

1
EDITION
Congrès
PERFORMANCE
ETI

Obea est partenaire officiel du Congrès Performance ETI dont la première édition s'est déroulée le 29 novembre dernier à Paris.



ÉCHANGES ET DÉBATS AVEC LES DG ET DRH DE 150 ETI.

Comment croître tout en conservant son agilité et son esprit entrepreneurial ? Comment se développer à l'international ? Comment faire évoluer les modèles de leadership et organisationnels ? Comment innover en réussissant notamment le virage du numérique ?

LES POINTS CLÉS À RETENIR :

les ETI sont des entreprises dans lesquelles l'exercice du leadership prend tout son sens. Une belle vision d'avenir, mais aussi d'immenses défis.

Détentrices de savoir-faire spécifiques, elles ne sont pas à l'abri de se faire disrupter par des concurrents fortement dotés en capital, qui savent faire levier de manière très efficace sur l'apport du digital dans les processus industriels. Elles doivent également relever de nombreux combats à l'international pour rester dans la top-list fournisseurs des grands donneurs d'ordre et mener des programmes d'excellence opérationnelle pour améliorer sans cesse la qualité des services ou produits.

Avec des moyens parfois limités, tout au moins leur imposant de faire des choix très raisonnés, elles réussissent à faire évoluer leur modèle et à renouveler d'année en année la performance de la croissance.

TROIS LEVIERS PERMETTENT D'EXPLIQUER CES SUCCÈS :

🕒 PREMIER LEVIER : L'AGILITÉ

L'évolution de leur modèle de management leur a permis d'adopter des modes de fonctionnement plus collaboratifs favorisant l'innovation et la créativité.

🕒 DEUXIÈME LEVIER : UNE VISION ET DES CONVICTIONS

Ce sont deux piliers extrêmement puissants pour surmonter les difficultés et se relever de ses échecs.

🕒 TROISIÈME LEVIER : LA CULTURE

C'est un des éléments clés qui permet d'expliquer la force de leur collectif et leur capacité à se transformer rapidement.

Retrouvez l'intégralité de l'article sur <http://tinyurl.com/zkb3uqr>

Croissance des ETI : Pourquoi est-il nécessaire que culture et politiques RH se mettent au diapason ?



Si croître et prospérer est l'ambition première des entreprises, il n'est pas toujours aisé d'accompagner la croissance d'une petite structure vers une ETI ou d'une ETI vers une Grande Entreprise. La croissance impose de répondre à une multitude de défis, culturels et organisationnels. Mais quelle que soit l'organisation, la question du facteur humain est au cœur des témoignages des entrepreneurs.

QUEL MODÈLE CULTUREL ? LA NÉCESSITÉ DE TROUVER UN NOUVEL ÉQUILIBRE

Yves Carcelle, artisan de l'ascension de Louis Vuitton en leader mondial, a toujours martelé qu'une organisation doit toujours « garder quelques vaches sacrées », ces principes fondateurs auxquels il ne faut jamais renoncer, quel que soit le projet d'avenir. Le changement culturel au sein d'une organisation est un processus long et délicat, en particulier lorsque la culture d'entreprise est intrinsèquement liée aux personnalités et aux valeurs des fondateurs, comme cela est le cas dans de nombreuses structures de petite taille ou de taille intermédiaire (entre 250 et 5000 salariés). Mais lorsque l'organisation grandit, un grand nombre de nouveaux entrants intègrent la structure, les modes de fonctionnement évoluent, de nouveaux métiers émergent et les responsabilités sont redistribuées. L'organisation est alors vite confrontée à des problématiques de management et aux limites de la culture « esprit de famille ». Travailler directement avec les membres de la Direction ou accorder tout le monde autour d'un consensus devient plus difficile. Le noyau fondateur doit accepter de déléguer la gestion opérationnelle. Le défi managérial sera de réussir à consolider la cohésion des équipes, celles des pionniers qui ont contribué à cette croissance et celles des nouveaux entrants, parfois plus jeunes, positionnés à des postes plus élevés.

