

Construire une entreprise responsable



Sens  idées



Entreprise historique, spécialisée dans les systèmes de pompage pour le secteur de l'énergie (nucléaire, pétrole), la marine et l'eau.

Plus de 300 personnes

Filiale du groupe ClydeUnion (1700 personnes dans le monde)

Sens  idées

L'objectif

La Direction est convaincue de la nécessité de répondre aux enjeux de DD de la société, de son secteur d'activité (énergie et eau) et des entreprises.

ClydeUnion Guinard Pumps est dans une dynamique de redéploiement de son activité avec de nombreuses transformations.

La direction souhaite

- faire du DD un levier de sa stratégie
- faire évoluer son modèle vers une entreprise évidente, responsable, ouverte, inscrite dans la performance et une croissance responsable sur le long terme
- être un employeur exemplaire



Le contexte

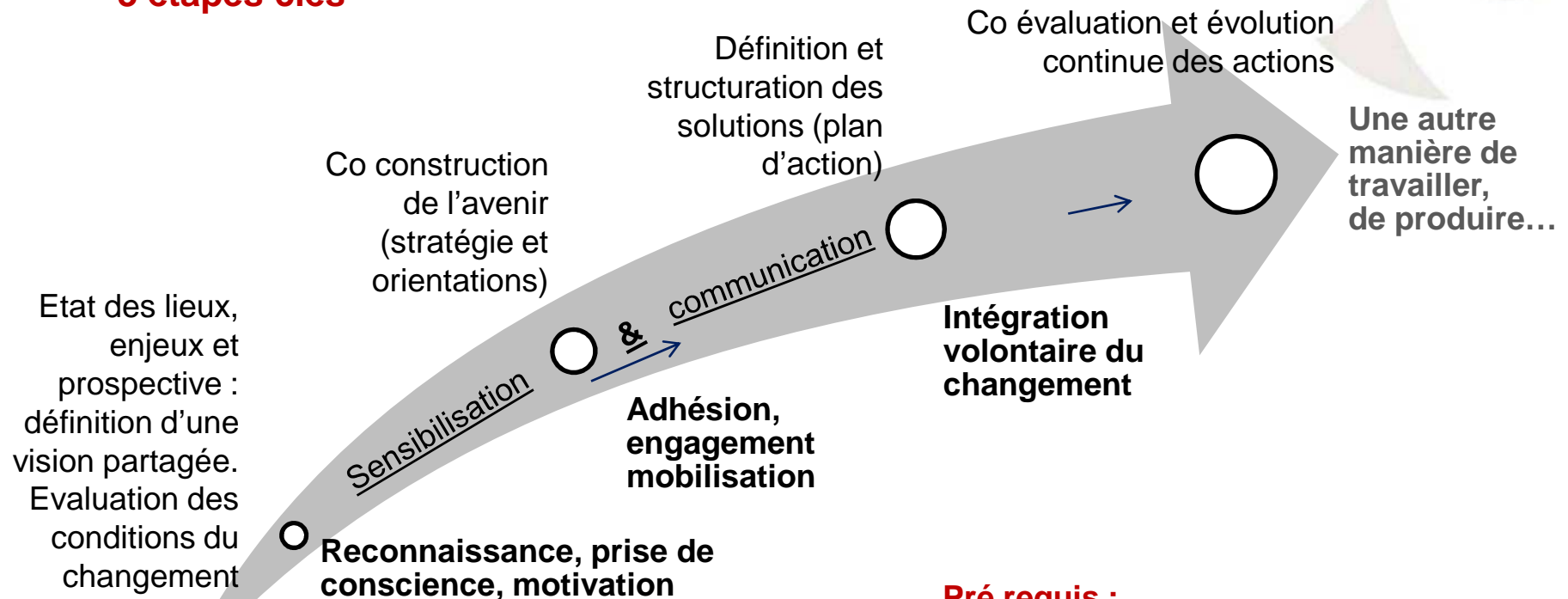
- Des collaborateurs pas suffisamment conscients des progrès réalisés et qui manquent de visibilité sur l'avenir
- Des collaborateurs le nez dans le guidon, centrés sur leur savoir-faire
- Un management et plus particulièrement un middle management qui ne joue pas suffisamment son rôle
- Une direction qui ressent des résistances au changement dans un contexte d'identité et de savoir-faire à la fois très marqué et menacé (nombreux départs du papy-boom).

La problématique

- Comment faire évoluer le projet vers un projet d'entreprise porté par tous (appropriation et mobilisation)
- Quelle place et rôle du manager, quel mode de management
- Comment rendre possible l'évolution de l'entreprise et des pratiques

La réponse : une démarche bottom up et prospective - de la sollicitation à l'engagement

3 étapes clés



Pré requis :

- ✓ Création d'un langage et d'un socle commun de connaissance (sensibilisation)
- ✓ Information et communication au cœur du processus : démarche ouverte
- ✓ Le middle management est la clé du changement des organisations.



