culture d'entreprise) est une pilule de plus en plus difficile à avaler pour des salariés qui se considèrent comme maltraités. On dit les jeunes de la génération Y sans foi ni loi, opportunistes, difficiles à manager et infidèles. Quant aux plus séniors, on les dépeint comme démotivés, découragés, parfois proches du burn out. A en croire les Cassandre, le tableau des RH est noir, très noir.

## Évaluation du site

Cette section du site Internet du quotidien national Les Échos s'adresse aux entrepreneurs et aux cadres dirigeants. Il leur propose des articles concernant l'actualité des affaires au sens large.

**Cible**  
Grand Public

**Dynamisme\*** : 18

\* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

Pour **Didier Pitelet**, la réalité est moins sombre. Nombre d'entreprises n'oublent pas que l'humain est source de profitabilité au même titre que l'innovation, la qualité ou la bonne gestion financière. En témoignent les exemples qu'il présente dans son livre *Le prix de la confiance*. Où l'on découvre les pratiques exemplaires de Michelin, Michelin, Ysance, Parrot, groupe Flo, groupe Casino, LVMH, BNP Paribas.

Extraits du livre "Le prix de la confiance, une révolution humaine au coeur de l'entreprise" (Eyrolles, décembre 2012)

Michelin, une culture industrielle



Crédits photo : AFP  
Bibendum Michelin

Il n'y a qu'en France que l'on prend des distances avec Michelin, au prétexte que son image est indissociable de la réputation un peu terne de Clermont-Ferrand. Partout ailleurs, la ville est considérée comme la capitale mondiale du pneumatique. Et Michelin, numéro un mondial du secteur, comme une entreprise de haute technologie. Mais la force du modèle Michelin est aussi culturelle. Être salarié chez Michelin, c'est faire partie de la famille des Bib. N'y entre pas qui veut. Tout un processus d'intégration est nécessaire, avec passage obligé en usine, même pour les cadres supérieurs. L'usine est l'ADN de Michelin. Ne pas se plier aux modes pour rester soi-même, revendiquer et assumer son exclusivité culturelle est une force en l'espèce.

Ysance, le retour de l'humain dans l'informatique

Dans les services informatiques, les grandes entreprises font peu de cas de l'humain. Elles pratiquent le « body shopping », calibrant leur consommation en « heures hommes » au fil de leurs besoins de développement, sur fond de plein emploi qui facilite la carrière des ingénieurs. La rentabilité prime sur le reste ; le secteur souffre d'une absence de leader RH. Ce manque de

reconnaissance a favorisé l'émergence de plus petites structures qui ont une véritable ambition humaine.

C'est le cas d'une petite société de services d'environ 150 personnes, Ysance, qui incarne à mes yeux le leadership de demain. Ses dirigeants, deux geeks en puissance, sont habités par la volonté d'être utiles, de créer pour le bien du plus grand nombre. Leur talent : rendre simple et accessible ce qui semble compliqué. Leur passion : agréger des femmes et des hommes et leur offrir la plus belle ambition, se réaliser. Résultat, Ysance engrange les budgets là où d'autres gèrent les crises. Ce partage d'une philosophie et d'un certain don de soi donne du sens à un quotidien collectif assez exceptionnel. Aimer ses équipes ne fait pas de mal et peut aussi devenir une marque de fabrique...



Crédits photo : Ysance / Facebook  
Salle de repos chez Ysance et autres activités

Parrot, un fondateur au génie fédérateur



Henri Seydoux, fondateur de Parrot

Autre source de différence à contre-courant du fatalisme déshumanisant de ce secteur, le génie du fondateur et sa capacité à fédérer des équipes dans son rêve. C'est le cas de Parrot et de son créateur Henri Seydoux, l'une des plus belles success stories françaises au niveau mondial, connue du grand public grâce à ses systèmes Bluetooth pour l'automobile, ses enceintes signées Stark ou encore son drone, hélicoptère-jouet télécommandé à partir de son smartphone. Fondé sur un recrutement hypersélectif incarné par un test proposé aussi bien aux meilleurs élèves des plus prestigieuses écoles d'ingénieurs qu'à des geeks autodidactes passionnés (seuls 15 % des candidats le réussissent...) et la conscience d'inventer le futur, Parrot est habité par la flamme de son dirigeant. « Pour et au nom d'Henri » semble être une

promesse mobilisatrice à nulle autre pareille. Le pacte de confiance est total entre le patron et ses équipes. Comme nous sommes en France, certains penseront immédiatement à des clichés de gourous, de sectes ou je ne sais quoi. Ceux-là, c'est sûr, n'ont pas dû avoir la chance de vivre une vraie aventure d'entreprise. La volonté de faire partager une aventure humaine où chacun est coresponsable du projet et de l'ambiance est un vrai moteur pour cette entreprise qui incarne la Silicon Valley à la française.

