

Pierre BOULAIRE
Gilles CIBRON

BPI



L'Energie du Changement



Les impacts de la globalisation sur les organisations agroalimentaires

Les rencontres d'échanges



PLAN DE LA PRESENTATION

I – Où allons-nous ?

La filière agroalimentaire, les entreprises, les salariés
Du quantitatif atteint au qualitatif attendu

II – D'où venons-nous ?

Les heurs et malheurs du modèle hiérarchique

III – Quelle transition vivons-nous en termes d'organisation et de Ressources Humaines

Quel modèle induit le progrès ?
Trois exemples

IV – Quelles adaptations nécessaires pour la filière agroalimentaire ?

Mettre en cohérence les hommes et l'entreprise



**DU QUANTITATIF ATTEINT
AU QUALITATIF ATTENDU ...**

BPI



L'Energie du Changement

Agriculture et agroalimentaire en France Scénario probable : 2000-2015

*Dans un contexte d'alignement progressif sur le marché mondial,
trois grandes tendances se dégagent*

I- CONSOLIDATION DE GRANDS BASSINS DE PRODUCTION

- ⇒ Simplifiés et régulés économiquement,
- ⇒ Intégrés avec une industrie agroalimentaire puissante et internationalisée

II – ETABLISSEMENT DE ZONES INTERMEDIAIRES

- ⇒ La conservation de l'espace devient une activité à part entière
- ⇒ L'agroalimentaire se concentre, voire régresse, assurant une création de valeur ajoutée faible

III – EMERGENCE DE ZONES MULTIFONCTIONNELLES REGENEREES

- ⇒ L'agriculture intègre des formes multi-actives axées sur la valorisation
- ⇒ L'agroalimentaire exploite ces ressources en segmentant son offre vers plus de valeur ajoutée, d'authenticité, de transparence, de tradition...

Ces niches permettent à un tissu de PME de prospérer à l'échelon local, régional, voire national.

Quels modèles pour les entreprises du secteur agroalimentaire en France ?

- ▮ Ouverture des débouchés et internationalisation croissante
- ▮ Internationalisation des capitaux et des actionnaires
- ▮ Création de nouvelles entités à la taille critique européenne
- ▮ Reconnaissance et prise en compte des intérêts financiers
- ▮ Internationalisation des ressources
- ▮ Spécialisation des sites avec vocation industrielle unique par zone et ressources fonctionnelles partagées et délocalisées grâce aux systèmes d'information et de logistique toujours plus puissants
- ▮ Management central, commercialisation locale simplifiée
- ▮ Fonctionnement privilégiant la réactivité, le changement / l'adaptation, le mode projet, la compétence, le transversal



Quelles conséquences pour les entreprises du secteur agroalimentaire en France ?

■ L'échiquier stratégique par grand secteur est animé d'un mouvement de convergence vers un modèle générique

- ⇒ 3/5 leaders européens ou mondiaux
- ⇒ 5/10 nationaux "me too" en restructuration et évolution vers le premier groupe
- ⇒ 10/20 régionaux écartelés entre
 - Le repli sur leurs créneaux originels ou les niches, les nouveaux segments de valeur ajoutée mais d'audience limitée
 - La course à la taille critique nationale ou directement internationale

Quelles valeurs, quels comportements développeront les salariés ?

- **Rééquilibrage des valeurs au profit de l'épanouissement personnel**
 - ⇒ **Travailler moins et Travailler mieux**
- **Désir toujours élevé de reconnaissance**
 - ⇒ **Des compétences**
 - ⇒ **De la contribution créative de valeur**
 - ⇒ **De l'implication, de l'attachement**
- **Recherche de sécurité et de permanence du cadre comme facteur d'épanouissement**
- **Recherche de leadership, de compétence et non plus d'autorité**





II - D'où venons-nous ?

LES HEURS ET MALHEURS DU MODELE HIERARCHIQUE ...

