

LA CURIOSITE COMME MOTEUR DE L'ENTREPRISE APPRENANTE

Stéphanie Rott, Groupe LVMH



Guillaume Azéma : Stéphanie Rott est la **Directrice Supply Chain et Production du groupe LVMH**. Après Polytechnique, elle a réalisé un parcours multidisciplinaire dans la direction de la production, des achats et de *supply chain* de L'Oréal. Puis elle a rejoint LVMH qui compte aujourd'hui soixante-quinze maisons dans cinq secteurs du luxe : mode et maroquinerie, distribution sélective, parfums et cosmétiques, vins et spiritueux, montres et joaillerie. Stéphanie Rott est venue nous parler de curiosité dans l'univers du luxe, non pas sur le volet *créativité des produits*, mais sur les autres métiers et fonctions qui existent dans ces groupes.

Les univers dans lesquels vous avez travaillé respirent le luxe et l'exceptionnel. Lorsque nous avons parlé pour la première fois d'entreprise curieuse, avant même de parler créativité, vous m'avez d'abord répondu « apprendre, voir large et travailler ensemble ».

Stéphanie Rott : Tout à fait ! Je ne sais pas si mon parcours et mon expérience peuvent être qualifiés d'exceptionnels. Ce qui est certain, c'est qu'effectivement j'adore apprendre. À titre personnel, j'aime être à l'écoute de mon environnement, je suis curieuse de tout ! J'ai vraiment une capacité à me passionner pour beaucoup de choses.

J'ai commencé mon parcours dans la production qui est un lieu d'apprentissage extraordinaire. Nous apprenons tous les jours sur le terrain, en prise avec le concret. Lorsque j'ai évolué dans ma carrière, c'était pour prendre la direction *supply chain* de Sephora Italie ; je n'avais alors jamais fait de *supply chain*, je ne connaissais pas le *retail*, je ne parlais pas italien. Pour moi, apprendre est un moteur incroyable et tout cela part de la curiosité.

Lorsque j'ai pris mon poste actuel au sein du groupe LVMH, où je dirige une petite équipe qui travaille en conseil interne, en support des Maisons du Groupe, j'ai également découvert ce que nous pouvons appeler une « organisation apprenante ». J'ai compris qu'au-delà de l'individu et de ses capacités à la curiosité, à l'apprentissage, nous pouvons créer une organisation qui permette à chacun d'être dans cette démarche d'intelligence collective. Aujourd'hui, mon travail est de créer les conditions pour pouvoir apprendre, plus spécifiquement pour les métiers des opérations, du *manufacturing* et de la *supply chain*.

GA : Nous avons coutume de dire pour les organisations apprenantes, elles doivent apprendre plus vite que le monde bouge. À votre avis, en quoi cela consiste-t-il ?

SR : Cela consiste à proposer tout un ensemble de modules de *training academy* construits d'une certaine manière ; c'est-à-dire que nous faisons très attention à ce que nous appelons la « *learning expérience* ». Ce doit être un vrai parcours expérientiel pour la personne, le candidat ou le collaborateur, proportionnant le plaisir en garantissant la performance en termes d'apprentissage. L'académie est une approche assez classique et mon équipe travaille à produire des modules académiques, à les organiser et à les co-faciliter.

Au-delà de cette mission, il y a tout le travail que nous faisons en support des Maisons pour créer des dynamiques d'intelligence collective, pour permettre aux Maisons de travailler ensemble sur des sujets qui les intéressent et sur lesquels nous créons les conditions afin qu'elles puissent collaborer de la manière la plus efficace possible. Nous apportons aussi des *inputs* de l'extérieur ; pour cela nous sommes impliqués dans beaucoup de réseaux externes : je suis au ComEx d'ASLOG¹, une personne de l'équipe participe au club Renault Consulting, nous sommes à l'ODASCE², l'organisation la douane. L'approche intelligence collective, c'est pouvoir amener les conditions permettant de travailler en cocréation. Ce n'est pas simplement la somme de ce que chacun de nous apporte au groupe, c'est bien plus que cela.