Etat des lieux, enjeux et prospective : définition d'une vision partagée

- ✓ Lancement : sensibilisation du comité de Direction opérationnel au DD et présentation de la démarche
- ✓ Etat des lieux factuel : diagnostic RSE Dynamique PME
- ✓ Entretiens avec des membres de la Direction
- ✓ Enquête auprès de tous les collaborateurs sur la base du « Baromètre de satisfaction à travailler dans une entreprise responsable » aujourd'hui et demain

Résultats :

- ✓ Profil identitaire et culturel
- ✓ Enjeux à travers les faiblesses / risques / atouts / opportunités
- ✓ Vision souhaitée de l'entreprise
- ✓ Freins et leviers du changement

Co construction de l'avenir : une entreprise responsable et évidente

Séminaire de Direction :

Les membres de la Direction opérationnelle valident les résultats et définissent un avenir désirable et durable

1^{ère} partie : restitution – discussion - validation

1. L'excellence est notre nature



ADN (résultat phase 1)

2. Notre rôle dans un monde qui change



Contexte / mission / vocation /
ambition / vision (résultat phase
1)

3. Nos valeurs



Principes d'actions (résultat
phase 1)

4. Nos axes de développement



Stratégie / priorités

Feuille de
route

2^{ème} partie : brainstorming en groupes

5. Un meilleur mode de management



Engagements



Charte de management

Co construction de l'avenir : une entreprise responsable et évidente

Suite

Groupes projet de membres de la Direction

Formalisation de la Charte de management

Formalisation des engagements et des orientations

Validation du comité de pilotage

5 axes de développement . 13 défis qui sont aussi des priorités.

1. Une entreprise responsable, ouverte et conquérante

2. Une culture d'entreprise qui favorise le partage et l'humain

3. Des produits innovants et des clients / fournisseurs partenaires

4. Un modèle intégré de production évident et responsable

5. Une entreprise qui agit localement et pense globalement

Les étapes d'implication du middle management et des collaborateurs

1. **Présentation** initiale de la démarche
2. **Enquête** collaborateurs
3. **Point d'avancement** du projet
4. **Réunions** du personnel
 - ✓ Sensibilisation au développement durable
 - ✓ Partage de l'état des lieux et des orientations stratégiques prises par la direction (feuille de route). La reconnaissance du besoin d'un meilleur mode de management
 - ✓ Discussion ouverte et collaborative
5. **Diffusion** de l'état des lieux et des étapes à venir

Résultat : l'expression d'une prise de conscience et de l'envie de faire bouger les choses.



Définition collaborative et structuration du plan d'action

1. Séminaire encadrement (direction et middle management)
 - ✓ Charte de management : finalisation et engagement de l'encadrement (signature)
 - ✓ Construction du plan d'action
2. Groupes projet (direction et middle management) : niveau de structuration du plan d'action
3. Diffusion de la feuille de route avec le plan d'action
4. Mise en place des groupes projets transversaux et par service, intégrant les collaborateurs : implication des parties intéressées externes à l'entreprise.

1^{er}

En parallèle, les 1^{ères} actions

Bilan carbone

Diffusion de la charte de management avec mise en place de formations ad hoc

Parcours d'intégration d'anciens « mal intégrés » à leur époque ...

Objectif : finalisation de définition des actions et mise en œuvre.



Démarche de progrès permanents suivie par

1. Enquête du baromètre d'évaluation de la satisfaction des collaborateurs à travailler dans une entreprise responsable
2. Relevé des indicateurs de progrès
3. Une communication de projet interne / externe
4. Réalisation d'un rapport d'activité responsable
5. Reconnaissance à travers des labels, la participation à des manifestations...

...



Bénéfice de la démarche

1. Globale et transversale, elle ne laisse personne en chemin
2. Elle donne les moyens d'agir aux managers
3. L'entreprise avance plus sereinement parce qu'elle sait où elle va, elle maîtrise mieux ses enjeux, son environnement, ses potentialités, avec une plus grande capacité à dépasser ses contingences et à saisir ses opportunités
4. Des collaborateurs plus motivés, mieux dans leur travail, sûr de leur rôle, qui ne subissent plus l'empilement de projets aux priorités variant sans cesse
5. Une grande richesse d'idées : près de 80
6. Une entreprise reconnue pour sa création de valeur

Michel Fouché, président de ClydeUnion SAS :

« Cette démarche a permis de fédérer le personnel autour des valeurs qui ont été mise à jour et partager ensemble. Ces valeurs devenant le squelette et la référence pour toute nouvelle avancée. La charte de Management est une référence en terme d'action pour le manager.

Dans cette démarche le personnel a pu se positionner et le ressenti globale est une fierté d'appartenir à Clydeunion, les résultats de l'enquête le démontre. Ainsi le déroulé des actions est mieux compris et accepté.

Les bénéfices immédiats sont une motivation et un sentiment de reconnaissance qui est l'essence de cette dynamique. Ce déroulé a mis en évidence les risques liés aux changements du personnel (retraite) et résistances auxquelles nous allons être confrontées.

Les résultats sont une implication du personnel pour faire aboutir le plan qui est connu de tous. »



Sens & idées
89, boulevard des Belges 69006 Lyon
tél. 04 78 24 41 12
www.sens-et-idees.com

Contacts : Guillaume Robier - Benjamin Gay

Sens  idées