



Béatrice Schmidt – Thollin
CEO d'EFI Automotive,
Équipementier automobile
international de rang 1



Sébastien Martineau
Group Chief Financial Officer
d'Haulotte, n°3 mondial des
nacelles élévatrices



Isabelle Bailly
Dir. Groupe Achats, Supply
chain, IT et digitalisation de
Panzani



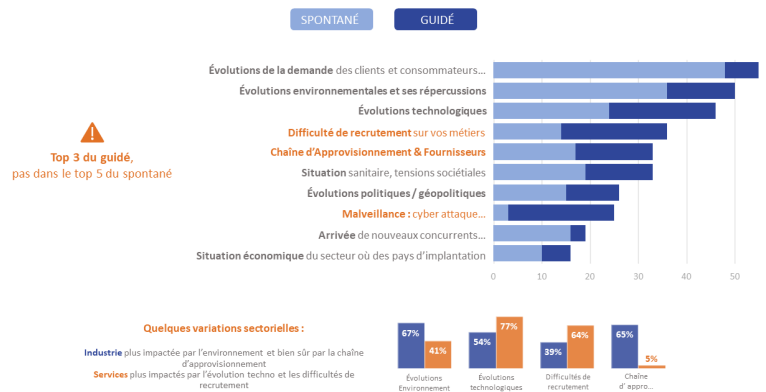
Les analyses présentées intègrent les partages de la table ronde lors de la restitution des résultats de l'enquête au Château de Montchat le 30/09.

Les facteurs externes & internes qui font bouger les entreprises

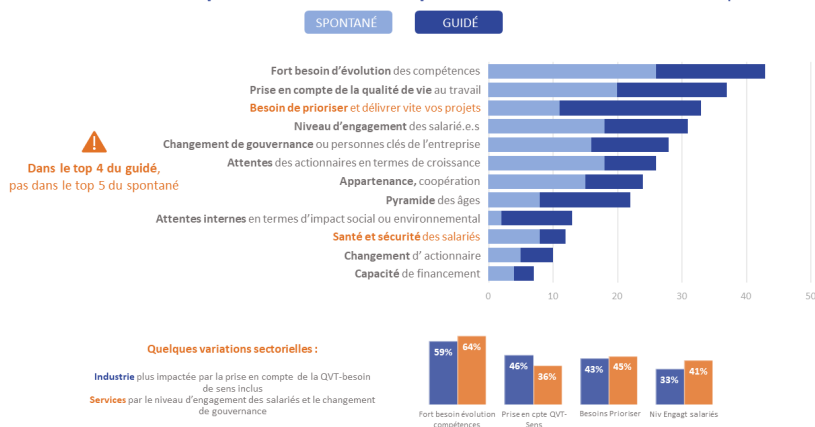
Lorsque nous avons interrogé les dirigeants sur les facteurs, externes puis internes qui ont d'ores-et-déjà, ou vont très probablement le faire dans un avenir proche, « bousculé » leur entreprise, il y a eu les réponses spontanées, puis les réponses guidées par des choix que nous proposons.

Par rapport à nos précédentes enquêtes, nous constatons la forte progression, en **facteurs externes**, des évolutions environnementales (réponses spontanées) et de la chaîne d'approvisionnement, qui sont effectivement des sujets d'actualité, et qui prendront plusieurs années à être réglés. Nous constatons également en questionnement guidé une forte représentation des questions de cybersécurité dans tous les secteurs, sauf celui de la banque- assurance qui demeure serein de la qualité de ses investissements réguliers et historiques en la matière.

Facteurs externes qui bousculent ou risquent de bousculer votre entreprise



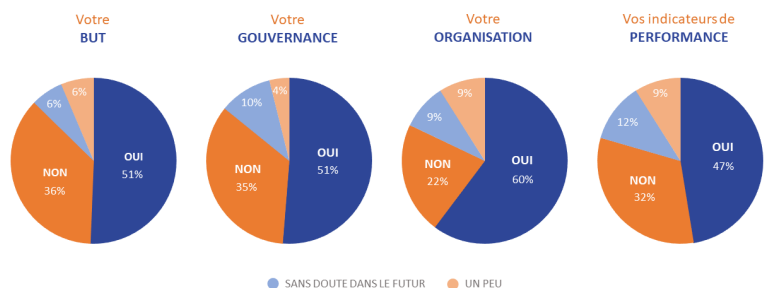
Facteurs internes qui bousculent ou risquent de bousculer votre entreprise



S'agissant des **facteurs internes**, la « révélation » de l'enquête est l'importance du **besoin de prioriser et de délivrer vite vos projets** qui n'apparaissait pas lors des précédentes enquêtes (un score très haut, mais peu spontané), qui atteint le niveau des sujets « classiques » et néanmoins essentiels du **besoin d'évolution des compétences**, de la **QVT** et de **l'engagement des salariés**.

Des disparités classiques apparaissent en fonction des secteurs d'activité. Sur l'ensemble de ces sujets, on constate par ailleurs une perception partagée au sein des CODIR que le **niveau de remise en question** demeure insuffisant au sein des entreprises.