¹ Association française pour la Logistique

² Office de développement par l'Automatisation et la Simplification du Commerce Extérieur

Aujourd'hui, le cœur de notre travail est de permettre aux métiers des opérations chez LVMH d'avoir les conditions pour apprendre plus vite. Mon équipe doit, en premier lieu, être le symbole de cette manière de penser. Elle est donc évidemment constituée de personnes très curieuses, qui fonctionnent en réseau, qui ont plaisir à fonctionner de cette manière-là et qui ont une appétence particulière pour le *learning* et pour, j'ai envie de dire, la philosophie d'intelligence collective !

GA : J'imagine que cela se passe dès le recrutement, mais c'est aussi une nouvelle approche par rapport à ce que nous avons l'habitude de voir comme les « hauts potentiels ». Comment cela se passe-t-il pour vous ?

SR : J'ai lu récemment dans *Harvard Business Review* une approche qui parlait de classe créative. C'est un concept en opposition à l'approche traditionnelle dont on pouvait sélectionner les hauts potentiels qui regarde les compétences. Cette approche permet d'aller au-delà des compétences académiques en regardant la capacité à la curiosité, la capacité au réseau, la capacité à apprendre, l'appétence à apprendre par soi-même, la compétence à faire interagir les autres entre eux. Ce sont des choses que, de manière inconsciente, j'avais probablement en tête dans les équipes précédentes que j'ai pu constituer, mais qui est encore plus évident dans l'équipe que j'anime aujourd'hui. Cette capacité justement à créer le collaboratif n'est pas que dans cette équipe-là, elle doit devenir et elle est sans doute en train de devenir - et la crise accélère comme plein d'autres choses - une compétence aussi importante que celle de parler anglais.

GA : Il y a un autre sujet qui m'intéresse beaucoup quand on parle de d'entreprise curieuse et notamment des grands groupes : c'est comment faut-on vivre cette notion de curiosité de manière extrêmement large ? LVMH, ce sont des Maisons autonomes. Quand on parle de créativité, ce qui est nécessaire probablement pour faire revivre les univers de marque, comment fait-on quand on est dans une fonction Groupe pour générer cette curiosité, animer des gens qui, dans leur mode de fonctionnement, fonctionnent de manière autonome ?

SR : La créativité de chaque Maison et de son univers est, pour moi (et c'est aussi pour cela que j'ai rejoint le Groupe) probablement une des clés de la réussite du Groupe. C'est cette autonomie-là qui permet aux personnes qui rejoignent les Maisons d'être fortement en responsabilité, plus que dans un Groupe qui aurait beaucoup d'organes de centralisation. Cette autonomie des Maisons dans leur vision stratégique, tout comme dans la construction de leur *P&L*, l'exécution de leur *business* de A jusqu'à Z nous permet aujourd'hui d'attirer les meilleurs. Dans cet univers-là, notre équipe peut justement participer à promouvoir « l'apprenance », la curiosité. On crée les conditions pour aider l'organisation, pour aider le Groupe à se développer en termes de connaissances et de pratiques et à les mettre en œuvre au sein des Maisons. Notre dimension-clé est notre capacité à être très, très proche de ces Maisons, très en confiance. Nous sommes en contact rapproché avec chacune d'elles, avec les personnes à la tête des opérations, des *supply chain*, et de production pour connaître au cœur leurs sujets de préoccupation. En fait être connectés à tout cela et être connectés aussi à toutes ces questions-là à l'extérieur du Groupe, avoir ce nez, cette intuition pour pouvoir identifier les sujets qui font sens et les sujets qui vont pouvoir rassembler un certain nombre de Maisons et qui seront être créateurs de valeur : cela doit être la première chose qu'on apporte, cette capacité d'être avec ces Maisons sur les bons sujets.

On doit ensuite savoir mettre en œuvre ces sujets de la bonne façon. À chaque fois, il faut réfléchir : est-ce l'objet d'un call avec quelques personnes expertes avec un échange de *practices* ? Est-ce qu'on est sur quelque chose de plus large parce qu'on est plutôt sur thématique de prise de conscience avec des intervenants extérieurs ?

