

# Automatiser en renforçant le rôle de l'homme

par

■ **Anne Leitzgen** ■

Présidente de Schmidt Groupe

## En bref

Schmidt Groupe est l'entreprise qui est allée le plus loin dans la numérisation et la robotisation, avec son projet lancé il y a dix ans : une cuisine fabriquée en un jour, livrée au bout de dix jours avec une qualité de 100 %. Le vendeur crée, virtuellement, une cuisine avec les clients ; la commande est traitée par échange de données informatiques ; la fabrication est robotisée. Une commande standard peut ainsi être réalisée presque sans intervention de l'homme. Mais Schmidt Groupe a aussi un vrai projet humaniste : non seulement les collaborateurs n'ont pas perdu leurs emplois comme ils pouvaient le craindre, mais ils se sont transformés en opérateurs et en pilotes d'installations complexes. Cela a nécessité du temps, beaucoup de formation et de la confiance, facilitée par la dimension familiale de l'entreprise.

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Séminaire organisé avec le soutien de l'UIMM et de La Fabrique de l'industrie et grâce aux parrains de l'École de Paris (liste au 1<sup>er</sup> février 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • Crédit Agricole S.A. • Danone • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVectoR<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique – DGE • Ministère de la Culture et de la Communication – DEPS • NEOMA Business School • Orange • PricewaterhouseCoopers • PSA Peugeot Citroën • Renault • SNCF • Thales • UIMM • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

L'entreprise que je dirige a été fondée en 1934 à Türkismühle, dans la Sarre, avec une activité de construction de maisons individuelles. En 1959, elle s'est installée à Lièpvre, en Alsace, et s'est lancée dans la fabrication de buffets de cuisine. L'année 1976 a marqué le début de la production d'éléments de cuisine tels qu'on les connaît aujourd'hui.

### L'essor de l'entreprise

Au départ, ces produits étaient vendus sans marque particulière, via la grande distribution. Dans un souci d'accéder à nos consommateurs et de maîtriser davantage notre marge, nous avons créé en 1989 la marque Cuisines Schmidt et nous nous sommes dotés, en quelques mois, d'un réseau de deux cents concessionnaires indépendants. Une deuxième marque, Cuisinella, a été lancée en 1992, à destination d'une clientèle plus jeune et disposant de budgets plus modestes. À partir de 2004, nous sommes passés de l'aménagement de la cuisine à l'aménagement global de l'habitat : salles de bain, placards, dressings, bibliothèques, meubles de télé, etc. Notre spécificité est la fabrication sur mesure, pièce à pièce. Aujourd'hui, le numérique nous permet d'aller très loin dans cette approche.

Entre 2008 et 2015, nous avons obtenu diverses certifications : ISO 9001 (qualité), ISO 14001 (environnement), OHSAS 18001 (sécurité), Label NF Environnement Ameublement, Certification PEFC (Programme européen des forêts certifiées), ISO 50001 (maîtrise de l'énergie).

Aujourd'hui, le groupe Schmidt est le premier fabricant français de cuisines et le sixième européen, avec un chiffre d'affaire de 470 millions d'euros. Il possède cinq sites de production totalisant 160 000 mètres carrés, dont un en Allemagne et quatre en Alsace, et emploie 1 500 collaborateurs. Notre investissement est passé de 20 millions d'euros ces dernières années à 40 millions en 2016, et devrait atteindre 60 à 80 millions d'euros dans un proche avenir. Ces sommes couvrent l'investissement industriel, mais également le développement des marques et du digital, avec des outils destinés à la fois aux consommateurs et aux sites industriels.

Notre réseau commercial comprend 700 points de vente répartis majoritairement en Europe et emploie 6 000 personnes, dont la moitié s'occupe de la vente et l'autre moitié de la pose. Son chiffre d'affaires est d'1,5 milliard d'euros.

En 2014, nous avons lancé une joint-venture avec la société Suofeiya en Chine. Notre filiale chinoise SSK gère désormais un site industriel et 500 magasins. Nous préparons la construction d'une deuxième usine.

### Une mission, une philosophie, des valeurs

Au fil des ans, la définition de notre mission a changé. Notre métier ne consiste plus seulement à fabriquer des meubles, mais à contribuer au bien-être durable des consommateurs dans leur habitat, ce qui change radicalement la perspective.

