

Associer les 28 000 collaborateurs à l'invention du futur de Leroy Merlin

par

■ **Marc Renaud** ■

Directeur de la communication interne et institutionnelle,
et directeur de Vision 2035 chez Leroy Merlin France

■ **Olivier Vasseur** ■

Directeur des ressources humaines de Leroy Merlin France

En bref

En 1995, Leroy Merlin a lancé une démarche unique : associer ses collaborateurs à l'élaboration d'une vision partagée pour les dix ans à venir. Le leader de l'amélioration de l'habitat en France est sans doute le seul à construire une telle vision partagée avec cette profondeur et sur une durée aussi longue. Des thèmes majeurs ont irrigué chaque vision : pour 1995-2005, ce fut "Le client", ce qui a conduit à la création de l'assistance téléphonique et de la Carte Maison; pour 2005-2015, "L'écosystème", soit l'écoute des habitants et l'importance du local; pour 2015-2025, "L'innovation", qui a concerné l'omnicanalité, le retrait en deux heures et la sécurité. La transformation n'est pas immédiate, mais le fait qu'elle a été pensée et portée ensemble aide à la faire advenir. Vision 2035 est en cours de façonnage. Comment impliquer autant de personnes et synthétiser leurs idées sans faire semblant? La démarche a été étudiée par d'autres entreprises, qui n'ont jamais réussi à vraiment l'appliquer...

Compte rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat
Séminaire animé par Michel Berry

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.

Parrains & partenaires de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Chaire etilab • Chaire Mines urbaines • Chaire Phénix – Grandes entreprises d'avenir • ENGIE • Groupe BPCE • Holding 6-24 • IdVectoR² • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • Mines Paris – PSL • NaTran • RATP • UIMM • Université Mohammed VI Polytechnique

1. pour le séminaire Vie des affaires / 2. pour le séminaire Management de l'innovation

Marc Renaud : L'entreprise Leroy Merlin a fêté son centenaire en 2024. Née dans le Nord de la France, elle a été rachetée, dans les années 1980, par le groupe Mulliez, qui est également l'actionnaire d'Auchan, de Decathlon, de Kiabi, ou encore de Flunch.

Le leader du secteur, dans le monde et en France

Nos métiers, regroupés dans la catégorie de l'amélioration de l'habitat, peuvent se résumer en six verbes : construire, rénover, aménager, bricoler, décorer et jardiner. Les deux premiers acteurs mondiaux de ce secteur sont américains et n'opèrent que dans leur pays. Le groupe Leroy Merlin, rebaptisé Adeo en 2007, est le numéro un mondial en dehors des États-Unis. Il emploie 115 000 salariés à travers le monde, dont 28 000 chez Leroy Merlin France, et réalise un chiffre d'affaires de 31,5 milliards d'euros.

En France, Leroy Merlin est également le leader de son secteur, face à des concurrents très diversifiés, comme les enseignes de bricolage Castorama ou Bricomarché, mais aussi les spécialistes de l'installation de cuisines et de salles de bain, ou encore les acteurs n'opérant que sur Internet, comme Amazon ou ManoMano.

Le Groupe bénéficie d'un très bon réseau de vente, avec 146 magasins répartis sur l'ensemble du territoire et un site Internet très performant : régulièrement classé parmi les 10 premiers sites marchands en France, il reçoit 1,5 million de visites par jour. Au total, nous touchons 12 millions de ménages chaque année, par l'un ou l'autre canal, ce qui fait de Leroy Merlin un acteur incontournable pour les politiques publiques de décarbonation ou de régulation énergétique.

Notre volume d'affaires, qui recouvre à la fois les ventes de produits et services et la contribution versée par les marchands distribuant leurs produits via notre site Internet, a représenté 9,8 milliards d'euros en 2025, soit 1,4 milliard de plus qu'en 2024.

Leroy Merlin figure dans le top trois des enseignes préférées des Français depuis 2020. Cela vient sans doute du fait que nous proposons une large gamme de produits avec un bon rapport qualité-prix, mais aussi du fait que les clients se sentent bien accueillis dans nos magasins, avec des interlocuteurs pour répondre à leurs questions et les conseiller.

Une culture humaniste

Olivier Vasseur : Avant de vous décrire le processus d'élaboration collective de notre vision stratégique, il est important de vous présenter la culture dans laquelle ce processus s'inscrit, et qui explique en grande partie son succès.