Je prends l'exemple du Brexit. Quand il s'est agi à l'époque d'adresser le sujet avec peu de gens qui savaient – c'est toujours le cas aujourd'hui - à quoi cela allait ressembler, plutôt que de contracter une boîte conseil qui n'appréhende qu'un bout du sujet, on a cherché huit experts de la douane, de la logistique, du juridique du réglementaire, du *corporate affairs* dans quarante divisions du Groupe et on a organisé une émission de radio, un petit peu comme aujourd'hui. J'étais l'intervieweur de ces huit experts avec deux-cents personnes connectées qui avaient l'opportunité de commenter, de poser leurs questions. Cette communauté existe toujours, elle continue à commenter, à s'entraider sur le sujet du Brexit. Sur un autre sujet, on va déclencher

un PoC³ dans une Maison et cela va bénéficier à toutes les autres. La clé est non seulement d'identifier les bons sujets mais également la façon dont on les appréhende.

Nous commençons par *drafter* comment adresser le sujet au sein de notre équipe, mais ce ne sont que les premières lignes. Notre manière de travailler est toujours en co-design, on intègre toujours au moins une ou deux personnes des Maisons, voire plus, pour réfléchir ensemble à la meilleure manière d'appréhender telle ou telle thématique suivant le niveau de maturité, suivant ce qu'on veut en faire, suivant ce que les Maisons veulent en faire plus exactement. C'est tout cela qui permet aujourd'hui d'avoir cette dynamique et qui permet de susciter et d'alimenter la curiosité, l'apprentissage au sein des Maisons parce que nos Maisons sont toutes autonomes mais les plus importantes d'entre elles en termes de résultat et de *staff* sont finalement assez *lean*. Les personnes au sein de ces Maisons ont beaucoup de sujets à traiter, beaucoup de responsabilités, beaucoup de missions à adresser. En connaissant les sujets en train d'émerger, on se rend compte de ceux sur lesquels on a peut-être quelque chose à faire. Notre place est d'être un *sparring partner* des Maisons.

GA : Pouvez-vous nous citer un projet récent sur lesquels vous avez travaillé de cette manière pour comprendre jusqu'où on peut aller dans ce mode de fonctionnement, à la fois très décentralisé et, en même temps, qui sait très bien réunir pour travailler sur des sujets concrets ?

SR : C'est le sujet qu'on appelle chez LVMH la *Client Delivery Experience*. C'est un sujet particulier parce qu'on va même un cran plus loin que la collaboration pour apprendre plus vite ensemble. C'est un projet qui va concrétiser le fait d'opérer ensemble, ce qui est assez rare chez LVMH.



Stéphanie Rott

Il y a quelques mois, dans le cadre des projets de transformation omnicanale, des Maisons nous ont approchés sur le *last mile*. Très clairement notre sentiment est qu'il n'est pas adressé de la bonne manière dans nos Maisons. Nous avons créé des lieux propices aux d'interactions, des forums collaboratifs de grande taille, puisque on a une réuni une vingtaine de Maisons deux fois de suite sur un jour un jour et demi, avec les fonctions de *customer experience*, de *retail*, de *digital*, de *supply chain*, d'IT, de finance pour tout d'abord faire prendre conscience collectivement de l'urgence du sujet en disant clairement dit qu'on n'est pas au niveau de l'expérience client telle qu'on l'a construit dans les Maisons. Nous avons aussi parlé de l'urgence d'agir ensemble car, si on veut inventer quelque chose qui n'existe pas sur le marché et qui soit viable à tous les sens du terme, « *sustainable* » à tous les sens du terme, un des prérequis est la mutualisation et la co-construction des moyens. Le dernier forum nous a permis aussi de voir que, au-delà de vouloir aller vite, de vouloir y aller ensemble, on regardait dans la même direction. Ce qui est quand même une très bonne nouvelle ! Donc à travers des *workshops*

entre Maisons, avec différentes fonctions représentées tout en interrogeant chaque Maison sur ce qu'elle voit comme *Client Delivery Experience* à travers son ADN, son image, son univers - on l'a fait vraiment exprimer par rapport à elle-même - on se rend compte que l'on retrouve les cinq mêmes ambitions dans l'expérience rêvée par toutes les Maisons. C'est une très, très bonne nouvelle parce qu'on veut aller vite, on veut y aller ensemble mais surtout (et ça tombe bien) on veut aller dans la même direction.