À l'ère d'Internet et des réseaux sociaux, tout est rendu visible et, si une entreprise veut perdurer, elle n'a d'autre choix que d'être reconnue comme la meilleure de son domaine. C'est pourquoi notre objectif pour 2025 est de devenir le groupe aux marques européennes préférées des consommateurs en matière d'aménagement sur mesure de l'habitat.

Nous ne cherchons pas seulement à faire en sorte que nos clients soient satisfaits. Conformément à la formule anglaise selon laquelle « *Good service is marketing* », nous voulons qu'ils soient heureux et même enthousiastes, de façon à ce qu'ils deviennent les ambassadeurs de nos marques auprès de leurs réseaux. Notre graal est ce qu'on appelle l'effet "Waouh !" : « *Incredible! C'est encore mieux que ce que j'attendais. Ils sont "top" ces gens-là.* »

Pour essayer d'atteindre ce résultat, nous avons adopté, depuis 1986, une philosophie de l'entreprise qui se résume en trois formules : « *Être les meilleurs, respecter chacun, réussir ensemble.* » Dans notre métier, un très grand nombre d'acteurs doivent conjuguer leurs efforts pour obtenir la satisfaction du client, non seulement les équipes des ateliers de fabrication mais aussi les fournisseurs, vendeurs, logisticiens, opérateurs de plateformes, livreurs, poseurs... L'objectif ne peut être atteint que si chacun respecte les autres et si nous travaillons tous avec les mêmes valeurs et les mêmes engagements.

Ces valeurs sont le respect mutuel et la considération, le parler vrai (aussi bien vis-à-vis des consommateurs qu'entre collègues ou avec les fournisseurs), la proximité, la présence, l'accessibilité, la simplicité. Cette dernière notion est particulièrement cruciale dans le cadre de la transformation digitale, où la complexité est invisible et où l'on peut toujours être tenté d'en "rajouter une couche". Une autre valeur que nous mettons en avant est quelque peu inattendue dans le monde du travail : le plaisir. Si nous voulons atteindre nos objectifs, il est indispensable que chaque collaborateur soit heureux dans ce qu'il fait. Un autre engagement commun est l'exigence d'être convaincant. Nous travaillons avec un réseau de concessionnaires indépendants qui maîtrisent une partie cruciale de la chaîne de valeur, l'accès au consommateur. Si nous voulons qu'ils soient convainquants auprès des consommateurs, nous devons adopter une attitude de collaboration avec eux et faire également un effort de conviction plutôt que d'essayer de leur imposer nos vues.

Enfin, et c'est le plus important, nous devons toujours garder à l'esprit qu'en bout de chaîne, il y a un consommateur qui compte sur nous. Nous communiquons auprès de nos clients sur le fait qu'ils peuvent nous faire confiance et nous devons nous montrer à la hauteur de cette promesse. Une preuve que ces valeurs ne sont pas un vain mot dans l'entreprise est le fait que, pour la deuxième année de suite, nous avons été lauréats de l'Élection du meilleur service client dans la catégorie aménagement de l'habitat.

## La transformation du parcours client

Depuis un an et demi, nous avons lancé un programme baptisé *Consumer connect*, qui vise à fédérer l'ensemble des initiatives digitales destinées à améliorer le parcours client. Autrefois, ce parcours commençait lorsque le consommateur poussait la porte d'un de nos magasins. Aujourd'hui, il débute bien plus tôt, lorsque quelqu'un se dit « *Tiens, je me ferais bien une nouvelle cuisine* » et se met à faire des recherches sur le Web. Tout l'enjeu pour nous est de l'attirer vers notre marque puis de le convaincre que, s'il pousse la porte d'un de nos magasins, il vivra une expérience bien plus intéressante que celle qu'il pourrait trouver chez nos concurrents.

### Une relation H to H

La qualité de cette expérience repose sur celle de la relation humaine que nous allons nouer avec lui. On fait souvent la distinction entre le *B to B* et le *B to C*. Nous préférons parler du *H to H*, c'est-à-dire *Human to Human*. Lorsqu'un client achète sa cuisine chez nous, c'est qu'il a eu affaire à un vendeur sympa et compétent. Pour que ce vendeur ait ces qualités, il faut que son patron soit également sympa et compétent, et que nous le soyons nous aussi vis-à-vis de son patron. L'ensemble de la relation doit donc être qualitative. C'est le seul moyen pour qu'elle s'inscrive dans la durée et que, après avoir aménagé la cuisine de notre client, nous puissions espérer lui vendre aussi un dressing ou une bibliothèque...

