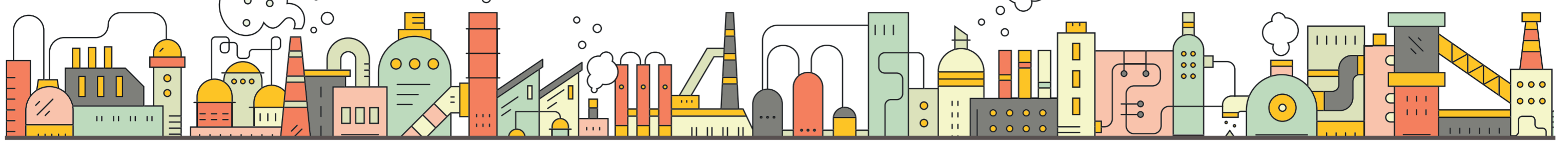


FP CONSULTANTS[®] NEWS



DERNIÈRE MINUTE ! Conférence au sein de l'UTC à Compiègne le 14 décembre 2018 de 8h30 à 10h30 sur le thème de « la force de collaboration DRH / Directeur » (inscription par mail).



Journée de séminaire stratégique avec l'équipe du CESAP Clermont

DOSSIER

STRATÉGIE ET COHÉSION D'ÉQUIPE

Bon nombre de groupes parmi nos clients se sont constitués par regroupements successifs d'entités juridiques, de sites de production et de groupes humains aux histoires, cultures d'entreprise et modes de fonctionnement différents.



Par Jeanne DETOUR
Consultante « padawan »

Au-delà des stratégies d'entreprise et des montages juridico-financiers, se posent la prise en compte du facteur humain et la question de la cohésion et l'efficacité d'un nouveau collectif.

Le rouleau compresseur d'un groupe qui affiche ses valeurs et impose son reporting, ses audits et autres dogmes ne garantit pas la synergie recherchée au départ.

Même quand tout le monde est convaincu que le rapprochement est économiquement une bonne solution et gage de réussite, il sera difficile de gonner d'un coup les identités d'origine - est-ce d'ailleurs possible et même souhaitable ?

Par expérience, nous pouvons affirmer que les trois piliers qui fondent durablement la conduite du changement sont les suivants :

- 1 Co-construire la stratégie** pour fédérer l'équipe autour de valeurs et d'une vision communes
- 2 Identifier les bonnes pratiques** et déployer des routines de management cohérentes avec la stratégie
- 3 Développer et valoriser** les comportements favorisant la cohésion et l'efficacité collective

Le copier-coller ne s'applique pas en la matière car l'équipe doit s'approprier le projet, les méthodes et incarner au quotidien les valeurs sous-jacentes. C'est la cohérence entre ces 3 piliers qui assure la réussite. ■

BONNES PRATIQUES



Beaucoup de dirigeants que nous accompagnons rencontrent des difficultés à définir des objectifs concrets conformes aux « principes et valeurs » affichés.

Une chose est sûre, réaliser cet exercice seul ou en consultant un coach externe sur le sujet ne résoudra en rien le problème de manque de cohérence ou d'adhésion dont une équipe d'encadrement pourrait faire preuve. Il est également possible de se réfugier dans des séminaires divertissants de « team building » qui déboucheront sur un semblant de cohésion ou de coopération à l'instant T mais qui en terme de résultats seront faibles voire couteux pour une entreprise.

La clé est la construction d'une feuille de route opérationnelle. C'est le livrable indispensable d'un travail collectif qui demande une méthodologie et un questionnement spécifiques.

Comment décliner des « objectifs stratégiques » ou « les valeurs » de l'entreprise en actions ?

- 1 Identifier collectivement** les valeurs ou les objectifs stratégiques de l'entreprise (ex : réussir collectivement tant économiquement qu'humainement)
- 2 En sous-groupe, déclinez des objectifs stratégiques** en objectifs intermédiaires (ex : mettre en place des routines de suivi individuel précises et régulières)
- 3 Une fois le champ d'action défini, décider des actions SMART** à mettre en œuvre (ex : mettre en place les entretiens individuels pour la fin de l'année, planifier des entretiens courts de suivi 1 x / semaine avec chaque collaborateur)
- 4 Présenter l'ensemble des actions** lors d'une restitution collective pour validation. Puis communiquer auprès de l'ensemble du personnel

Le plan d'actions permet d'identifier pour chaque membre de l'équipe sa contribution aux objectifs et aux valeurs de l'entreprise.

Il est indispensable de suivre et de revenir sur la feuille de route de manière régulière afin de la faire vivre et évoluer.

INTERVIEW

BRUNO ALLARD, D.R.H DU GROUPE EMC2



Bruno ALLARD - DRH du groupe EMC2

Bruno Allard, ancien DRH Industriel dans le groupe Chanel pour les usines de Parfums et Cosmétiques. Il est depuis 2013 le DRH du groupe coopératif EMC2, spécialisé dans les domaines agricoles et alimentaires.

Pouvez-vous présenter l'activité du groupe EMC2 ?

Nous sommes une coopérative agricole présente dans 8 départements du grand Est. Notre cœur de métier stratégique est la collecte et la commercialisation de céréales. Pour donner une réponse horizontale aux différents besoins de nos agriculteurs, nous nous sommes développés dans l'approvisionnement, la commercialisation

« DANS CE GENRE DE STRUCTURE LE CLIENT CHERCHE AVANT TOUT UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC DES PERSONNES, ET PAS UN PRIX OU UN PRODUIT. »

des bovins et ovins, le machinisme, la distribution grand public (jardinerie) et l'installation de robots et de salle de traite.