Aujourd'hui, après avoir construit un premier *cost model*, avoir réalisé un *workshop* permettant à la Maison de travailler son expérience spécifique, on en est à construire les moyens de cette expérience, donc les moyens communs qui vont consister à travailler avec un *provider* en particulier, avec un livreur – qu'on peut appeler *groom* ou *sales driver* – et avec qui on va co-designer l'expérience. C'est donc est un des moyens. On doit aussi pouvoir développer une plateforme digitale permettant que tout l'univers des boutiques, le client,

³ Proof of Concept (preuve de concept ou démonstration de faisabilité)

le *call center*, tout le monde se retrouve dans un univers que nous appelons « *Always in touch* ». Et, puisqu'il s'agit d'un nouveau service, il faut aussi *designer* une petite une petite équipe support qui permettra que tout se passe au mieux entre nos boutiques, nos *supply chains*, les *call centers*, les clients bien sûr, les livreurs, les *providers*, etc.

C'est un exemple de réflexion transversale menée maintenant depuis quelques mois et qui est en train de s'accélérer, cette crise ayant aussi de belles opportunités pour construire quelque chose vraiment ensemble, en allant jusqu'à construire des moyens communs qui permettront ensuite une expérience spécifique à la Maison.

GA : Cet exemple montre – et c'est une des questions que j'ai depuis longtemps - que la curiosité, l'innovation, ce n'est pas seulement un mot qui appartient aux fonctions marketing, aux fonctions de création de produits, *a priori* dans un groupe de luxe où cette dimension-là est extrêmement puissante et c'est normal, mais que des fonctions moins visibles, du point de vue du consommateur en tout cas, ont un rôle essentiel à jouer pour faciliter le parcours de l'utilisateur, faciliter l'expérience client en général et sont vecteurs d'énormément de valeur. Que conseillerez-vous aux personnes qui sont dans des métiers moins visibles et moins responsables de l'innovation mais qui veulent participer à cette innovation : est-ce que c'est normal qu'ils y participent ?

SR : Moi qui travaille dans les opérations depuis le début de mon parcours professionnel, j'ai eu très tôt tendance à dire qu'il n'y a pas de métier support, de métier *back office*. En fait je ne supporte pas cette expression. Je pense qu'on sera dans le collaboratif et, encore une fois, les accélérations de cette crise vont nous y aider, la Société d'aujourd'hui étant aussi beaucoup plus comme cela - ce qui est une bonne chose. Au fond, c'est une équipe qui réussit quelque chose, c'est une équipe qui parvient effectivement à une expérience client, c'est une équipe qui parvient un résultat d'entreprise. Je n'ai jamais hiérarchisé une fonction par rapport à une autre. La *supply chain* en particulier a souvent été réduite à une fonction logistique de « pousse-colis » mais je pense que plus personne ne le fait aujourd'hui

La *supply chain* aujourd'hui, grâce encore une fois à la crise, est perçue comme éminemment transversale, un vecteur de collaboration au sein de toute l'entreprise – et pas seulement avec les clients – pour construire l'expérience client main dans la main avec toutes les autres fonctions. En fait il n'y a pas une fonction qui soit moins importante qu'une autre. Quand les fonctions travaillent bien ensemble, en bonne intelligence, elles sont perçues chacune au même niveau et on obtient de meilleurs résultats. La Société d'aujourd'hui, les générations d'aujourd'hui sont beaucoup plus naturellement dans le mode collaboratif et vont sans doute nous aider à transformer cette vision-là. Cela signifie aussi que chacun est en charge et responsable, quel que soit son métier, sa fonction et doit travailler ainsi, en mode très collaboratif et avoir toujours cette approche d'apprendre, cette curiosité, pour s'assurer que justement le *scope* dont il est en charge soit toujours porté au meilleur endroit avec « un coup d'avance » et pas un coup d'avance tout seul dans son coin, mais un coup d'avance ensemble avec les autres au sein de l'entreprise. C'est vraiment le propre de l'innovation et même de la co-innovation parce qu'on travaille et on avance ensemble, pas en mode séquentiel mais ce que d'autres appellent mode agile ou environnement complexe. Chacun peut ainsi contribuer en ayant une vision très large des impacts de ses actions et de ses missions. Non, l'innovation, ce n'est pas que le produit ; l'innovation, c'est une relation tout au sein de l'entreprise, en *end-to-end* qui peut être de tout ordre : sur les *process*, sur l'organisation, sur la manière d'appréhender les équipes, sur les systèmes, sur beaucoup de sujets 4.0. L'innovation est partout et c'est plutôt une façon de dire qu'on n'est pas statique ; on ne peut d'ailleurs pas être statique aujourd'hui.

