

**De nouvelles entreprises pour un  
nouveau monde**

# Le monde change

**Accélération du changement : prévoir est impossible**



# Le monde change

**Les avantages compétitifs se réduisent rapidement**

HYPER-COMPETITION



# Le monde change

**Le savoir est devenu une « commodité »**



# Le monde change

**Les nouvelles technologies ont révolutionné la manière de collaborer**



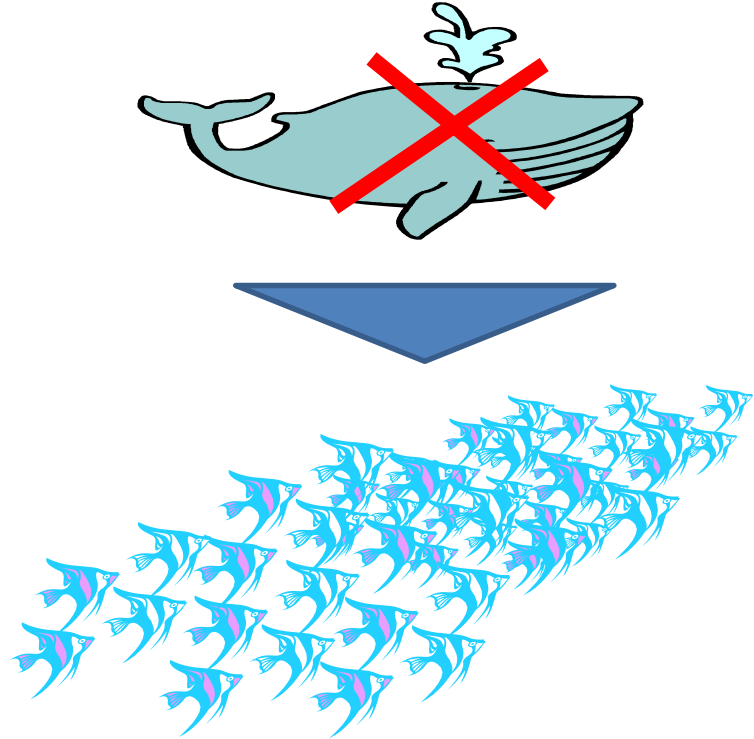
Présentation du 20 novembre pour L'Institut de la Coopération Professionnelle

# Les entreprises de demain

Devront être, en permanence :