En réponse à ces facteurs de transformation externes et internes, les actions des entreprises sont complètes : elles réinterrogent, selon des proportions proches, leur but / leur raison d'être, leur gouvernance, leur organisation et leurs indicateurs de performance.

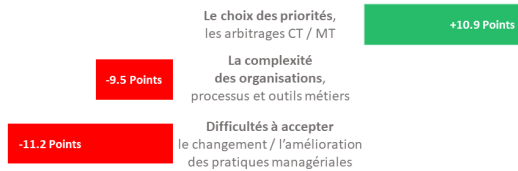


Nous avons constaté que **seulement la moitié des entreprises** qui avaient modifié leur but, leur gouvernance ou leur organisation avaient réalisé / ou avaient l'intention d'en réaliser la répercussion sur leurs indicateurs de performance : ce point peut apparaître paradoxal et interroge la (non) mesure des résultats des changements menés comparée aux objectifs et aux enjeux pour lesquels ils avaient été décidés et mis en œuvre... Les changements sont-ils véritablement pilotés ?

Attentes & Besoins Salariés & Clients et Défis Environnementaux & Sociétaux

En réponse aux facteurs internes et externes qui font « bouger les entreprises », on retrouve une évolution sur les obstacles par rapport aux dernières enquêtes qui est cohérente avec les défis : toujours le management, les RH, et désormais, la priorisation.

Comparaison 2017 vs 2021



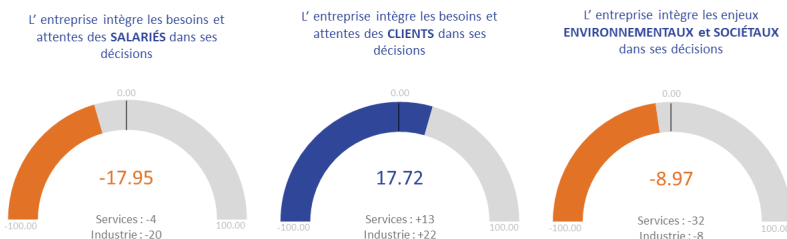
L'importance « des choix, des priorités et des arbitrages », qui prend pour la première fois sa place dans ce classement, est une surprise relative puisqu'il répond directement aux pressions internes dont l'entreprise reste à l'écoute et auxquelles elle s'attache à répondre.

Auparavant, nous ressentions cette pression « portefeuilles de projets » au niveau des directions opérationnelles ou support (Production, DSI...), elle est désormais remontée au niveau des dirigeants. S'ils peuvent aujourd'hui s'appuyer sur une meilleure acceptation des changements, ils s'attachent désormais à mieux prioriser et arbitrer les changements stratégiques et à leur donner du sens.

Quel niveau d'intégration des SALARIÉS, CLIENTS et défis ENVIRONNEMENTAUX & SOCIÉTAUX dans vos décisions ?

Pensez-vous que votre entreprise intègre suffisamment les besoins / attentes de vos salariés dans les décisions et transformations que vous vivez / allez vivre ?

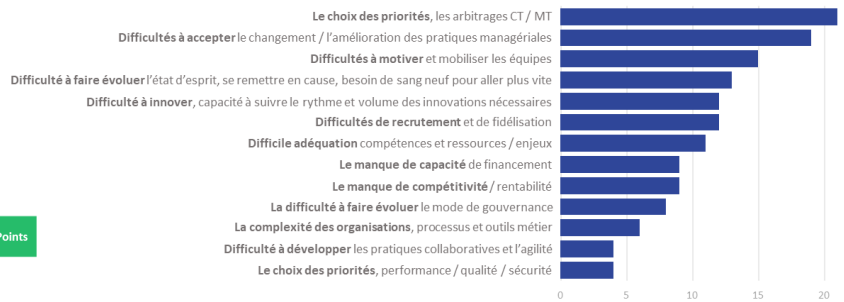
Échelle de 1 (pas du tout suffisamment) à 10 (tout à fait)



Est-ce possible de se transformer en profondeur sans tenir compte des besoins et attentes de forces vives qui font l'entreprise, sans s'appuyer sur ce qui converge et sans clarifier les paradoxes internes ?

Ce schéma ci-contre résume les principaux facteurs internes et externes de pression vécue par les entreprises. Les réponses qu'elles identifient doivent nécessiter de développer leur capacité à arbitrer puis délivrer rapidement leurs projets prioritaires, et à poursuivre pour davantage impliquer les salariés dans l'évolution des compétences nécessaires aux transformations en leur apportant les conditions d'un épanouissement professionnel source d'engagement.

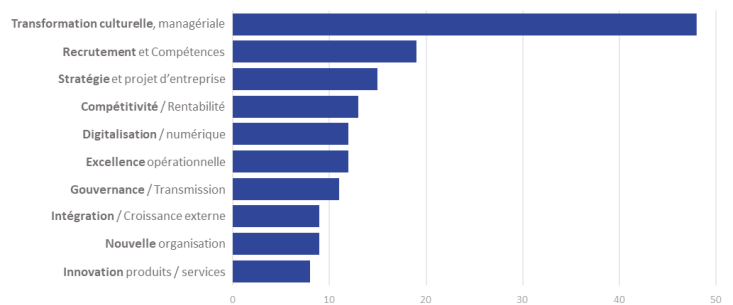
Quels obstacles aux changements que vous mettez en place ?