BPI



L'Energie du Changement

Agriculture et Agroalimentaire, quelle évolution en 50 ans !

1945 / 1965 – Révolution agricole et développement de l'outil de transformation

⇒ Produire vite et mieux pour nourrir suffisamment :
un maître mot **PRODUIRE !**

1965 / 1985 – Marché de masse et Grande Distribution

⇒ Une demande qui s'affine et une distribution qui s'affirme :
VENDRE A TOUT PRIX ...

1985 / 200.. – De la révolution... à la dévolution consumériste et financière

⇒ Un savoir-faire reconnu et appréciable, désormais exportable,
demain délocalisable, qui aiguise de sérieux appétits financiers :
SATISFAIRE LE CLIENT ET / OU L'ACTIONNAIRE !... ?

Les limites du modèle hiérarchique

I De nombreuses entreprises, toujours appuyées sur une main d'œuvre importante, pratiquent largement le modèle hiérarchique dont les limites sont connues :

⇒ **Adapté aux situations stables et prévisibles**

⇒ **Basé sur l'autorité**

⇒ **Goulots d'étranglement au sommet**

⇒ **Conflits entre la base et le sommet, lors des ajustements**

⇒ **Blocage des évolutions au profit du statut quo**

⇒ **Système d'information simple**

I Facteurs de démotivation : inadaptation, absence d'implication et de prise de responsabilité, absence de formation, revendication frontale, absence de remise en cause

BPI



Une transition difficile

Entre

- ➡ la situation d'hier et d'aujourd'hui qui s'appuie sur un modèle hiérarchique non réadapté largement dominant
- ➡ et la situation de demain qui influence actuellement les entreprises selon des modèles qui résultent du scénario probable à l'horizon 2015

Le constat montre des tensions très fortes que nous allons chercher

- ➡ à expliquer
- ➡ à comprendre
- ➡ à surmonter





III - QUELLE TRANSITION VIVONS-NOUS en terme d'organisation et de Ressources Humaines ?

QUEL MODELE INDUIT LE PROGRES ?

BPI



L'Energie du Changement

Les changements en cours

- **Accent mis sur les résultats financiers : à l'année, au semestre, au trimestre / Importance de la communication vis à vis des actionnaires**
- **5 % puis 10 %, 20 % et parfois 23 % de RBE / CA**
- **Le développement interne cède le pas aux fusions / restructurations, la recherche de rentabilité prime formellement sur la recherche de part de marché ou de pérennité**
- **Le changement permanent devient une constante du management**
- **L'abondance des informations perturbe les flux de communication, situation qui tend à orienter vers un discours de type unilatéral : "Le Pourquoi est incompris, le Comment est négligé" .**



...créent une incompréhension aggravée par des paramètres sociaux lourds...

- **Durcissement des exigences dans un contexte grandissant de pénurie de compétences techniques et managériales**
 - ⇒ Départ à la retraite des classes d'âge du "baby boom"
 - ⇒ Inadaptation et insuffisance du système scolaire
 - ⇒ La carrière n'est plus un but en soi

- **Vieillesse de la population (active et globale) du fait de l'allongement de la vie**

- **Relocalisation en périphérie ou en dehors des centres urbains avec une moindre disponibilité**