### Une relation personnalisée

Pour construire cette relation très qualitative, nous nous efforçons de proposer au consommateur une expérience extrêmement personnalisée à la fois dans les produits que nous lui vendons et dans la relation qui s'instaure.

Concrètement, lorsqu'un consommateur visite notre site Internet, nous lui proposons d'ouvrir un espace personnalisé dans lequel il va pouvoir commencer à rêver de son projet. La nouvelle version de notre site, qui sera disponible au début de 2017, permettra à nos vendeurs de récupérer tout le travail déjà effectué en ligne par le consommateur, avec son accord. De cette façon, le vendeur pourra d'emblée lui faire des propositions

adaptées à son budget et à ses goûts. S'il constate, par exemple, que le consommateur a regardé essentiellement des cuisines blanches contemporaines, il ne lui présentera pas des cuisines en bois rustiques.

Le client pourra également prendre rendez-vous en ligne, ce qui permettra au vendeur de préparer l'entretien. Divers outils sont à sa disposition pour aider le client à avancer dans son projet, en particulier en lui faisant visualiser sa future cuisine en trois dimensions. Par le passé, nous avons recouru à des lunettes 3D, mais les vendeurs nous ont expliqué que, paradoxalement, cela n'améliorait pas la concrétisation de la vente et constituait même plutôt un frein à cette dernière. Ceci illustre le fait que la technologie n'a pas d'intérêt en elle-même, si elle n'apporte pas de la valeur au consommateur ou au vendeur.

Une fois le devis établi et la commande passée, le client pourra suivre en ligne la fabrication de sa cuisine, savoir à quel moment elle sort de l'usine et à quel moment elle va arriver chez lui.

### *Une relation durable*

À l'issue de l'opération, nous demanderons au client s'il est d'accord pour garder le contact avec nous, participer à l'animation de la communauté autour de notre marque, en parler sur son propre réseau, être invité à des soirées, par exemple à des cours de cuisine organisés dans nos magasins, ou encore parrainer des amis.

Désormais, le parcours client peut commencer encore plus tôt, avant même que le consommateur se mette à rêver de sa future cuisine, au moment où il entend parler de notre marque par un de ses amis : *« J'ai fait refaire ma cuisine chez Schmidt, franchement c'est une marque extraordinaire et le jour où vous aurez un projet d'aménagement, vous devriez tous aller chez eux. »* Naturellement, nous respectons le choix des clients qui préfèrent, une fois leur cuisine terminée, ne plus entendre parler de nous.

## **La mutation des métiers**

La digitalisation a modifié en profondeur un grand nombre de nos métiers.

### *Le marketing et la vente*

Elle a tout d'abord transformé celui des vendeurs, mais également la façon dont nous communiquons sur nos produits ou encore nos arbitrages budgétaires sur l'acquisition des clients. Nous sommes passés d'un marketing de communication (faire connaître la marque pour inciter les consommateurs à se rendre dans nos boutiques) à un marketing digital : quel contenu pousser sur quel type de support ? Comment gérer les avis clients ? comment intervenir sur les réseaux sociaux ? Nous sommes également passés d'une relation de vente monocanal à une relation omnicanal, ce qui soulève de nouvelles questions : à qui "appartient" le prospect ou le client ? à nous, via notre site Internet, ou à la boutique où il s'est rendu ? qu'a-t-il acheté sur le site ? qu'a-t-il acheté en magasin ?

### *La gestion des données*

Le digital transforme aussi la façon dont nous gérons les données. Autrefois, nous disposions de plusieurs bases de données décentralisées. L'émergence du Web nous oblige à créer une base de données centralisée aussi bien pour les produits que pour les consommateurs. Ce changement est aussi qualitatif : nous devons passer de bases de données très techniques, conçues essentiellement pour les vendeurs, à une présentation des produits destinée aux consommateurs, avec des contenus et des images en conséquence.

Le choix de la fabrication sur commande et sur mesure entraîne un volume de données considérable. Nous ne fabriquons jamais deux fois la même cuisine et nous n'avons aucun stock. Tous les composants sont donc produits spécialement pour chaque client, certains en deux heures et d'autres en plusieurs jours, par exemple les façades laquées qui nécessitent des temps de séchage importants. Or, tous les flux de composants doivent converger depuis les différentes usines pour être réunis sur le quai d'expédition à l'instant T. À raison d'environ 1 450 commandes par jour, cela représente 4 000 meubles, 18 000 colis et, au total, 5 millions d'informations

à faire transiter quotidiennement, en s'assurant qu'elles arrivent au bon moment et au bon endroit pour permettre la convergence finale. En réalité, notre métier n'est plus la fabrication de meubles mais la logistique des informations et des composants. C'est une vraie difficulté et aussi une formidable opportunité : le digital nous a permis d'offrir à nos clients une diversité unique sur le marché.