**Créatives**

**Adaptables**



# Changement de croyances

**Les hommes sont dignes de confiance**

**L'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos**

**L'homme peut s'auto-diriger**

**L'individu recherche les responsabilités**

**L'imagination, l'ingéniosité et la créativité sont largement distribuées dans la population**



**Théorie Y**

**Douglas McGregor**

# Changement de croyances

## L'entreprise est une aventure humaine

10% émergé = tangible

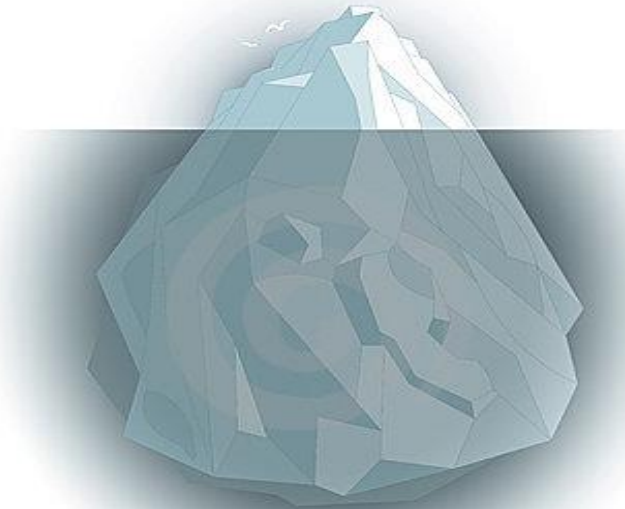
Basé sur le « matériel » / Comment

Rationalité / Méthode / Machines / Processus

90% immergé = intangible

Basé sur l'humain (individuel et collectif) / Pourquoi

Sens / Confiance / Valeurs





# Le sens

**“Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose...**

**Si tu veux construire un bateau fait naitre dans le coeur des membres de l'équipe le désir de la mer” Saint-Exupery**



**Créer une aventure collective forte**

# Le sens

**Quelle est notre utilité sociale? Que manquerait-il au monde si nous n'étions pas là?**

**Pourquoi et Pourquoi nous nous réveillons tous les matins?**

**Que voulons nous accomplir de grand ensemble?**



**Alignement fort : Raison d'être, Vision et Valeurs**



# La confiance et la liberté

**Egalité intrinsèque : ouverture d'esprit, liberté de parole, transparence, pas de privilèges**

**Auto-direction : capacité d'agir, équipes autonomes, intelligence collective, subsidiarité**

**Développement personnel : droit à l'erreur, réalisation de son potentiel,...**

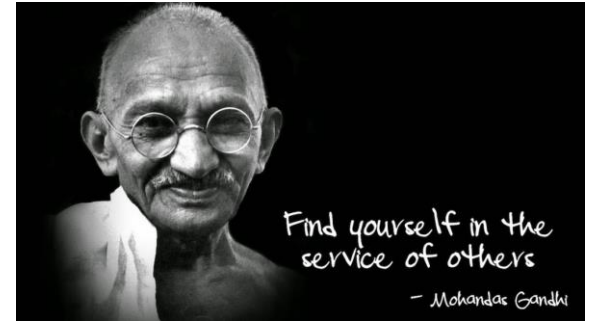


# Un nouveau type de leadership

**Travail personnel profond : dompter le monstre,  
être jardinier, lâcher prise**

**Aimer les collaborateurs et faire confiance à  
leur intelligence**

**Valeurs personnelles : le respect, la  
considération, l'humilité**



**Poult : une expérience de 10 ans**

# Quelques étapes clés

**2006 :** Vision partagée Groupe



**2007 :** Organisation du site de production de Montauban



**2010 :** Chantiers de transformation Groupe :

- Organisation
- Pratiques managériales
- Faire de l'innovation l'affaire de tous
- Poult Academy

objectifNEWS



# Quelques étapes clés

**2012/13 :** Nouvelle organisation par familles de produits

Equipes transversales stratégiques :

- Rémunération des cadres
- Allocation des Ressources
- Investissements

**2016/17 :** Rédaction d'une nouvelle vision partagée



objectifNEWS





## NOTRE MISSION

Offrir des plaisirs gourmands à tous, tous les jours

---

## NOTRE VISION

Le meilleur de nous-mêmes pour émerveiller nos clients, autrement

- De bons produits au meilleur prix
  - Le partage de nos savoir-faire et de nos valeurs
- 

## NOS VALEURS

Esprit d'équipe  
Dépassement de soi  
Bienveillance  
Confiance  
Esprit d'ouverture



## NOTRE CONVICTON

Notre excellence garantira notre pérennité et notre liberté

---



# Valeurs



# De la théorie à la pratique

## Transparence

**Mise à disposition des résultats mensuels**

**Présentation semestrielle des résultats aux salariés**

**Prix de vente, prix de revient et marges disponibles**

**Projets stratégiques disponibles dans un site communautaire**

# De la théorie à la pratique

## Recrutement

**Définition du besoin et des missions par l'équipe concernée**

**Appel à candidature interne en priorité**

**Constitution d'un collectif représentant l'écosystème de collaboration**

**Priorité donnée aux qualités humaines du candidat**

**Décision collective sur la base d'un consensus fort (droit de veto individuel)**

# De la théorie à la pratique

## Organisation

- **Equipe de volontaires**
- **Principes partagés :**
  - **Le client partout, au centre des préoccupations de tout le monde**
  - **Des équipes autonomes et responsables transversales**
  - **Une organisation en réseau, sans silos qui simplifie et raccourcit les circuits de décisions**
  - **Appartenance à plusieurs équipes**

# De la théorie à la pratique

## Gouvernance (équipe centrales)

- **Constitution des collectifs allocation de ressources, rémunération cadres, investissements :**
  - **Diversité des membres**
  - **Forte représentativité**
  - **Leadership tournant (renouvellement du 1/3 des membres tous les ans)**