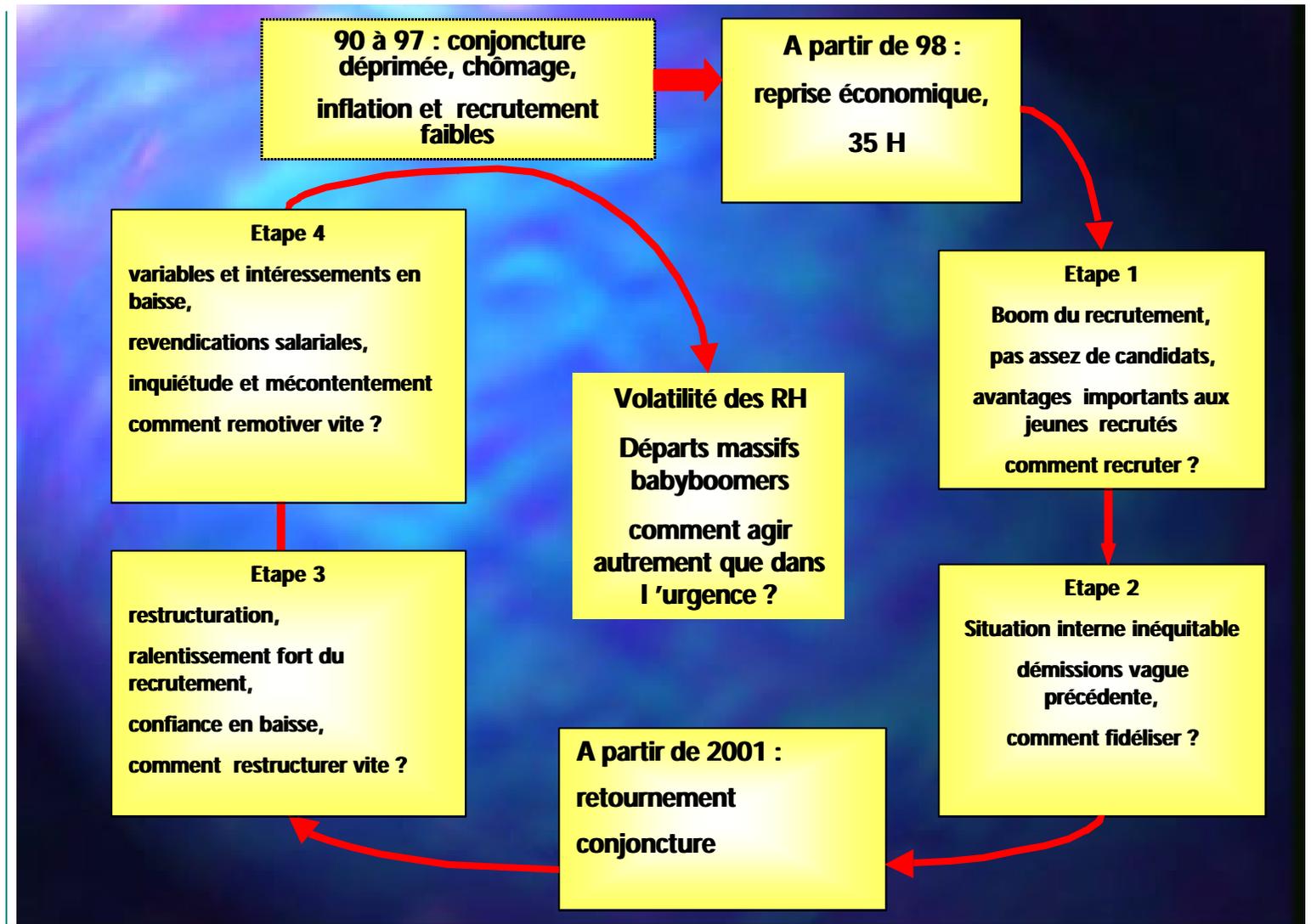
BPI



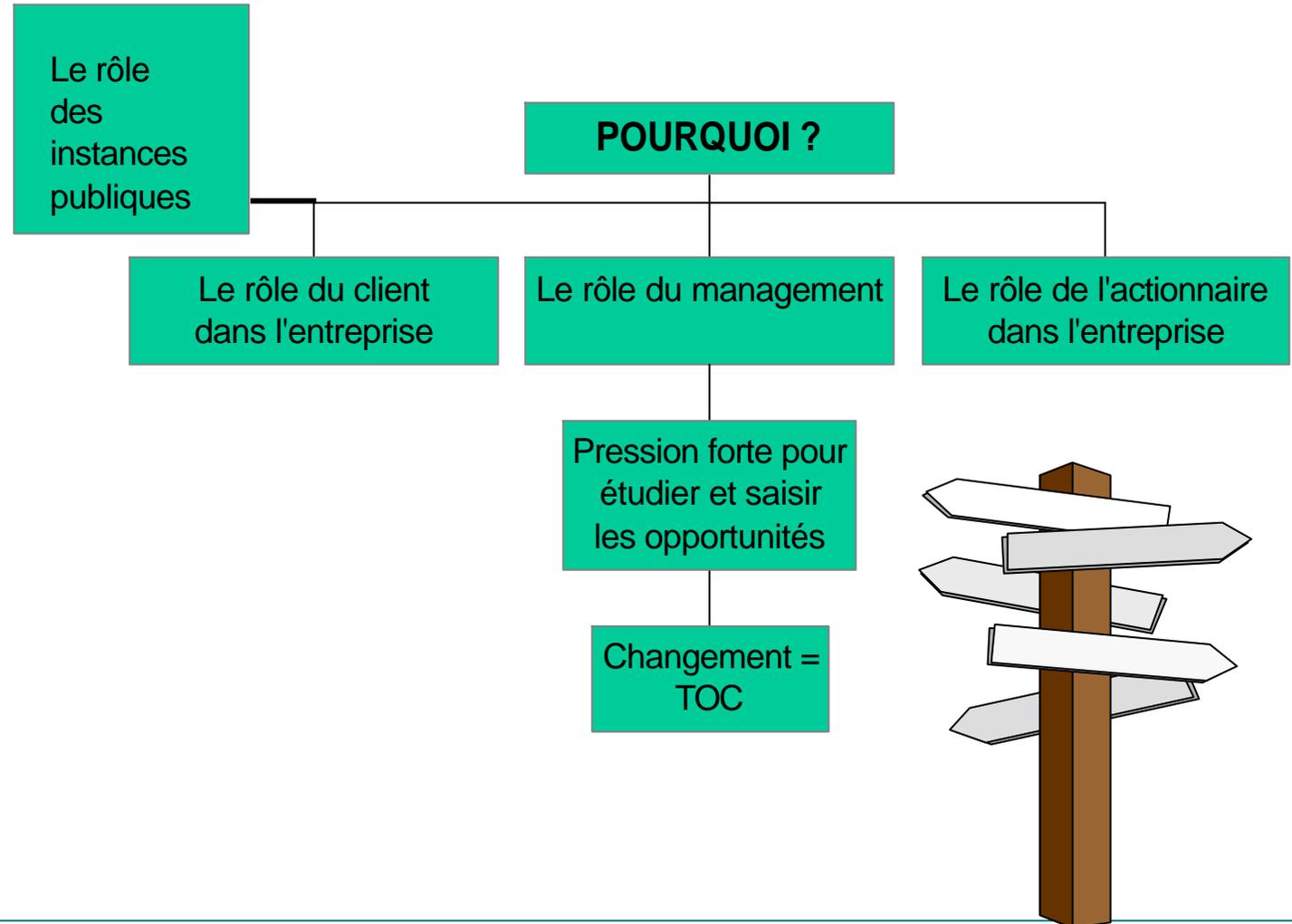
...entraînant une perte des points de repère et une évolution des comportements

- **Perplexité voire désarroi des cadres dirigeants**
- **Détachement des cadres vis-à-vis de l'entreprise :**
 - ⇒ les plus âgés qui souhaitent le licenciement transaction et qui vivent pour certains d'entre eux une « placardisation » difficile
 - ⇒ les âges moyens qui travaillent dans l'inquiétude d'un nouveau changement déstabilisateur de la vie personnelle
 - ⇒ les jeunes qui ne comprennent pas vraiment le milieu qu'ils viennent d'intégrer et gèrent le présent immédiat
- **Démobilisation du personnel administratif et ouvrier qui gère le mieux possible son ARTT sans que le taux d'absentéisme diminue**
- **Développement à tous âges d'un comportement de mercenariat**
 - ⇒ Comportements baladeurs pour les plus compétents si insatisfaits
 - ⇒ Comportement de résistance et de blocage pour les moins armés