La gestion des données représente toutefois un risque. On dit que si l'on plonge une grenouille dans de l'eau bouillante, elle saute de la casserole, mais que si on la plonge dans la casserole et qu'on chauffe l'eau progressivement, elle se laisse ébouillanter. La casserole, pour nous, c'est la diversité : nous devons veiller à placer le curseur au bon endroit entre une diversité qui rapporte et une diversité qui coûte.

### *L'automatisation de la production*

L'automatisation d'une grande partie de la fabrication nous a permis de maîtriser la qualité, mais aussi de réduire la pénibilité du travail et de maintenir dans l'emploi des collaborateurs vieillissants en réduisant leur charge à la fois physique et mentale.

Surtout, elle nous a permis d'éviter la délocalisation. Sachant que la masse salariale directe ne représente que 7% de notre chiffre d'affaires, nous n'avons aucun intérêt à délocaliser la production dans des pays à bas coûts, d'autant que les emplois sont de plus en plus qualifiés. Autrefois, on disait aux enfants « *Si tu ne travailles pas bien à l'école, tu iras à l'usine!* » Aujourd'hui, ce serait une absurdité car les emplois industriels exigent de plus en plus de compétence. C'est d'ailleurs un enjeu pour nous d'accompagner les collaborateurs présents depuis longtemps dans l'entreprise afin de leur permettre de progresser et de conserver leur emploi.



Il est cependant vrai que, sur un plan global, l'automatisation détruit des emplois. Par chance, notre entreprise connaît une croissance qui lui permet de continuer à en créer alors qu'elle recourt de plus en plus aux robots. En 2009, nous avons inauguré une usine de 23 000 mètres carrés qui employait 200 personnes, dont 70 dans les ateliers et le reste en support. Celle que nous sommes en train de construire actuellement emploiera 120 salariés seulement, pour un volume de production comparable. Dans les entreprises qui n'ont pas la chance de connaître la même croissance, les machines ont tendance à remplacer les hommes.

### *La culture d'entreprise : Be Schmidt*

En définitive, nous sommes les promoteurs à la fois de l'art de vivre pour nos clients dans leur habitat, mais aussi de notre propre art de vivre au sein de notre entreprise. Il y a quelques années, nous avons défini avec un groupe de collaborateurs volontaires notre culture d'entreprise, baptisée *Be Schmidt*. Nous la représentons sous la forme d'une étoile à cinq branches avec, au milieu, la notion de plaisir et, tout autour, cinq attitudes concourant au plaisir de travailler ensemble : la bienveillance, la responsabilité, la coopération, la confiance et l'agilité. Bien sûr, travailler chez Schmidt ne signifie pas que l'on fait uniquement des choses agréables tous les jours, mais cela a malgré tout

un sens. Il y a une dizaine d'années, quand je commençais à parler de cette notion de plaisir, on me rétorquait souvent : « *L'industrie, c'est pas le monde des bisounours.* » Aujourd'hui, cette idée fait son chemin et beaucoup de gens conviennent que le plaisir est le moteur principal qui nous anime, et que le travail dans l'industrie peut être une source de plaisir.

Cette façon de voir nous paraît d'autant plus nécessaire que la plupart d'entre nous passe la plus grande partie de leurs journées au travail. Par ailleurs, la transformation digitale de l'entreprise ne peut aboutir que si tous ses membres y consacrent leur cœur et leurs "tripes", c'est-à-dire sont capables de prendre des initiatives et des décisions, à tous les échelons de l'entreprise, et d'en assumer la responsabilité. Inversement, cela nécessite qu'on leur fasse confiance, et par conséquent que les managers permettent à leurs équipes de tester de nouvelles idées et acceptent les éventuelles erreurs.