Quels ont été les changements dans le groupe depuis quelques années ?

Nous avons eu une croissance externe. En un peu plus de 15 ans, nous sommes passés de 400 à 700 salariés grâce à des fusions de coopératives et à des rachats d'entreprises. La moitié de nos salariés sont dans la coopérative et l'autre moitié dans 9 filiales du groupe.

Comment avez-vous accompagné les nouvelles sociétés, dans leur intégration au sein du groupe EMC2 ?

Lors des rachats, nous essayons de ne pas précipiter les choses. Ils nous voient comme une grosse entreprise qui fait peur. Le but est de rassurer les arrivants et de ne pas tout chambouler. Nous les intégrons en douceur dans nos différents systèmes RH (paye, prévoyance, mutuelle, gestion des temps, ...). Ils peuvent apprécier les avantages d'un groupe solide financièrement, tout en gardant une vie sociale locale. Nous passons une

journée avec eux avec des membres du Comité de Direction pour leur présenter EMC2 et je reviens 6 mois à 1 an après pour les intégrer définitivement dans nos systèmes RH et leur donner toutes les informations nécessaires. Enfin, nous faisons faire une formation managériale au N+1, module de 6 jours, qui permet d'expliquer et assimiler leur rôle de manager.

Quels sont les points de vigilances à avoir pour un groupe comme EMC2 lors d'un rachat ?

Le risque essentiel est d'avoir des départs de personnes et en conséquence des pertes de clients. Dans ce genre de structure le client cherche avant tout une relation de confiance avec des personnes, et pas un prix ou un produit. Globalement nous devons plutôt bien gérer ces rachats puisque nous avons peu de départ de salariés.

Quelles sont les réticences rencontrées dans l'adhésion de certains managers ou salariés au fonctionnement EMC2 ?

Les anciens propriétaires ont été habitués à une totale autonomie, souvent ces sociétés n'ont pas de système d'information intégré, de gestion de planning, ... Au début, c'est un sujet délicat. Nous pouvons parfois prendre plus d'un an pour mettre en place tout le système EMC2.

Et comment remédiez-vous aux réticences ?

C'est une question de temps. Le fait d'intégrer doucement ces sociétés nous permet de minimiser les réticences et d'éviter des départs. Il faut prendre du temps pour expliquer et faire adhérer au projet et aux méthodes. Enfin nous conservons la plupart du temps l'ancien nom de la structure rachetée. Les clients et les salariés y sont très sensibles.

Comment le manager transmet-il les objectifs, les principes ou les valeurs à son équipe ?

Le manager reçoit ses objectifs directement du directeur de l'activité. Il met en place des réunions d'équipe pour transmettre les objectifs et s'assurer de la contribution de chacun.

Quels sont les indicateurs qui permettent de dire que la société a définitivement intégré EMC2 ?

Bien sûr le maintien ou le développement du CA est un bon indicateur mais aussi l'absentéisme, le turnover, ou les remontées par les représentants du personnel peuvent nous alerter d'un dysfonctionnement ou d'une problématique. Nous regardons également si les entretiens annuels sont réalisés et leur contenu. ■



Site de Souilly

ACTUALITÉS DU CABINET

• Lancement depuis septembre du projet d'organisation responsabilisante OPERA sur l'usine Arconic de Dives avec Isabelle LEVROT, coordinatrice de l'implication du personnel

• Arrivée de Jeanne DETOUR, nouvelle apprentie en Master I à l'IAE d'Amiens, chargée d'assister les consultants dans leurs missions. Pour en savoir plus : rdv sur le Blog du Cabinet FP Consultants

• Lancement officiel du FP Consultants BLOG sur internet : vie des clients, vie de l'équipe, bonnes pratiques, conseils du moment...

• Lancement de plusieurs actions avec le Groupe Poclair et plus particulièrement la fonderie Technicast de Sablé sur Sarthe.

• Célébration et fin de mission : Chefs d'équipe de BIPA à Vailly sur Aisne, Opérateurs Leaders de Wec Mats Beton, Groupe Enercon à Longueil Ste Marie, les Chefs d'équipe et la Direction des Etablissements DOSSIN Logistique à Roye, les managers de groupe projets R&D du Tech-center de Montpetit à Laigneville, l'équipe de Direction de SmartWood France à Saint Sauveur, les Conducteurs de travaux de la Société ZUB de Couloisy...

• Conférence : Mercredi 12 décembre 2018 de 8h30 à 12h à Noyon au campus économique d'Inovia sur le thème de l'appréciation du personnel. ■

CONSEILS (IM)PERTINENTS

• Transmettez un copier / coller de votre reporting du mois précédent pour voir si on s'y intéresse vraiment !

• Supprimez une réunion dans laquelle vous n'avez aucune contribution ! C'est du temps de gagné. Sinon, demandez à l'organisateur avant la réunion, ce que vous devez préparer et quelle contribution il attend exactement de vous (dans 50% des cas il vous dispensera). ■

LETTRE
D'INFORMATION #05
FP CONSULTANTS®

SEPTEMBRE / OCTOBRE
NOVEMBRE / DÉCEMBRE
WWW.FP-CONSULTANTS.FR