

Entretien avec Thierry Carcel, Président de REDEN¹

Thierry Carcel (Vienne, 1967) est un dirigeant optimiste, positif et reconnaissant. Au cours de notre conversation, nous avons parlé de leadership, du rôle du PDG dans l'innovation et d'un large éventail de questions telles que l'importance des valeurs et du bonheur.



ANTONIO NÚÑEZ MARTÍN



17 JANV. 2024 - 08:56 CET

1) Quelle est votre conception du leadership et quelles sont les qualités d'un bon leader ?

Il est très difficile de définir le leadership en quelques mots. Une tentative de synthèse serait pour moi : "la capacité d'organiser et de mobiliser des moyens et des personnes dans le but d'atteindre un objectif compris et partagé".

En entrant un peu plus dans les détails, j'aimerais souligner les caractéristiques suivantes comme étant les principales qualités d'un bon dirigeant :

¹ Article source en espagnol : [Entrevista a Thierry Carcel, Director General de REDEN | El Lider ante el espejo | Cinco Días \(elpais.com\)](#)

- **La vision stratégique**, en d'autres termes :
 - o La compréhension de la situation (marché, concurrence, etc.).
 - o L'identification des facteurs clés de succès (moyens, actions, etc.).
 - o L'établissement d'un plan d'actions et d'objectifs ambitieux mais réalisables.

- **La capacité à réaliser et le pragmatisme** :
 - o S'assurer que les moyens financiers ou opérationnels soient disponibles pour permettre à l'équipe d'accomplir les tâches nécessaires à la réussite.
 - o Assurer le recrutement, l'organisation et la motivation de l'équipe nécessaires au développement des facteurs de réussite.

- **La communication externe et interne** :
 - o Promouvoir la réputation de l'entreprise afin que les parties prenantes (fournisseurs, candidats, clients, etc.) connaissent le Groupe, l'apprécient et souhaitent travailler avec lui.
 - o Communication interne régulière et formalisée (Intranet, réunions annuelles avec tous les employés, etc.) afin de partager l'information avec l'ensemble de l'équipe (objectifs, réalisations, actions en cours, etc.), créer un esprit d'entreprise et renforcer le sentiment d'appartenance au Groupe.

- **Le leadership par l'exemple** :
 - o Avoir une attitude irréprochable en termes de respect des valeurs de l'entreprise et des normes éthiques les plus élevées.
 - o Avoir la proximité et l'empathie nécessaires avec les employés au quotidien, et ne pas créer une barrière artificielle qui isole le dirigeant du reste du groupe.

2) Qu'est-ce qui vous importe le plus lorsque vous recrutez un collaborateur ?

Pour nous, les valeurs humaines constituent le critère prédominant. En effet, lors de l'évaluation d'un candidat, nous nous référons toujours aux 4 valeurs fondamentales du Groupe qui sont :

- La bienveillance
- L'engagement
- L'éthique
- Le professionnalisme

Nous avons compris et constaté depuis de nombreuses années qu'un candidat talentueux mais sans réel engagement ne s'intégrera pas avec succès au reste de l'équipe et ne donnera pas le meilleur de lui-même. De plus, ces profils n'ont pas tendance à rester longtemps dans la même entreprise, ce qui est synonyme d'usure et de perte de temps pour nous. Nous nous concentrons donc davantage sur la personnalité du candidat, sa motivation et son désir de faire carrière dans notre organisation.

3) Quelle importance accordez-vous aux valeurs de la culture d'entreprise et à l'exemple du dirigeant ?

C'est fondamental, si ce n'est le plus important. Dans un monde de plus en plus compétitif, avec une main d'œuvre de plus en plus susceptible de se déplacer et de changer rapidement d'emploi, les valeurs de l'entreprise et l'exemple du dirigeant sont les fondements qui assurent un meilleur bien-être des salariés. C'est la raison pour laquelle les gens restent sur le long terme, et c'est ce qui permet au plan stratégique d'être construit et développé dans les meilleures conditions possibles.