# De la théorie à la pratique

## Investissements

**Plénière avec l'ensemble des volontaires**

**Equipe constituée par vote dans les équipes autonomes**

**Décision collective sur la base d'un consensus fort (droit de veto individuel)**

**Réunion annuelle ouverte de présentation de l'ensemble des projets**

**Compte-rendu des décisions accessible à tous**

# Enseignements

## Résultats :

- Très faible turnover, baisse significative du taux d'absentéisme
- Fournisseur préféré de tous les clients (étude externe)
- Passage de 30% à 40% de PDM en 10 ans
- Une des entreprises les plus rentable de l'industrie (EBITDA autour de 15%)
- Un décrochage sur la partie productivité (dégradation des indicateurs performance usine)

# Enseignements

**Transformation personnelle**

**Apprendre à vivre dans le chaos organisé**

**Satisfactions : développement des personnes, capacité à travailler en équipe, inventivité et innovation (+10pt PDM),...**

**Regrets : accompagnement trop faible des leaders et des coéquipiers (coaching, outil de facilitation, CNV...), excellence opérationnelle (perte en route du sens)**



**Par où commencer?**

# Accompagner

**Programme d'accompagnement des leaders (Coaching, CNV...)**

**Aider les équipes à être en capacité d'agir (alignement, engagements mutuels, feedbacks, CNV, évaluation par les pairs,...)**

**Facilitation de l'émergence de l'Intelligence collective (méthodes de facilitation, expérimentation de différents systèmes de prise de décision)**

# Expérimenter

**Fonctionner de plus en plus en mode projet**

**Aller vers des sujets de plus en plus impactant**

**Equipes basées sur volontariat, transversalité et progressivement sans leaders**

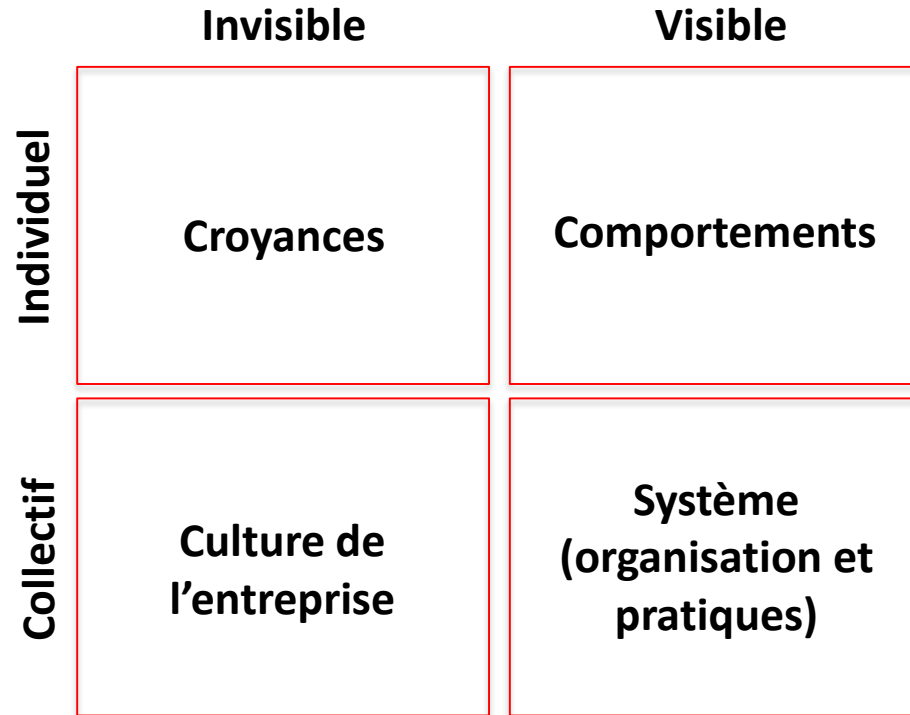
# Le sens

**Co-création de la Raison d'être, de la Vision et des Valeurs**

**Rendre explicite les conditions de la réussite collective : On aura réussi si...**

**Définir ensemble les priorités pour servir la vision : stratégie, pratiques managériales, organisation, excellence opérationnelle, développement personnel et collectif**

# Une approche systémique



**Quadrants de Wilber**

# Inspirations

## Soyez le changement :



**Ce que nous apprenons en chemin est au moins aussi important que la destination**

**Ithaque, poème de Cavafy**

