NUMÉRO #5 - SEPTEMBRE/OCTOBRE/NOVEMBRE/DÉCEMBRE 2018

LETTRE D'INFORMATION QUADRIMESTRIELLE

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).**

ÉDITO

Nous revoilà !

Parce que nous privilégions toujours la qualité à la quantité, nous avons pris le temps de rédiger cette news n°5. Signe qu'elle commence à vous plaire, nous avons reçu beaucoup de messages qui témoignent de votre impatience. L'actualité est riche : de nombreuses missions innovantes et des expériences à partager, l'équipe s'agrandit avec l'arrivée de Jeanne, des conférences, un blog tout beau tout neuf…

Profitez bien de cette édition et à bientôt ■

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 gommer 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. **Identifiez 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 Directeur des Ressources Humaines dans le groupe Chanel pour les usines de Parfums et Cosmétiques. Il est depuis 2013 le Directeur des Ressources Humaines du groupe coopératif EMC2, spécialisé dans les domaines agricoles et alimentaires.

Pouvez-vous présenter l'activité du groupe EMC2 ?

Nous sommes une coopérative dans le domaine agricole et nous sommes présents dans 10 départements autour du grand Est. Nous avons plusieurs cœurs de métiers stratégiques : la collecte et la commercialisation de céréales, l'approvisionnement, l'achat de bovins, le machinisme, la distribution au grand public et l'installation des salles de traite.

« DANS CE GENRE DE STRUCTURE LE CLIENT CHERCHE SURTOUT UNE RELATION DE CONFIANCE AVEC DES PERSONNES, ET PAS FORCÉMENT UNE ENTREPRISE. »

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

Nous avons eu une croissance externe. En 10 ans, nous sommes passés de 400 à 700 salariés grâce à des systèmes de fusion de coopératives et à des rachats d'entreprises. La moitié de nos salariés sont dans la coopérative et l'autre moitié vient des 8 filiales du groupe.

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

Nous avons une philosophie plutôt douce lors des rachats de petites structures. Ils nous voient comme une grosse entreprise qui fait peur. Le but est de rassurer les arrivants et de ne pas tout chambouler. Alors, nous essayons de les intégrer avec le système de prévoyance, de mutuelle, d'intéressement, pour leur montrer la force du groupe. Ensuite, nous faisons faire une formation managériale au N+1 sur la base d'un module de 6 jours qui permet d'expliquer et d'intégrer nos principes. De mon côté, je passe une journée avec eux, pour leur présenter notre structure EMC2 et je reviens dans les six mois pour faire un point d'avancement.

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

Le gros danger est d'avoir des départs de personnes et en conséquence des pertes de clients. Nous avons eu des cas où le personnel n'est pas resté et c'est vrai que c'est toujours délicat. Dans ce genre de structure, le client cherche surtout une relation de confiance avec des personnes, et pas forcément une entreprise.

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

Ce qui peut déplaire au patron, en autonomie jusque-là, c'est le fait de rentrer dans une structuration car souvent ils n'ont pas de système d'information ou de planning. Au début, c'est un sujet délicat. Des fois, nous pouvons 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 les filières nous permet de minimiser les réticences et nous permet d'éviter beaucoup de départ. Il faut prendre du temps pour expliquer et faire adhérer au projet et aux méthodes.

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

Le manager reçoit ses objectifs directement du patron du business. Il met en place des réunions régulières en équipe pour transmettre les objectifs et s'assurer de la contribution de chacun.

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

Nous savons que les indicateurs comme la fatigue, le turnover, les démissions, les arrêts de travail ou les remontées par les représentants, peuvent nous alerter d'un dysfonctionnement ou d'une problématique. Le fait qu'il n'y ait pas d'entretien annuel également car nous demandons à ce que chaque patron en fasse. S'il n'y en a pas, nous savons que l'intégration n'est pas complète. ■

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 Poclain** 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 Montupet 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).* ■

FP CONSULTANTS®

Numéro 5 quadrimestriel - septembre / octobre / novembre / décembre 2018 - Cabinet FP Consultants® - BP 40406 - 60204 COMPIÈGNE - Tél. 03 44 20 60 09 - info@fp-consultants.fr - www.fp-consultants.fr
Rédaction : FP Consultants® - **Conception graphique :** Graffiti.fr - **Crédits photos :** FP Consultants® - shutterstock.fr - Graffiti

LETTRE
D'INFORMATION #05
FP CONSULTANTS®

SEPTEMBRE / OCTOBRE
NOVEMBRE / DÉCEMBRE

WWW.FP-CONSULTANTS.FR