Pour que cette confiance puisse s'établir, il faut aussi que les gens se connaissent. Cela nous a conduits à lancer un programme intitulé Vis mon job : chaque année, à la date anniversaire de son entrée dans l'entreprise, chacun peut passer une journée avec la personne de son choix pour mieux comprendre ce que recouvre le travail de cette dernière. C'est ainsi que, récemment, j'ai passé une journée avec un chef d'équipe et que, dans trois semaines, un responsable de la maintenance va passer la journée avec moi. Nous avons aussi organisé un *Be Schmidt Day*, avec 250 volontaires qui ont consacré une journée à réfléchir sur le thème : « *Quelle serait l'entreprise de vos rêves, celle dans laquelle vous seriez prêt à travailler même si vous aviez gagné au Loto ?* » Avec la digitalisation, les entreprises vont connaître des transformations très importantes et il est indispensable que les collaborateurs s'emparent de cette opportunité et se l'approprient, sans quoi nous risquons de manquer d'agilité et de rater des virages importants.

Nous avons lancé à peu près la même démarche pour notre réseau commercial, sous le nom de Pacte employeur. L'objectif est de faire en sorte que chaque vendeur prenne plaisir à ce qu'il fait chaque jour, non seulement pour réduire le turnover, mais parce que c'est la première chose qu'un consommateur sent lorsqu'il entre dans un magasin. Si nous ne sommes pas complètement alignés sur les mêmes valeurs entre l'entreprise et les magasins, le consommateur se rendra compte très vite qu'il y a tromperie sur la marchandise...

## Débat



### Le prix des cuisines

**Un intervenant :** *Quel est l'ordre de prix des cuisines que vous vendez ?*

**Anne Leitzgen :** Une cuisine de la marque Cuisinella coûte entre 5 000 et 8 000 euros, livrée et posée, électroménager compris. Pour la marque Schmidt, c'est plutôt de l'ordre de 10 000 à 12 000 euros. Nous ne voulons surtout pas être dans le haut de gamme.

### Pas de "grand horloger"

**Int. :** *Vous avez su mettre en place une extraordinaire mécanique et une logistique extrêmement précise. Avez-vous parmi vous un "grand horloger" ou avez-vous procédé par retouches successives ?*

**A. L. :** Je ne crois pas au "grand soir" mais plutôt au progrès permanent. Nous avons acheté nos premières machines à commande numérique dans les années quatre-vingts. Un jour, notre directeur industriel en a eu assez de devoir dire non chaque fois qu'on lui soumettait une commande un peu particulière. C'est de cette façon

qu'a germé l'idée de nous organiser pour proposer des cuisines sur mesure. Dans cette entreprise, les idées nouvelles viennent d'un peu partout, des collaborateurs, des fournisseurs ou encore des vendeurs.

## La place du négoce

**Int. :** *Parmi les produits que vous vendez, que représente la part fabriquée en interne par rapport à la part achetée à l'extérieur ?*

**A. L. :** Nous ne produisons pas d'électroménager, ni de robinetterie, ni de plans de travail en granit. Nous nous concentrons sur les panneaux de bois, que nous nous chargeons de découper, percer et assembler, et dont nous assurons la finition. Le reste relève du négoce et représente environ 30 % de notre chiffre d'affaires. Cela dit, notre vrai métier désormais, c'est la logistique des flux de pièces et de données.

**Int. :** *Que représentent vos stocks ?*

**A. L. :** Nous n'avons pratiquement aucun stock. Chaque fois que nous apportons une valeur ajoutée à une pièce, c'est qu'elle entre dans la réalisation d'un produit qui a été vendu à un client.

## Les relations avec les distributeurs et poseurs

**Int. :** *Quelles obligations imposez-vous à vos distributeurs et poseurs ?*

**A. L. :** Nous avons fait le choix de travailler uniquement avec des concessionnaires indépendants car nous considérons que personne ne mouillera jamais autant sa chemise que quelqu'un qui cherche à développer son affaire.

Nos contrats de concession imposent relativement peu d'obligations aux patrons de magasins. Ils doivent respecter la zone de chalandise qui leur est affectée. En matière de meubles en bois, ils ne peuvent vendre que nos produits. En revanche, ils ont la possibilité de proposer d'autres appareils électroménagers, éviers ou robinets que ceux de notre catalogue. C'est à nous de les convaincre qu'ils ont plutôt intérêt à passer par nos propres fournisseurs pour bénéficier de notre service après-vente.

Certains poseurs sont indépendants, d'autres sont salariés des magasins, d'autres sont des sous-traitants. Une grande partie d'entre eux travaillent uniquement pour nos marques. Nous exigeons de les certifier de façon à pouvoir garantir à nos clients que le produit final sera à la hauteur de nos promesses.