Groupe Flo, un restaurateur convaincu de l'importance du capital humain

Même les activités qui ont une piètre image ont leurs acteurs innovants. Dans la restauration, des centaines de milliers d'emplois ne sont pas pourvus. La branche est très rude, avec des horaires décalés, des métiers physiques et souvent, il faut bien dire, des managers autocrates qui passent leur temps à houspiller leur personnel. Dans ce secteur pourtant, le Groupe Flo (Brasseries, Taverne de Maître Kanter, Hippopotamus, Tablapizza, etc.) se démarque en prenant en compte la dimension humaine, non sans rendre compte à des fonds d'investissements, ce qui est remarquable...

Dominique Giraudier, invité des Echos en septembre 2012

vidéo : <http://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/management/le-meilleur-des-rh-en-7-exemples-choisis-par-didier-pitelet-8490.php>

Une stratégie entièrement portée par son président, Dominique Giraudier, qui a succédé au fondateur Jean-Paul Bucher en 2001 après une décennie de carrière dans le groupe. En septembre 2012, alors qu'il faisait la une de Management, il déclarait : « Mes micros sont ouverts en permanence » et à la question : « Comment rester proche de ses salariés qui se comptent par milliers et sont dispersés aux quatre coins du monde ? », il répondait : « En les aimant, tout simplement. Oui, on peut aimer 8.000 personnes en même temps ! » Chapeau l'artiste ! La surcommunication n'est pas un style mais une nécessité dans une économie qui, aux yeux de beaucoup, s'apparente à une économie de main-d'œuvre alors même que pour ce leader c'est avant tout une industrie de services. Convaincu de l'importance de l'humain, il multiplie les initiatives à l'exemple des journées portes ouvertes aux handicapés, des 600 apprentis de France réunis pour une autre journée dédiée à l'avenir des jeunes ou encore les tchats qu'il tient lui-même régulièrement avec ses salariés en direct, lesquels peuvent lui poser toutes les questions, aucun sujet tabou... Il passe sa vie dans ses restaurants avec un coup de fourchette qui est un hommage au travail de ses équipes... Heureusement que sa seconde passion, après ses équipes, c'est la course à pied...

Le groupe Casino, un engagement partagé

Le gigantisme de la grande distribution a tout écrasé sur son passage oubliant l'essentiel, ses racines de commerçant dont le moteur est l'humain. Malgré cela, le groupe Casino, pourtant dirigé par l'un des meilleurs entrepreneurs hexagonaux souvent présenté comme un rude financier, Jean-Charles Naouri, fait exception en incarnant de plus en plus le leadership humain du secteur. Sous la houlette d'André Lucas, directeur des supermarchés et hypermarchés du

groupe, et de leur directeur des ressources humaines Jean-Claude Delmas, l'adaptation de ses grandes surfaces aux attentes nouvelles des consommateurs est en train de devenir une véritable aventure humaine. Le projet « hypermarché 2013 » du groupe stéphanois est le fruit d'un travail d'échange exceptionnel avec les salariés. Au mois de mars 2011, une cinquantaine de tables rondes ont rassemblé hôtesses de caisses, employés libre-service, chefs de rayons, etc., pour un véritable exercice collaboratif consistant à réfléchir au format de l'hypermarché de demain. Baptisé « les ateliers du futur », ce travail créa une première et une mobilisation de haut en bas de la branche.

En parallèle et souvent en toute discrétion, le groupe, quant à lui, perpétue et renforce une culture sociétale aux quatre coins du monde sous l'impulsion de son DRH, Yves Desjaques. Diversité, handicap, parité, accompagnement des séniors, emploi des jeunes, etc., Casino prouve que l'humain est bien un sujet culturel et non marketing. Sur ses sites employeur [acteur-local-engage.com](http://acteur-local-engage.com), [35000etreshumains.com](http://35000etreshumains.com), [monmagasinfaitsonshow.fr](http://monmagasinfaitsonshow.fr) ou encore [montuteuretmoi.com](http://montuteuretmoi.com), les hypers et supermarchés Casino mettent en avant leurs employés comme véritable caution de leurs engagements. De vraies vies, des expériences, des parcours... sans poudre aux yeux, ni démagogie.



Crédits photo : D. R.

Le blog de Jean-Claude Delmas, DRH du des supermarchés et Géant Casino.

À l'opposé il y a Carrefour, qui a laissé filer il y a vingt-cinq ans son statut de pionnier incontesté de la créativité en matière de ressources humaines dans la distribution. Je réalisais alors des baromètres comparant les enseignes et, à chaque fois, l'inventeur de l'hypermarché apparaissait en pointe sur le handicap, la formation, la politique salariale, etc. C'était certes une entreprise très exigeante, car les métiers de la distribution sont durs. Mais Carrefour était à l'époque la meilleure entreprise pour ses salariés, la plus moderne. Cette dynamique s'est progressivement effilochée après que l'entreprise a basculé dans une logique financière, que l'on peut dater du départ de Michel Bon. De Charybde en Scylla, on a abouti au plan de réorganisation des magasins concocté sous la présidence de Lars Olofsson, une négation des métiers et des rythmes de vie des salariés qui a failli ériger Carrefour en symbole de l'esclavagisme moderne dans l'opinion... avant d'être abandonnée. Carrefour est le prototype de l'entreprise qui s'est perdue dans la logique financière, du moins jusqu'au dernier renouvellement de son état-major, intervenu début 2012. Pas étonnant que la priorité de Georges Plassat soit de redonner du sens. Vu le pedigree de ce dirigeant iconoclaste, il y a fort



à parier qu'il devrait y arriver. Il faut le souhaiter pour les salariés qui le méritent et espérer que les actionnaires lui laisseront le temps de reconstruire.