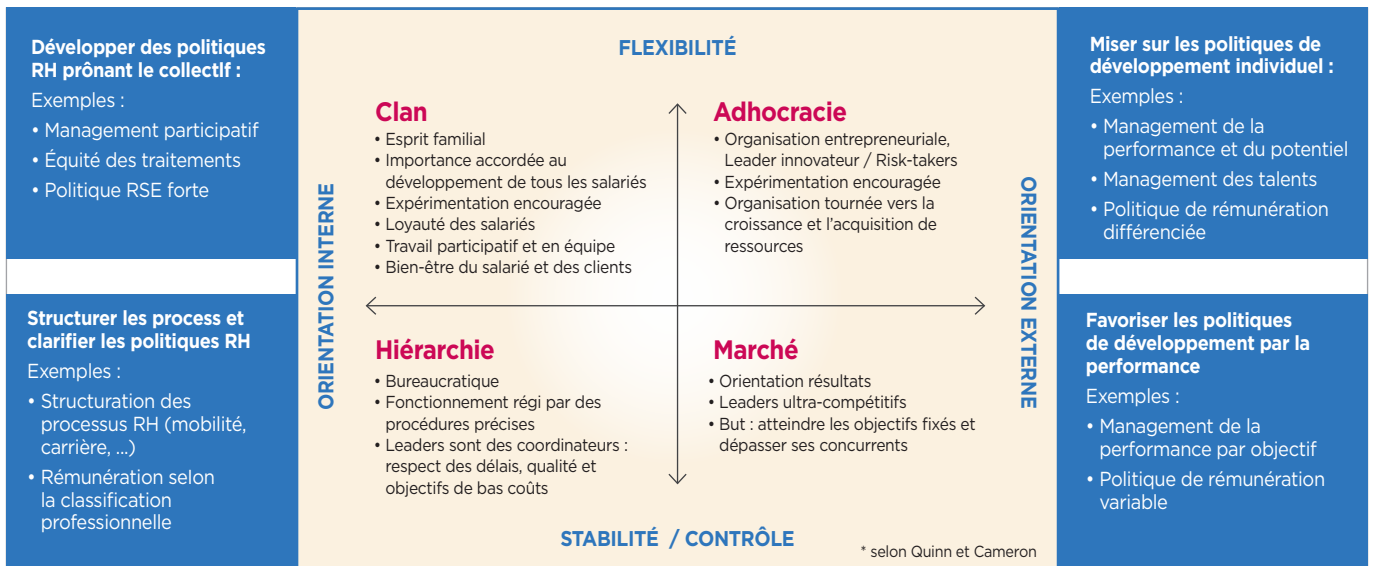
La question de la culture d'entreprise et du facteur humain est bien au centre des enjeux de croissance : trouver de nouveaux modèles managériaux en maintenant l'esprit de conquête, de créativité et d'innovation qui ont animé l'entreprise à ses débuts.

QUEL MODÈLE RH ? LA NÉCESSITÉ DE MISER SUR LES BONS LEVIERS RH

Mais pour permettre à l'organisation de grandir harmonieusement, agir uniquement sur la culture managériale peut s'avérer insuffisant. Il est essentiel de miser sur les bons leviers RH et d'élaborer des politiques RH reflétant les valeurs de l'organisation.

Il s'agira donc de définir, selon les modèles de croissance et de culture, le modèle RH le plus adéquat. Une entreprise qui s'accroît par acquisition externe a-t-elle les mêmes besoins RH que celles qui grandissent par croissance interne ? Une entreprise qui envisage son expansion à l'international n'aura-t-elle pas des besoins RH spécifiques liés à ses marchés en développement ? Les besoins RH seront-ils identiques selon le stade de développement de l'entreprise ? Qu'il s'agisse d'une culture clanique ou d'une culture adhocratique, les leviers RH peuvent-ils être les mêmes ?

MODÈLES DE CULTURE*



Il apparaît évident que le modèle RH à déployer pour mettre en œuvre la croissance devra prendre en compte deux grands axes : le modèle de croissance et le modèle culturel. Plus l'entreprise affiche des taux de croissance élevés et rapides, plus elle doit élaborer une stratégie RH solide et anticipée pour faire face aux difficultés.

Le digital donne un nouveau souffle aux universités d'entreprise



L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE : UN SUCCÈS JAMAIS DÉMENTI

Les premières universités d'entreprise ont vu le jour en France au milieu des années 2000. D'abord réservées aux dirigeants, à leurs successeurs ainsi qu'aux hauts potentiels au travers de thématiques managériales, elles ont progressivement investi l'ensemble des fonctions de l'entreprise, en commençant par les fonctions supports (RH, Finance, HA, ...) puis se rapprochant des fonctions cœur de métier (marketing, supply chain, sales, etc). Leur but ? Favoriser le développement d'une identité et d'une culture commune, partager un socle de valeurs et développer le collaboratif au travers d'une offre de formation dédiée. La mise en œuvre des universités d'entreprise a été facilitée par l'essor du talent management et de pratiques comme les people reviews, la gestion des hauts potentiels, ou encore l'élaboration de plans de développement individuels. Ces universités ont ainsi facilité le déploiement des politiques RH et ont été un appui précieux à l'organisation et au développement des filières métier, en allant bien au-delà des simples besoins de développement de l'expertise métier.