## Partager une culture commune

**Int. :** *Comment réussissez-vous à créer chez vos fournisseurs, distributeurs et poseurs les mêmes valeurs et la même conviction que dans vos propres équipes ?*

**A. L. :** Nous communiquons beaucoup avec l'ensemble de notre réseau. Tous les deux ans, nous organisons une convention appelée l'Euroforum. Ce sont essentiellement les distributeurs qui y participent, soit environ trois mille personnes, que nous accueillons par groupes de mille. Nous leur présentons toutes les nouveautés, mais nous insistons également sur les valeurs managériales que nous voulons développer dans le réseau. Des patrons de magasins témoignent de leur expérience devant leurs collègues, et expliquent comment ils voient l'avenir de leur métier et du parcours client.

En dehors de ces grandes opérations, les patrons des magasins d'une même zone géographique se retrouvent tous les mois pendant une journée pour réfléchir à l'amélioration de leur chiffre d'affaires, de leur rentabilité, de la satisfaction de leurs clients. Les réunions de ces "groupes de progrès" sont coanimées par un de nos salariés et par un des patrons désigné par les membres du groupe. Ces rencontres sont payantes et les patrons ne sont pas obligés d'y participer, mais environ deux tiers d'entre eux le font.

Une fois par an, tous les patrons des magasins Schmidt et Cuisinella se rencontrent à Paris et définissent ensemble quelles bonnes pratiques ils souhaitent déployer sur l'ensemble du réseau. La question de la cohérence

est en effet majeure pour nous : nous souhaitons que tous nos magasins soient au même niveau en termes de relation avec le client. Les conditions commerciales accordées à chaque concessionnaire sont d'ailleurs impactées par le niveau de satisfaction des consommateurs.

Nous avons également structuré le réseau pour qu'il puisse être représenté au sein de nos instances chargées de réfléchir aux aspects commerciaux. Si nous n'impliquons pas nos vendeurs très en amont des décisions, nous aurons beaucoup de mal à les convaincre de les mettre en œuvre.

## Le recrutement

**Int. :** *Rencontrez-vous des problèmes de recrutement ?*

**A. L. :** Nous avons du mal à embaucher dans la maintenance ou encore dans les automatismes industriels, mais c'est assez général en France. Comme nous ne trouvons pas toujours les compétences dont nous avons besoin, nous consacrons un budget important à la formation, avec beaucoup de dispositifs d'apprentissage et des systèmes de tuteurs et de mentors, que nous choisissons parmi nos meilleurs experts. Lorsque nous créons un nouveau site industriel, nous organisons une hybridation entre les nouvelles recrues et d'anciens collaborateurs que nous faisons monter en compétence à l'avance, sur une période de douze à dix-huit mois.

Nous rencontrons aussi quelques difficultés pour recruter dans le domaine du marketing ou du commercial. Nous avons beaucoup travaillé sur notre marque employeur pour essayer de faire passer l'idée que nous ne sommes pas juste une grosse menuiserie au fin fond de l'Alsace, mais un leader industriel qui cherche à contribuer au plaisir et au bien-être des gens, mène de beaux projets et a de grandes ambitions en Europe et dans le monde.

Notre directrice des ressources humaines travaillait auparavant chez un traiteur de luxe, place de la Madeleine à Paris. La première fois que je l'ai rencontrée, j'ai pensé que ce serait "coton" de la décider à venir travailler à Lièpvre, un village de mille cinq cents habitants à trois quarts d'heure de route de Strasbourg. Je l'ai invitée à une réunion avec des patrons de magasins et elle s'est rendu compte que les cuisinistes n'étaient pas forcément des gars avec la chemise ouverte sur une grosse chaîne en or. Elle a réalisé qu'il n'y avait sans doute pas beaucoup d'entreprises dans lesquelles elle pourrait monter des projets comme les nôtres et que c'était un endroit où elle pourrait "s'éclater".

En général, quand nous parvenons à faire venir les gens une première fois en Alsace et à leur faire visiter nos usines, nous réussissons à les convaincre de nous rejoindre.