LVMH, un géant qui transforme ses employés en ambassadeurs du luxe

Autres extraits du " Prix de la confiance"

Génération Y : les 5 futures révolutions de l'entreprise

La génération Z sera plus difficile à manager que les Y

Numéro un mondial du luxe, LVMH mise à la fois sur l'humain et sur l'ouverture au monde avec ses « Journées particulières ». Au cours de ces journées organisées les 15 et 16 octobre 2011 (note de la rédaction : ces journées ont été reconduites les années suivantes), les plus grandes maisons du groupe ont en effet ouvert au public 25 sites remarquables (ateliers, chais, hôtels particuliers, demeures familiales, boutiques historiques, etc.), à Paris comme en province, ainsi qu'en Italie, en Espagne, au Royaume-Uni et en Pologne. Les visites furent animées par des salariés volontaires du groupe. Avec cette opération, LVMH a démontré à la fois son « savoir-produire français », la complémentarité de ses métiers dans le luxe (maroquinerie Louis Vuitton, vins et spiritueux Moët Hennessy, etc.), et surtout qu'il y a une réalité humaine derrière le champion financier mondial qu'est le groupe

vidéo : [http://www.dailymotion.com/video/xyuzq4\\_teaser-les-journees-particulieres-lvmh-seconde-edition-2013\\_lifestyle](http://www.dailymotion.com/video/xyuzq4_teaser-les-journees-particulieres-lvmh-seconde-edition-2013_lifestyle)

Teaser, Les Journées Particulières LVMH... par Club\_Montaigne

Cette opération d'image de marque, qui vise aussi bien l'opinion publique que l'interne ou les autres parties prenantes, fut à mes yeux l'une des plus belles opérations de Marque Employeur au monde. Elle permet de faire prendre conscience aux consommateurs et citoyens que cette success story – LVMH a une image de groupe financier, son patron, Bernard Arnault, est la première fortune de France et la quatrième mondiale – est aussi le fruit du travail de quelque 100.000 personnes (97.559 exactement au 31 décembre 2011). C'est un acte de pédagogie essentiel en France. Nous avons bâti trois ans plus tôt la plate-forme de Marque Employeur du groupe désignant ce dernier comme un « écosystème » permettant aux 60 maisons de se développer chacune avec ses spécificités, tout en respectant des fondamentaux communs. Cet esprit entrepreneurial trouva toute sa dimension dans la signature que nous inventâmes : « Groupe LVMH, le Futur de la Tradition ». Ces journées furent un hommage appuyé à cette chaîne d'union qui relie les talents du passé, à ceux du présent et du futur. Dommage que cette réalité ne trouve pas plus d'écho chez les populistes qui se sont jetés sur Bernard Arnault à l'évocation de sa demande de double nationalité belge.

BNP Paribas, une banque qui se veut à visage humain

## Vos interlocuteurs



**Gregory**  
Métier Campus Manager  
Groupe



**Laure**  
Métier Ressources Humaines  
Recrutement



**Josselin**  
Métier Ressources Humaines  
Alternance



**Laurent**  
Métier  
Assurance - Actuariat

Crédits photo : D. R.

Des salariés répondent aux questions des internautes sur le recrutement.

Plus que jamais l'adage selon lequel les collaborateurs d'une entreprise sont ses premiers ambassadeurs doit être réaffirmé haut et fort par les dirigeants. Ils constituent un levier de communication même pour les secteurs les plus décriés, tels que la banque, décrite comme le grand satan de l'économie contemporaine. Sans complexe, BNP Paribas s'y distingue en étant la première grande entreprise financière à jouer la transparence sur les réseaux sociaux. Sur son site de recrutement, [backstage.bnpparibas.com](http://backstage.bnpparibas.com), une trentaine de salariés volontaires répondent aux questions des internautes sur la réalité professionnelle et humaine de l'entreprise. Une réalité plurielle qui tranche avec la réputation de froideur et de calcul du monde de la finance.



Crédits photo : Editions Eyrolles

" Le prix de la confiance", **Didier Pitelet** (Editions Eyrolles).

Titre : Le prix de la confiance, Une révolution humaine au coeur de l'entreprise

Auteur : **Didier Pitelet**

Editeur : Eyrolles

Date de parution : janvier 2013

Nombre de pages : 193

Prix : 17 €