

PROPOS RECUEILLIS PAR
BRUNO JACQUOT bjacquot@lefigaro.fr

ENTRETIEN Depuis 2018, Fabien Versavau est directeur général de la filiale française de Rakuten (qui signifie « optimisme » en japonais). Il écrit un nouveau chapitre de l'entreprise créée en 2000 sous le nom de PriceMinister. Le groupe japonais (8,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2018, 20 000 salariés) a racheté ce pionnier français du commerce en ligne en 2010.

LE FIGARO. - Vous avez succédé aux fondateurs de PriceMinister, devenu Rakuten France en 2018. Ce changement marque-t-il une nouvelle étape ?

Fabien VERSAVAU. - Les grands groupes industriels japonais, comme Toyota, Sony ou Shiseïdo, se sont internationalisés depuis longtemps. C'est plus récent pour les entreprises de services. Rakuten est l'une des premières à être sorties du Japon et à avoir procédé à des acquisitions, comme celle de PriceMinister en France en 2010. Le groupe est désormais dans une phase d'intégration, dont j'ai la charge pour la France. Et 2018 a été une année pivot : nous avons intégré la stratégie du groupe avec, notamment, le lancement en France du programme de fidélité mondial, le Club R. Il compte 1,3 milliard de membres dans le monde, dont 2,5 millions en France.

Quelle est la portée de cette intégration ?

Depuis sa création, en 1997, Rakuten est une place de marché. Nous fonctionnons comme un grand magasin ou un centre commercial. Nous accueillons des marchands - de grandes enseignes comme de petites boutiques ainsi que des particuliers. Nous ne les concurrençons pas en commercialisant des produits en propre. Nous croyons au commerce positif. Nous accompagnons nos marchands pour les faire grandir quelle que soit leur taille ou leur structure, partout dans le monde. Néanmoins, Rakuten est bien plus qu'une simple plateforme d'e-commerce. Nous proposons plus d'une centaine de services internationaux : vidéo à la demande sur Rakuten TV, lecture sur Kobo, ou les appels téléphoniques via Viber. Notre objectif est de proposer des services interconnectés et complémentaires pour que les consommateurs puissent s'identifier en quelques clics et de n'importe où, avec un seul identifiant. Cette interconnexion se retrouve entre les différentes filiales. Cha-



Fabien Versavau « L'anglais est la langue officielle de Rakuten »

Le directeur général de Rakuten France conduit l'intégration de l'ex-PriceMinister au sein du groupe japonais.

que entité met ses compétences au service des autres. Par exemple, les ingénieurs en intelligence artificielle de Rakuten France (RIT) imaginent des algorithmes pour les places de marché, travaillent sur des solutions mobiles...

Comment les équipes s'organisent-elles en France pour ce grand chantier ?

Les 350 salariés de Rakuten France sont réunis dans le centre de Paris, rue Réaumur. Il est vrai que les contraintes sont moins lourdes dans une entreprise de technologie comme Rakuten que dans un groupe industriel. Nous travaillons en mode agile. Nous fonctionnons comme une start-up mais avec les ressources d'un groupe international. Nous formons des équipes de mélange personnes maximum - mêlant des profils business et tech - qui travaillent pendant deux semaines avec une logique de sprint. Nous avançons par étapes avec des points réguliers pour vite rectifier le tir si nécessaire.

De quelle manière ?

Un moment de partage important est l'*asakki*. Le mercredi matin, tous les collaborateurs se réunissent : les différentes équipes font le point sur les projets en cours et nous présentons les chiffres de l'activité. Cette réunion réclame une bonne préparation. J'y consacre deux à trois heures en amont. Un autre meeting, à l'échelle européenne cette fois, a lieu cha-

« Nous travaillons en mode agile. Nous fonctionnons comme une start-up mais avec les ressources d'un groupe international », confie Fabien Versavau, directeur général de la filiale française du groupe japonais.
S. SORIANO/LE FIGARO

que lundi. Ce type de réunion est suivi d'une pratique appelée *seïso* en japonais. Chacun est invité à ranger et à nettoyer son bureau. Cela peut paraître simple mais cela aide à bien structurer son esprit pour la suite. On fait place nette pour commencer une nouvelle semaine. Il en est de même dans tous les pays.

Cela traduit-il par une centralisation du groupe ?
Non, les filiales jouissent d'une large autonomie avec un reporting au Japon assez léger. La gouvernance et les échanges se font lors de réunions en visioconférence à un horaire qui convient à Tokyo, Paris et San Francisco.

Comment Rakuten mène-t-il cette internationalisation au sein des équipes ?
Le groupe emploie des salariés es-

sus de 70 nationalités dont 17 sont représentées au sein de Rakuten France. Une décision très forte, à la fois symbolique et pragmatique, est l'« Englishnization » engagée en 2010. L'anglais est la langue officielle du groupe. Cela a exigé un important investissement en formation afin que chacun puisse maîtriser l'anglais et réussir le TOEIC. À mon arrivée, j'ai systématiquement l'usage de l'anglais en France, y compris dans des réunions entre francophones. Cette décision était nécessaire pour que l'entreprise puisse attirer des profils internationaux et faciliter la mobilité sans que la langue soit un obstacle.

« Avant, on ne faisait pas comme ça... » Avez-vous déjà eu des remarques de nostalgiques de PriceMinister ?