## Les syndicats

**Int. :** *Les organisations syndicales sont-elles présentes dans l'entreprise et, si oui, quelles sont vos relations avec elles ?*

**A. L. :** Tout le panel des organisations syndicales est présent et nos relations sont plutôt bonnes, sans doute en raison de la culture familiale de l'entreprise. Bien que notre statut juridique soit celui d'une SAS (société par actions simplifiée), nous nous imposons les mêmes contraintes, en termes de transparence, qu'une société anonyme. Les IRP (instances représentatives du personnel) participent au conseil et reçoivent bien plus d'informations que ce qu'impose la loi. Notre meilleur ambassadeur en Chine est notre délégué CGT : il a parfaitement compris que nous n'avions aucune intention de délocaliser nos activités là-bas, et il s'y rend quatre fois par an pour accompagner et former nos équipes chinoises.

## La prise de décision

**Int. :** *Comment se prennent les décisions au sein de l'entreprise ?*

**A. L. :** Nous essayons de faire en sorte qu'elles se prennent au plus près du terrain, mais ce n'est possible que dans les services ou ateliers où les managers font vraiment confiance à leurs équipes. Quand ce n'est pas le cas, les managers sont submergés par le nombre de décisions à prendre, ce qui crée un cercle vicieux.

Les décisions touchant au cadre de vie des salariés sont généralement prises sur le terrain. Par exemple, dans l'usine de Sélestat, nous avons installé un nouveau local pour les apprentis et le directeur m'a demandé ce qu'il devait faire de l'ancien, ce à quoi j'ai répondu : « *Je ne bosse pas dans cette usine. C'est à toi d'en prendre la responsabilité avec tes équipes.* » Nous avons fixé un budget et le directeur a sollicité des volontaires. Finalement, le groupe de travail a décidé d'aménager ce local en salle de sport.

Il en va de même pour le réaménagement des ateliers. Par exemple, lorsqu'il apparaît nécessaire de dégager 30 mètres carrés pour installer une nouvelle chaîne afin de répondre à un besoin spécifique, d'améliorer la qualité ou encore de réduire les risques de TMS (troubles musculo-squelettiques), deux possibilités s'offrent : soit c'est le bureau d'étude et d'organisation industrielle qui se charge de réfléchir au nouvel aménagement ; soit des volontaires constituent un groupe de travail qui se fera accompagner par les équipes qualité du siège pour choisir les bons outils et imaginer la nouvelle organisation.

En revanche, une décision comme celle d'aller en Chine ne se prend pas à main levée dans un groupe de quinze personnes. En l'occurrence, nous l'avons prise à trois, le directeur général, le directeur industriel et moi-même, après avoir consulté tous les membres de la direction sur les risques et les opportunités de ce projet.

## Le rôle de la famille

**Int. :** *Comment les membres de la famille interviennent-ils dans les décisions ?*

**A. L. :** Nous en sommes à la troisième génération mais, en réalité, plusieurs branches de la famille se sont retirées de l'entreprise au fil du temps et, actuellement, nous ne sommes que trois actionnaires : ma mère, ma sœur et moi. Ma sœur travaille dans l'entreprise, mais ma mère, qui a 80 ans, s'est retirée il y a dix ans.

Nous avons instauré quelques règles de gouvernance afin d'éviter les effets de consanguinité : l'entreprise est dirigée par un comité de surveillance auquel nous avons donné les mêmes prérogatives qu'un conseil d'administration ; celui-ci comprend un seul représentant de la famille et cinq administrateurs indépendants, choisis sur des critères de compétence prédéfinis (l'un est spécialiste du digital, l'autre du commercial, etc.) ; ma rémunération est fixée par un comité indépendant qui comprend des membres du comité de surveillance ; un membre de la famille ne peut pas être le supérieur hiérarchique d'un autre membre ou des "pièces rapportées" ; le patrimoine ne peut pas se transmettre en dehors de la lignée familiale (afin d'éviter des problèmes en cas de séparations...).

Le statut d'entreprise familiale présente deux gros avantages : nous ne sommes pas contraints par des considérations de court terme et nous pouvons nous entourer de personnes largement plus compétentes que nous-mêmes. En revanche, une entreprise familiale peut parfois manquer d'ambition ou d'audace, et il faut donc être vigilant sur ce point.

## Une "entreprise libérée" ?

**Int. :** *Diriez-vous que Schmidt est une "entreprise libérée" ?*

**A. L. :** C'est une expression très à la mode mais je m'en méfie un peu, même si je me sens plus attirée par ce mode d'organisation que par une structuration très hiérarchique et rigide. Pour moi, *liberté* ne veut pas dire *anarchie* et ne signifie pas que la hiérarchie disparaît. D'ailleurs, nos collaborateurs ne demandent pas la disparition des managers. Ils demandent des managers qui les inspirent, qui leur fassent confiance, qui soient humbles et se montrent capables, le cas échéant, de reconnaître qu'ils ne savent pas résoudre un problème et de chercher des solutions avec eux.