TOP 3 des grands obstacles :

MANAGEMENT (Acceptation du changement, mobilisation, évolution état d'esprit) 25,7%
 RH (recrutement, adéquation compétences) 12,5%
 PRIORISATION 11,5%

Quelles actions aimeriez-vous mettre en œuvre pour lever ces obstacles ?



TOP 3 actions à mettre en place :

TRANSFORMATION CULTURELLE plébiscitée
 RECRUTEMENT & COMPÉTENCES
 STRATÉGIE & PROJET D'ENTREPRISE

L'écoute et la prise en compte des besoins et attentes des clients alimentent prioritairement les prises de décision au sein des entreprises, loin devant les enjeux sociétaux et environnementaux, encore très loin devant les besoins et attentes des salariés.

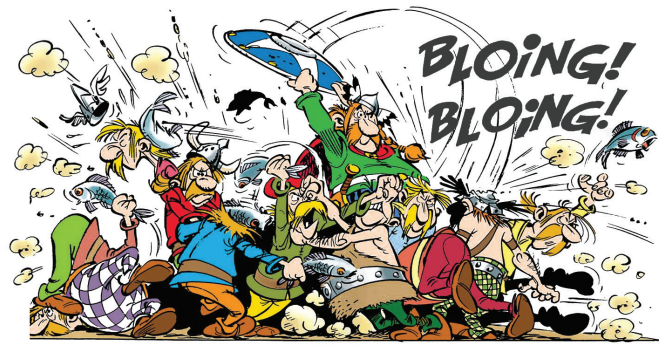
Sans être surprenant, ce « classement » interroge. Pour se rassurer, soulignons que les clients ont également un rôle à jouer pour mettre en avant les enjeux environnementaux et sociétaux dans leurs critères d'achat. Mais ce qui est surprenant (pour ne pas dire inquiétant), alors que nous verrons que les défis majeurs des entreprises se situent au niveau de leur propre transformation, c'est la faible prise en compte des besoins et attentes des salariés.

En synthèse...



Le point de vue d'Optim

Les entreprises sont confrontées à des rythmes d'innovation, de changements inégalés. Les projets et autres initiatives se multiplient et créent une situation de saturation complète de certaines ressources. Cela contribue à alimenter une guerre des ressources : chaque initiative / projet cherche à mobiliser les ressources des autres départements sans prendre en compte l'optimum global de l'organisation et sans tenir compte de la raréfaction des disponibilités. De plus en plus nombreuses sont les organisations qui mettent en œuvre une gestion de portefeuille de projets prioritaires limitant le nombre d'initiatives en parallèle au niveau acceptable par l'organisation : **les résultats sont impressionnants.**



**La guerre des ressources
Chroniques d'un manque de priorisation**



Ecoute et prise en compte des attentes des salariés

Au cœur des questions :

- Compétences
- Recrutement
- Engagement
- Transformation culturelle

Retour sur le paradoxe suivant : les salariés sont au cœur des problématiques (compétences, recrutement, résistance au changement et ... enjeu n°1 de changement de culture pour faire aboutir les plans d'actions) mais sont aussi moins pris en compte dans les décisions que les clients (c'est normal) ou même que les changements climatiques. **Comment arriver à transformer sans écouter ?** Y a-t-il un risque de « paternalisme » ou de « position haute »

: pas besoin de vous écouter pour vous dire ce qu'il faut changer et comment le faire ... position qui nous semble dangereuse ... pas vous ?

Il est parfois difficile de voir des effets concrets des engagements RSE des dirigeants dans la vie quotidienne et les prises de décisions. Point positif, les réflexions RSE ont droit de cité et sont majoritairement sincères ! Cependant, lorsqu'on regarde si les changements de paradigmes ou de critères de décision / priorisation sont REELLEMENT modifiés dans le quotidien des équipes ... Il y a encore un écart. C'est probablement l'occasion de s'interroger avec le SVP (Savoir Vouloir Pouvoir).

Un peu, suffisamment, beaucoup, ou ... à la folie ?

- Quelle cohérence et profondeur dans la prise en compte de nos engagements RSE ?
- Quelles différences dans les décisions du quotidien ?



Optim Ressources en bref

Des **savoir-faire** pour initier les petits pas & réussir les transformations



Vision, RSE, transformations & change



Excellence Managériale



Excellence Opérationnelle



Développement RH



Management de Projet

Une **équipe** expérimentée



Le but d' Optim Ressources :

Optim, entreprise pérenne, qui place l'humain au centre, crée et partage de la valeur de manière responsable

L'école de consultant.e : une formation certifiante qui s'adresse aux professionnels qui souhaitent devenir consultant interne ou externe en management des organisations. Elle permet d'acquérir outils, méthodes et juste posture pour renforcer la pertinence d'une action de conseil et accroître sa performance. Ce programme forme des consultant.e.s engagé.e.s au service de la réussite des projets de leurs clients, pleinement conscients des enjeux sociétaux.