L'ensemble de l'équipe de direction et moi-même, guidés par la direction des ressources humaines, veillons chaque jour à appliquer et à transmettre les valeurs et la culture d'entreprise de notre Groupe. Cela vient du fait que le Groupe a été créé en 2008 dans une petite ville du Sud-Ouest de la France, où il nous était alors difficile d'attirer les talents. Ce qui a fait notre succès, ce sont précisément nos valeurs et notre culture d'entreprise. Maintenant que nous sommes un Groupe plus établi, présent dans 9 pays, nous continuons néanmoins à mettre nos valeurs et notre culture d'entreprise au cœur de notre politique de ressources humaines, ce qui nous permet de maintenir un esprit de bienveillance et d'engagement très élevé dans l'ensemble du Groupe.

4) Comment comprenez-vous l'innovation ?

Pour moi, l'innovation est un état d'esprit. Elle doit être globale et continue.

En effet, de nombreuses personnes limitent souvent l'innovation à un aspect purement technique. Dans notre entreprise, cet aspect est peu important et dépend davantage des fournisseurs de matériaux.

Nous pensons au contraire que l'innovation doit être développée dans tous les aspects de nos tâches quotidiennes et à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise. L'innovation doit se manifester à la fois par l'amélioration desdites activités quotidiennes (optimisation des tâches, nouvelle organisation du travail, etc.) et par la définition de nouveaux horizons en termes d'activité et d'objectifs (nouveaux marchés, nouveaux produits, nouvelles méthodes de travail, etc.).

5) Quel est le rôle du PDG dans l'innovation ?

Le rôle du PDG en matière d'innovation est crucial, et au moins double :

- Il doit veiller à ce que cet état d'esprit vive et se développe au sein du Groupe. Pour illustrer l'importance que j'y attache en tant que PDG, je vais vous raconter ce que j'ai fait écrire sur le mur de la salle du comité de direction du Groupe. J'ai fait inscrire en grosses lettres la phrase suivante : "Think out of the Box". Il s'agit de rappeler à chaque directeur présent dans cette salle que l'innovation est vitale pour l'évolution et la survie du Groupe, que nous ne pouvons pas nous complaire dans la routine, mais devons, au contraire, toujours réfléchir à la manière d'améliorer notre façon de travailler.

- Le PDG doit également être une source permanente d'idées nouvelles et de propositions d'innovations. De nombreux dirigeants, en particulier lorsqu'ils débutent dans le management, pensent qu'ils doivent d'abord produire eux-mêmes directement. En réalité, il est plus important qu'ils prennent le temps et le recul nécessaires pour réfléchir à leur business et à la manière de bien l'appréhender. Ceci bien sûr dans tous les domaines, mais en particulier concernant les deux points clés suivants :
 - o Tout d'abord, au sujet de la stratégie du Groupe (nouveaux marchés, nouveaux produits, etc.).
 - o Deuxièmement, en matière de ressources humaines et de responsabilité sociale et environnementale.

6) Comment la crise du COVID a-t-elle affecté votre secteur et votre entreprise ?

Travaillant dans la production d'énergie photovoltaïque, la crise COVID ne nous a pas beaucoup affectés en termes de chiffre d'affaires ou de résultats financiers. Bien sûr, elle a généré des problèmes logistiques, des changements dans les prix des matériaux, et d'autres soucis de ce type, mais le véritable changement a été perceptible dans l'organisation du travail.

En effet, comme beaucoup, nous avons une organisation très classique, avec des horaires de présence minimum au bureau. Ayant dû télétravailler pendant longtemps lors de la crise COVID et ne pouvant plus nous déplacer dans d'autres pays, nous avons réalisé que les déplacements et la présence physique que nous nous imposions auparavant n'étaient probablement pas vitaux, ni même nécessaires, pour mener à bien notre travail.

Ce changement de mentalité a perduré depuis la crise et nous avons aujourd'hui une organisation beaucoup plus flexible, avec un meilleur équilibre entre le télétravail et la présence physique. Nous avons également limité les déplacements entre les pays au strict nécessaire, ce qui est bénéfique pour nos employés et limite notre empreinte carbone.