Même dans les groupes de luxe, l'innovation concerne tout le monde ; on travaille tous au service du client et du service et de la qualité que l'on souhaite lui amener. Plus que jamais évidemment dans un groupe de luxe, puisque nos Maisons sont dans une proposition aujourd'hui d'offres, de produits qui doit savoir surprendre, savoir effectivement donner le ton, qui, en tout cas, on ne doit pas être suiveur. Elles se doivent justement de porter un regard, de donner une proposition, évidemment d'être dans la création, dans l'innovation.

Cela veut dire qu'au-delà du *designer* d'une Maison, d'une équipe créatrice qui est purement sur le produit, toute la Maison, toutes les parties prenantes de la Maison et, encore une fois y compris l'écosystème de

fournisseurs, doit être dans cette tension-là, dans cette exigence-là, dans cet excellence-là, sinon ça ne serait pas possible.

GA : Au moment où on enregistre, on est encore confinés, on se rend compte que cette crise sanitaire a des impacts incroyables sur toutes les entreprises et qu'elle nous force à traiter le *business as unusual*, donc on est vraiment dans un mode-là très différent de d'habitude. Est-ce que ce moment, qui force certains secteurs à se réinventer, est peut-être nécessaire pour recréer de la curiosité ? Est-ce qu'on a besoin d'être en crise pour se réinventer, pour activer cette curiosité ?

SR : J'aimerais dire que non. On n'a pas besoin d'être en crise parce que je ne nous souhaite pas collectivement de vivre ce genre de période régulièrement.

GA : On est bien d'accord !

SR : En premier lieu pour les conséquences terribles qu'elle est déjà en train d'avoir et qu'elle va avoir pour un certain temps à titre collectif et à titre individuel. Maintenant, force est de constater que, oui, les moments de crise sont des accélérateurs incroyables et on a tous vu la créativité de dingue que cela a déclenché, la créativité basée sur la collaboration. Et c'est ce que j'ai adoré. C'est-à-dire que, oui, il y a de l'innovation, des idées incroyables et quand on les prend toutes individuellement, tout ce qui a pu être mis en place dans nos Maisons, cela n'a jamais été le fait d'une personne, d'une fonction. Cela a été possible car cela s'est fait de manière très naturelle et en collaboration, en transversalité, à plusieurs. Ce que j'ai beaucoup aimé, en fait, c'est de voir accélérer cette approche de la créativité, de l'innovation en collaboration et je pense que c'est cela qui fait que cela marche. C'est là, la vraie réussite. C'est un des apprentissages de cette crise que l'on va garder et c'est une très bonne chose, je pense.

Cependant, j'entends déjà beaucoup d'esprits qui disent « mais, au fond, ça veut dire qu'on sait tout faire en trois secondes ». Pour l'opérationnelle qui vous parle, son sang ne fait qu'un tour. Oui, j'adore l'agilité que je vois, j'adore la collaboration intense, j'adore tout cela. Maintenant il faut juste être extrêmement honnête sur le coût que cela a et le fait qu'aujourd'hui on a quand même de équipes, des personnes qui travaillent dans un mode qui n'est pas tenable. Donc il faut savoir aussi rendre cela robuste et, oui, il n'est pas possible d'aller sur tous les sujets à cette vitesse-là, tout le temps en parallèle. En revanche, se dire qu'il y a des choses qu'on a su faire rapidement parce qu'on a décidé d'aller à l'essentiel et donc peut-être arrêter de couper les cheveux en quatre, faire simple et efficace, c'est très bien que cela reste. Cela peut nous aider à travailler plus simplement demain et en collaboration.

Donc, pour être curieux, apprendre plus vite que le monde ne bouge, si possible apprendre à plusieurs, c'est fondamental, c'est le maître mot qu'il faut garder de notre discussion. Probablement aussi savoir observer, que ce soit en mode de crise ou ailleurs, où on va trouver les vrais relais de créativité, les vrais relais d'innovation pour plus tard.

GA : Je suis parfaitement d'accord ! Je ne sais pas apprendre si ce n'est apprendre des autres. Merci beaucoup Stéphanie pour cet échange et très bonne continuation. J'espère effectivement qu'on va très rapidement sortir de cette crise et se revoir. Merci !

SR : Merci beaucoup Guillaume, avec plaisir !

Entretien réalisé en mars 2020