En réalité, la notion de liberté est intimement liée à celle de responsabilité, et c'est pourquoi les gens ne sont pas forcément enthousiastes quand on leur donne plus de latitude. Avoir un manager qui décide à votre place, c'est souvent énervant mais c'est aussi très confortable, car c'est lui qui assume la responsabilité de ses décisions. Il faut donc du temps pour que les gens acceptent de prendre des initiatives.

Cela suppose aussi, inversement, que leur manager leur fasse confiance, admette qu'ils puissent se tromper et accepte de chercher avec eux de quelle façon leurs erreurs pourront être utiles à l'entreprise – à condition qu'elles ne se reproduisent pas trop souvent, bien sûr...

## La robotisation et les emplois

**Int. :** *Certains spécialistes annoncent que la robotisation va entraîner la disparition de trois millions d'emplois en France dans les années qui viennent. Une partie de vos clients figurent parmi ces Français qui vont perdre leurs emplois. Comment envisagez-vous la résolution de ce paradoxe?*

**A. L. :** C'est une vraie question. Nous avons la chance d'être en croissance et de pouvoir continuer à embaucher malgré la robotisation, mais il est clair qu'au niveau global, le digital va détruire plus d'emplois qu'il n'en créera. Nous devons donc nous interroger sur le modèle social que nous voulons mettre en place dans l'entreprise et dans la société. C'est un sujet qui me préoccupe beaucoup et j'ai eu la chance, ces derniers mois, de pouvoir effectuer plusieurs voyages en Californie pour aller observer ce qui se passe dans la Silicon Valley. Mais, pour l'instant, je n'ai pas de réponse à ces questions. Tout ce que je sais, c'est que, si nous voulons maintenir les emplois actuels en France, nous n'avons pas d'autre choix que de poursuivre la robotisation, tout simplement parce que, en tant que consommateurs, nous voulons toujours plus pour toujours moins...

## La Chine

**Int. :** *Comment se passe votre expérience en Chine?*

**A. L. :** C'est assez compliqué car nous n'avons vraiment pas la même culture ni la même façon de travailler que les Chinois. En France, nous accordons beaucoup de place à l'anticipation, au préventif, à la projection vers l'avenir. Les Chinois ont plutôt une culture de l'opportunité. Par exemple, si une dalle menace de tomber au-dessus d'une machine, personne ne voit vraiment d'intérêt à la remplacer, alors que sa chute risque d'obliger à interrompre la production : « *Attends qu'elle tombe et on verra bien.* » Notre conception des chiffres n'est pas non plus la même. Quand je demande combien de magasins ont déjà ouvert, je peux obtenir dix réponses différentes... Nous rencontrons naturellement beaucoup de problèmes de communication car très peu de nos partenaires chinois parlent anglais et personne, parmi nous, ne parle chinois.

Malgré tout, nous avons réussi à nous entendre sur des points qui nous tenaient très à cœur, comme la protection de l'environnement, ou encore le fait de rémunérer les collaborateurs convenablement et de les faire travailler dans des conditions correctes.

En revanche, les produits fabriqués ici et en Chine ne sont pas les mêmes, ni les processus industriels, car la culture industrielle et les opérateurs dont nous disposons ne le permettraient pas. Malgré tous ces inconvénients, cela reste un pays très intéressant pour nous : je ne connais aucun autre marché où l'on puisse ouvrir quatre cents magasins en deux ans...

■ Présentation de l'oratrice ■

**Anne Leitzgen** : présidente de Schmidt Groupe ; en 1995, elle obtient une maîtrise en gestion et un Bachelor BBA spécialisation marketing (MBA Institute/groupe IPESUP) ; puis elle travaille dans des agences de publicité (Kenya, Publicis) en tant que chef de groupe ; elle intègre en 2000 le groupe familial, Schmidt Groupe, pour s'occuper successivement de l'évolution du concept Cuisinella, du développement du réseau Schmidt en Suisse, de la classification des emplois et l'évolution des pratiques managériales, avant de rejoindre la direction générale du Groupe.



---

Diffusion février 2017

---