Cependant, je voudrais souligner ici qu'il est important de maintenir un équilibre et de ne pas renoncer à la présence physique dans les bureaux. En effet, afin de maintenir la culture d'entreprise et de diffuser et partager les valeurs fondamentales de celle-ci, les rencontres physiques, tant formelles (réunions, etc.) qu'informelles (échanges autour d'un café, d'un repas, conversations de "couloir", etc.) sont fondamentales. L'art du bon dirigeant, dans ce cas, est de trouver l'organisation optimale.

7) Et dans votre vie ?

Au niveau de l'organisation de mon travail, je ne change pas beaucoup mon quotidien. Je suis toujours physiquement présent dans les bureaux tous les jours. La pandémie m'a fait réfléchir davantage à la nécessité de voyager constamment dans d'autres pays, et j'utilise désormais beaucoup plus la vidéoconférence au lieu de prendre l'avion sans une très bonne raison.

Au niveau personnel, nous avons eu la chance de ne pas avoir de victime de la pandémie dans notre famille et, de ce point de vue, les conséquences de ladite pandémie peuvent donc être considérées comme mineures pour nous.

Néanmoins, cette crise a changé ma vision de notre société en termes de vulnérabilité à ce type de catastrophes, et concernant les réactions dont nos gouvernements sont capables (ou incapables) ... mais ce sont mes pensées et mes opinions, et je préfère les garder pour moi.

8) Comment placer le client au centre ? Comment améliorer l'expérience du client ?

Nous vendons de l'électricité d'origine photovoltaïque. Au début de cette activité, il y a un peu moins de 20 ans, dans presque tous les pays, nous vendions directement à l'Etat, avec des contrats très simples et garantis. La notion de "client" n'était par conséquent pas très importante ; ce qui comptait, c'était de développer la capacité de production. Aujourd'hui, le marché s'est professionnalisé et nous avons plusieurs types de clients, dont beaucoup dans le secteur privé.

Ce changement, combiné à une tension concurrentielle croissante sur le marché, signifie que nous ne pouvons plus vendre uniquement sur la base de ce qui a été produit. Nous devons être à l'écoute des besoins de nos clients et satisfaire non seulement leurs souhaits en termes de prix compétitif, mais aussi en termes de service attendu (une production en harmonie avec leur consommation, une intervention rapide en cas de panne, etc.).

La solution pour placer le client au centre et améliorer son expérience est donc de travailler avec lui dès le début, en concevant et en réalisant un projet sur mesure adapté à ses besoins. À titre d'exemple, les serres photovoltaïques que nous avons conçues et développées avec des agriculteurs en France ont des variantes qui leur permettent de s'adapter à la production spécifique de chacun d'entre eux.

9) Qu'est-ce que le bonheur ?

Je trouve qu'il est très difficile de définir en quelques mots un concept aussi vaste, important et complexe que le bonheur. On pourrait écrire de très longues listes sur le sujet.

Toutefois, si je devais essayer de le résumer, je pourrais dire que pour moi, le bonheur est "le fait d'aimer et de se sentir aimé, et d'être satisfait et reconnaissant de ce que nous avons".

10) Quel est le prochain chapitre de votre vie ?

Je ne doute pas qu'il y ait encore beaucoup de chapitres à venir dans ma vie, et ce dans tous les domaines. Cependant, je n'envisage pas non plus de changements radicaux pour le moment, car je suis assez satisfait de ma vie actuelle. Néanmoins, pour tenter de vous répondre, je vous dirais que :

- Sur le plan professionnel, je veux continuer à avoir une activité pleine et intéressante. Cependant, j'ai maintenant envie d'être moins impliqué dans l'aspect opérationnel du quotidien, et de me concentrer davantage sur l'innovation et la transmission de ce que j'ai appris au cours de mes 35 années d'expérience professionnelle.
- Sur le plan personnel, je souhaite m'impliquer de plus en plus dans des causes sociales, qui me font me sentir vivant, utile et heureux.