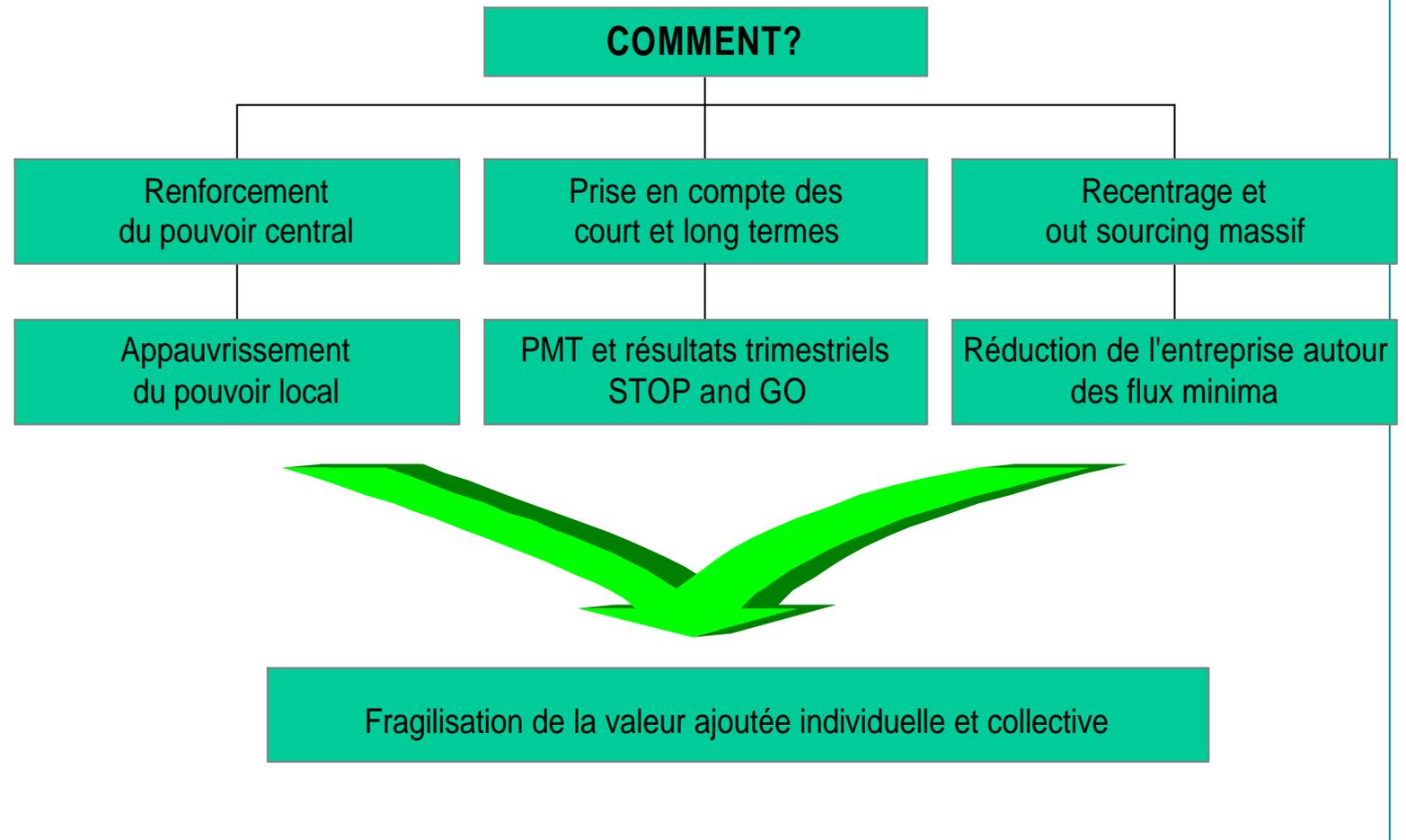
Exemple des vicissitudes du court terme et du stop and go



LE POURQUOI ?