LES LIMITES DES PRÉCÉDENTS MODÈLES

Si les objectifs initiaux ont été globalement atteints, force est de constater que l'essor des universités d'entreprise a rencontré de nombreux freins depuis la fin des années 2000. La crise de 2008, tout d'abord, a mis un terme aux dispositifs de développement collectif jugés trop coûteux. Ainsi le collaboratif basé sur des rencontres nécessitant des déplacements coûteux a été fortement limité. Par ailleurs, l'offre des universités n'a pas été suffisamment renouvelée et a été perçue comme vieillissante et de moins en moins attractive par les cibles concernées. Enfin le digital, quand il était intégré à l'offre de l'université, était souvent peu adapté à la réalité des besoins. Des e-learning trop longs, peu ludiques et trop éloignés du concept learning by doing.

DES CONDITIONS ACTUELLES PARTICULIÈREMENT FAVORABLES AU RENOUVEAU DES UNIVERSITÉS D'ENTREPRISE

Ces dernières années, nous avons constaté un net regain d'intérêt de la part de nos clients pour ce type de dispositif. Nous pensons ainsi qu'il existe une véritable conjonction de phénomènes qui justifie de réinvestir ce champ, mais en renouvelant les approches.

1. Sur le plan économique, les entreprises ne peuvent pas indéfiniment retarder leurs investissements. Plus particulièrement sur le champ RH, il est généralement admis que le développement du capital humain donnera aux entreprises de nouveaux leviers en matière d'innovation et de transformation.

2. Par ailleurs, les entreprises ont depuis quelque temps accéléré leurs programmes de transformation. Elles sont passées d'une logique de réduction des coûts à une logique de transformation en profondeur de leur business model. Ces transformations nécessitent un accompagnement

RH renforcé qui soit pensé de manière globale (des parcours de développement par exemple) et pas uniquement au travers de politiques ou de processus RH.

3. Enfin, les possibilités offertes par le digital permettent de penser ces dispositifs de manière radicalement différente.

DE NOUVELLES PERSPECTIVES OFFERTES PAR LE DIGITAL

Les universités d'entreprise étaient-elles jusqu'à présent réellement conçues pour le collaborateur et au service de celui-ci ? Pas tout à fait ! Mais à cela rien d'illogique puisque la relation collaborateur suit en général les mêmes évolutions que la relation client avec quelques mois de décalage. Au même titre que le digital révolutionne la relation client

(on parle à présent de customer success management), il permet de réinterroger en profondeur la relation collaborateur et notamment la façon de concevoir et délivrer les services qui lui sont dédiés. Il ne s'agit pas, alors, de proposer un modèle tout digital des universités d'entreprise mais plutôt une logique équilibrée de type web-to-store.

Accroître la place du digital dans les universités d'entreprise permet en effet d'ouvrir de nouvelles perspectives :

▶ Tout d'abord, sur le plan économique, **le coût marginal des services digitaux tend vers zéro**. Ainsi, contrairement à une formation présentielle dont le coût est le même pour chaque nouvel inscrit, il se rapproche de zéro pour ce qui est des formations digitales.

▶ Un mix digital/présentiel (par exemple des rencontres entre professionnels adossées à du community management) permet de **dégager des marges de manœuvre budgétaires** et de rentabiliser très rapidement l'offre de services de l'université.

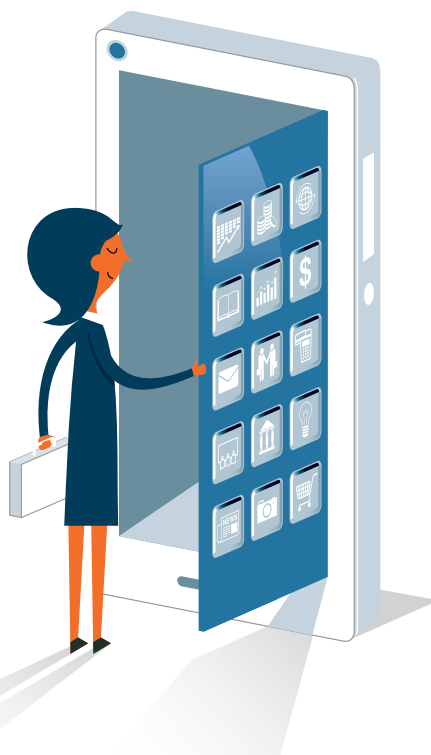
▶ Le digital permet également **d'innover sur le plan de l'offre et des services**. Les possibilités offertes en matière de collaboratif, de vidéo, de couplage de mode synchrone/asynchrone ou encore de mobilité sont aujourd'hui sans limites.

En définitive, le digital permet de corriger les défauts inhérents aux anciennes générations

d'universités d'entreprise : proposer une « expérience apprenant » unique, en embarquant les collaborateurs dans des dynamiques à la fois collectives et individuelles, et en créant de l'émulation entre « pairs ».