La culture de Leroy Merlin est marquée par l'héritage du catholicisme social. Les fondateurs des différentes entreprises créées ou rachetées par la famille Mulliez dans les années 1970 et 1980 avaient deux grands objectifs, faire du business, mais aussi « *rendre l'Homme meilleur* ». Au bout de dix, vingt ou trente ans passés dans l'entreprise, les salariés devaient être de « meilleurs » êtres humains que lorsqu'ils y étaient entrés.

Notre culture se structure autour de quatre grands axes, dans lesquels nous cherchons continuellement à progresser : le *vouloir* (autonomie, responsabilité et entrepreneuriat), le *savoir* (savoir-faire métier et savoir-être), le *pouvoir* (leadership sur le marché), et enfin, bien sûr, l'*avoir* (résultats et performance).

Le vouloir

Les collaborateurs qui rejoignent Leroy Merlin ne doivent pas être là uniquement pour toucher un chèque à la fin du mois. Ils doivent avoir envie de progresser individuellement et de faire progresser l'entreprise en participant à l'aventure collective.

Le savoir

Nous consacrons énormément de ressources à la formation de nos collaborateurs, avec des structures d'accompagnement managérial beaucoup plus développées que dans de nombreuses entreprises, ce qui a permis à certains de nos salariés de connaître des parcours incroyables. Nos collaborateurs le savent et les perspectives de carrière que nous leur offrons sont une source majeure de motivation pour eux.

Le pouvoir

Lorsque les collaborateurs ont la volonté d'agir et les compétences pour cela, leur pouvoir d'action et leur terrain d'autonomie s'élargissent. Ils peuvent être nommés à des postes comportant de plus grandes responsabilités, ou rester au même poste, mais se voir confier un "second rôle" avec des missions complémentaires. Ce pouvoir d'agir ne signifie pas que chacun fait ce qu'il veut : l'autonomie n'est pas l'indépendance. Il y a dix ou quinze ans, on a beaucoup parlé des "entreprises libérées", dont l'un des travers était justement ce glissement d'un concept à l'autre. Chez Leroy Merlin, la performance à atteindre est clairement définie et c'est dans ce cadre que les collaborateurs sont appelés à faire preuve d'autonomie.

L'avoir

Le dernier axe est le développement de la valeur économique de l'entreprise, qui résulte des trois autres formes de progrès. Si nos collaborateurs ont envie de faire avancer l'entreprise, si nous leur apportons les compétences nécessaires et si nous leur confions un terrain de jeu correspondant à leurs capacités, alors s'enclenche un cercle vertueux : nous créons toujours plus de valeur et nous pouvons la partager avec les collaborateurs. En effet, aujourd'hui, la grande majorité des 28 000 salariés (93 %) sont actionnaires de Leroy Merlin. Qu'ils soient petits ou moyens porteurs, ils savent que plus l'entreprise crée de valeur globale, plus la valeur de leurs actions et leur intéressement augmenteront. En contrepartie, ils sont conscients que, sans progrès, il n'y aura pas de partage possible.

La transparence

L'engagement de nos collaborateurs repose sur le partage de ces convictions, mais il exige, en retour, une parfaite transparence sur les résultats de l'entreprise. C'est pourquoi nous avons mis en place de nombreux indicateurs et nous communiquons aux salariés l'ensemble des chiffres, bons ou mauvais. C'est ce discours de vérité qui nous permet de transformer l'entreprise en permanence.

Les comportements encouragés

La culture de l'entreprise ne se réduit pas à des mots. Elle s'exprime par des comportements. Voici quelques exemples de ceux qui sont encouragés au sein de Leroy Merlin.

L'autoévaluation

Les 28 000 collaborateurs de l'entreprise, quel que soit leur statut (conseiller de vente ou patron de leur rayon, par exemple), sont incités à être des leaders, c'est-à-dire, notamment, à prendre des initiatives. Toutefois, pour cela, ils doivent faire preuve d'authenticité, c'est-à-dire se connaître eux-mêmes, avec leurs forces, mais aussi leurs marges de progrès, et chercher à s'améliorer. Ceci passe par le fait de solliciter les retours de leurs pairs et de leurs n+1 – voire de leurs n-1 – sur les initiatives qu'ils ont prises. Quelqu'un qui n'interroge jamais les autres