Oui, cela a pu arriver mais reste marginal. Les années 2000-2010 étaient une période d'exploration et de création d'entreprises. En 2013, il y a eu un changement d'environnement avec la création et la montée en puissance de groupes internationaux comme Rakuten. Des collaborateurs nostalgiques ont préféré partir. D'autres, au contraire, ont souhaité poursuivre cette aventure. Quant aux plus jeunes, ils sont, par nature, plus flexibles et plus aventureux. Ils n'ont aucun souci à collaborer avec un grand groupe international. Chacun porte un badge nominatif, le *name tag*, qui renforce le sentiment d'apparte-

nance. Vous pouvez vous adresser à quelqu'un que vous ne connaissez pas par son prénom. C'est pratique dans un groupe qui grandit aussi vite. Cela facilite le contact.

Dans son rapport annuel, Rakuten met l'accent sur la parité. Où en êtes-vous en France ?

Au Japon, avec le vieillissement de la population, le travail des femmes est un enjeu de société, pris très au sérieux par les entreprises. Rakuten a des objectifs ambitieux ainsi que des actions en faveur de la parité et de l'égalité, des aménagements comme la garde d'enfants. En France, nous sommes aussi très attachés à la parité au sein de nos équipes. De même, notre comité de direction compte six femmes sur douze membres.

Une de vos traditions est d'inviter les nouvelles recrues à pousser la chansonnette...

En effet, c'est une manière décalée de se présenter et qui crée du lien.

Qu'avez-vous chanté à votre arrivée ?

Sous l'influence de mes enfants, la chanson de la série télé *Les Mystères Cités d'Or...* ■

CONFIDENCES

POUR QUELLE ERREUR VOUS MONTREZ-VOUS LE PLUS INDULGENT ?

L'erreur d'essayer. J'ai une vision optimiste : plutôt que le statu quo, je préfère qu'on essaye et qu'on se trompe.

QUELLE QUALITÉ APPRÉCIEZ-VOUS CHEZ UN COLLABORATEUR ?

L'adaptabilité. C'est primordial dans un monde en perpétuel changement.

TOP MANAGEMENT

PAR Carole Bellemare

www.decideurs.lefigaro.fr



Philippe Ughetto



Nathalie Helloin-Kamel



Victoria Rongier



Michael Betito

LES DÉCIDEURS de la Fragrance Foundation

DATES CLES

1949
Création de la Fragrance Foundation USA

1992
Naissance de l'association française

2012
Philippe Ughetto est élu président de la Fragrance Foundation France à l'unanimité

21 juin 2020
Première Journée mondiale du parfum

Le marché de la parfumerie est en pleine transformation et ses acteurs se serrent les coudes pour faire face aux nouveaux enjeux structurels. Cette industrie est confrontée à de multiples changements qui vont de l'émergence de nouveaux acteurs à des fusions-acquisitions de grande envergure. Le secteur subit aussi de plein fouet les profondes mutations liées aux modes de consommation.

« Les amoureux du parfum expriment aujourd'hui de nouvelles attentes », souligne-t-on à la Fragrance Foundation qui, à l'occasion de son assemblée générale, vient d'élire son nouveau conseil d'administration et son nouveau bureau. Philippe Ughetto, dirigeant de la société Doro, à Monaco, spécialisée dans la réalisation d'emballages carton de luxe pour la parfumerie et les cosmétiques, a été élu à l'unanimité, pour deux ans, à la présidence, et Nathalie Helloin-Kamel, repré-

sentante de l'important fabricant japonais de parfums Takasago, à la vice-présidence. Autre visage féminin, Victoria Rongier, dirigeante du groupe Interparfums, est désormais secrétaire générale, tandis que Michael Betito, du géant allemand de parfums et cosmétiques Symrise, tient le fauteuil de trésorier.

Le marché de la parfumerie a généré en 2018 en France un chiffre d'affaires supérieur à 3 milliards d'euros, généré aussi de plus en plus par des acteurs de niche. D'où l'entrée de deux nouveaux adhérents issus de cette nouvelle génération au conseil d'administration : la Maison de parfum Le Couvent, représentée par la directrice générale Marie-Caroline Renault, et Nicolaï Parfumeur-Créateur, représenté aussi par son homme fort Axel Michau de Nicolaï. Font aussi leur entrée dans le saint des saints de l'association de 50 membres, représentant 10 000 profes-

sionnels, les maisons Christian Dior, représentée par Margerie Barbès-Petit, *business unit director*, et Symrise, représentée par Michael Betito, vice-président Fine Fragrance Europe.

Journée mondiale du parfum

« Nous sommes heureux d'accueillir ces maisons de parfum au sein de notre conseil d'administration. L'implication et la représentation de tous les acteurs sont clés pour que la Fragrance Foundation France soit la voix de la filière dans son intégralité », se félicite le président de la Fragrance Foundation, décidé à mobiliser toutes les énergies pour que le parfum reste « un objet de convoitise ». Ce sera aussi la mission d'Amélie Lavie qui succède à Sabine Chabbert, dont le mandat prenait fin, comme directrice déléguée de la Fragrance Foundation. Cette professionnelle du secteur était précédemment au service communica-

tion de BPI-Shiseïdo, avant de devenir directrice de la réputation de Philips en France. Fragrance Foundation France est une association à but non lucratif qui s'attache à promouvoir la création à tous les niveaux de la filière. Elle mène aussi de front plusieurs missions : éduquer et inspirer en mettant en lumière les coulisses du parfum pour fédérer autour d'une passion commune et « partager l'incroyable richesse des talents ». Autre rôle : valoriser et promouvoir. Être, en somme, la voix de la filière en France et saisir chaque occasion de donner de la visibilité au parfum et à l'expertise de ses acteurs pour générer considération et envie.

Le président fraîchement réélu et son équipe veulent plus que jamais « partager avec chacun la fierté de soutenir l'une des plus importantes industries françaises ». Ils se mobilisent déjà pour la première Journée mondiale du parfum qui aura lieu le 21 juin prochain.