FAIRE RENTRER L'UNIVERSITÉ D'ENTREPRISE DANS LA « POCHE » DE CHAQUE COLLABORATEUR

Nous l'avons vu, les opportunités à saisir pour faire des universités d'entreprise un outil quotidien du développement individuel et collectif, existent. Toutefois, le digital n'est pas une recette miracle. Le succès des universités d'entreprise repose également sur la capacité à concevoir une offre à valeur ajoutée, avec des techniques de segmentation permettant de « pousser » la bonne offre au bon collaborateur et au bon moment. Elles doivent donc pouvoir s'appuyer sur un marketing stratégique et opérationnel de très bon niveau. C'est sans doute un champ sur lequel il existe encore des marges de progrès. Le digital en offre l'occasion.



Les enquêtes d'opinion interne comme levier de transformation : pour aller au-delà de l'écoute et passer à l'action



RÉUSSIR SON ENQUÊTE D'OPINION INTERNE

Les entreprises sont nombreuses à réaliser des enquêtes d'opinion qui les aident à jauger le moral de leurs collaborateurs : sont-ils satisfaits par les méthodes de management ? Quelle est l'ambiance au travail ? Qu'en est-il de la qualité de vie au travail, les collaborateurs sont-ils engagés ? Quels sont les éléments qui perturbent leur activité au quotidien ? La valorisation des démarches d'écoute interne n'est cependant pas toujours à la hauteur des attentes - des collaborateurs comme de leurs dirigeants. Bien souvent, les clefs de réussite sont indépendantes de la phase d'enquête elle-même. Au nombre de celles-ci :

- ▶ Le dispositif de communication conçu en amont de l'enquête,
- ▶ La capacité à créer des conditions favorables à l'émergence d'un diagnostic partagé, au niveau macro comme à celui des équipes,
- ▶ La capacité à construire des actions qui ont du sens pour les acteurs qui seront les premiers garants de leur bonne réalisation.

MOBILISER LES COLLABORATEURS

Nous constatons qu'il existe toujours un enjeu fort de mobilisation, quel que soit le contexte. Pour parvenir à un taux de participation minimal de 70%, essentiel à une analyse fine de la situation, il est bénéfique de :

- ▶ Savoir tirer parti des expériences précédentes : établir un bilan des besoins et les évolutions perçues (ou non) depuis la dernière enquête. Concrètement, une manière simple, rapide et efficace d'y parvenir est de mener quelques groupes d'expression animés par un tiers neutre. Très rapidement, il est possible de décrypter ce qui est à dire/faire absolument ou à éviter.
- ▶ Promouvoir la démarche : communiquer en interne. Pour donner envie de répondre, il est nécessaire de démontrer que ce sera utile et porteur de changement. Parfois des changements dans la forme des communications usuelles de l'entreprise apportent un nouveau souffle : les vidéos d'animation (motion design) permettent de faire passer le message de façon synthétique et dynamique en utilisant les supports numériques actuels (intranet, TV, réseau sociaux d'entreprise...)

DONNER ENVIE D'AGIR

D'après notre expérience, une fois acquise la mobilisation du plus grand nombre, les entreprises qui tirent le plus grand bénéfice de leur enquête interne sont également celles qui savent :

- ▶ Interpréter les résultats au regard de la réalité d'une direction/équipe - une lecture alimentée par la connaissance fine des contextes propres à chacun ;
- ▶ Faire émerger un diagnostic partagé, au niveau global comme à celui de chaque équipe

naturelle, en donnant la possibilité d'échanger autour d'enseignements souvent complexes de manière simple et contextualisée ;

- ▶ Mobiliser l'intelligence collective en s'appuyant sur ce qui rend fier et ce qui a été bien surmonté, tout en faisant émerger des actions très opérationnelles à mettre en œuvre à court terme (des « quick wins »).

En 20 ans d'expérience des démarches d'écoute interne, nous avons acquis la conviction que la dynamique interne et l'engagement des collaborateurs s'appuient sur l'envie de faire.

STIMULER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Pour tirer le meilleur parti de cette force mobilisatrice, nos approches s'appuient sur des méthodes de co-construction qui stimulent l'intelligence collective, à tous les niveaux de l'organisation. Bien sûr, l'étude interne va amener l'entreprise à mettre en œuvre des actions globales : clarifier la communication de la stratégie, repenser certains dispositifs RH ou des pratiques managériales... Mais ce sont souvent les actions locales qui prouveront aux collaborateurs qu'ils sont écoutés, reconnus et peuvent être acteurs du changement. Force est de constater que bien souvent les actions concrètes ne sont ni coûteuses ni chronophages, et que les managers bien épaulés parviennent à fédérer autour de « quick wins » rapidement applicables dans leur périmètre.