LE COMMENT ORGANISATIONNEL?



LE COMMENT FONCTIONNEL ?

MODELE DE MANAGEMENT

Zapping managérial

durée moyenne de 3 ans
d'un dirigeant
et de sa stratégie

Prééminence du court terme
sur le projet à long terme

Tout
tout de suite

Recherche obsédante
de l'organisation idéale



Zapping organisationnel

secourses
fortes et itératives
de l'organisation

Les entreprises familiales, entrepreneuriales ou à forte culture résistent encore
mais jusqu'à quand ?

BPI



L'Energie du Changement

En résumé, l'impact sur les structures et sur les hommes

- **Le pouvoir se revitalise et explore de nouvelles approches.**
- **Les structures se modifient.**
- **Les processus et les fonctions clés sont revisités, repositionnés, reformalisés... ou outsourcés.**
- **Les nouveaux systèmes d'information se mettent en place.**
- **Les collaborateurs sont de plus en plus programmés pour des tâches bien particulières et doivent s'adapter dans l'urgence.**



Trois exemples d'intervention

- Une anticipation des besoins mal anticipée
- Un modèle hiérarchique bloqué et bloquant
- Un outsourcing opaque masquant une délocalisation à l'étranger

➡ 3 cas difficiles remis en ordre de marche

BPI



L'Energie du Changement



IV - QUELLES ADAPTATIONS nécessaires pour la filière agroalimentaire ?

Ni vous, ni moi, n'avons le pouvoir de changer radicalement la situation.

Nous avons cependant le devoir de mettre en cohérence les hommes et l'entreprise.

BPI



L'Energie du Changement

Savoir et vouloir s'organiser pour...

- **Préserver des centres de décision stratégique**
- **Créer des alliances équilibrées**
- **Renforcer le capital des sociétés (droit des successions adapté, diminution des prélèvements etc..)**
- **Instaurer une fiscalité favorable à la capitalisation des résultats, etc.**
- **Créer des fonds d'intervention stratégique**
- **Organiser des représentations professionnelles et des lobbying puissants et efficaces face aux pouvoirs publics à l'image de nos voisins**



Savoir et vouloir s'organiser pour...

- Développer une véritable notion de filière solidaire et partenaire, de la fourche à la fourchette
- Organiser le maintien de sa maîtrise dans un contexte résolument international et tourné vers la création de valeur ajoutée partagée pour le consommateur, la collectivité, l'actionnaire, les dirigeants, les collaborateurs de l'entreprise.
- Apprendre de l'étranger
- Réformer le dialogue avec les collaborateurs et les organisations à partir des nouveaux systèmes d'information

...afin de garder durablement la maîtrise de la filière et de la promouvoir encore plus au niveau mondial

BPI



L'Energie du Changement

Procéder aux adaptations nécessaires

- **Intégrer rapidement les changements de projets, de Direction, d'actionnaires, de stratégie**
- **Développer une vision claire de l'agriculture et de l'agroalimentaire en prônant non des alternatives, mais des offres complémentaires**
- **Transformer l'organisation des entreprises vers de nouveaux modèles en réseau plus adaptés aux changements**
 - ⇒ **Issu de la montée en puissance des systèmes d'information et de l'amélioration de la formation des collaborateurs**
 - ⇒ **Basé sur la compétence et la capacité à travailler en groupe**
 - ⇒ **Recomposable en fonction des projets (temporaires) à partir de centres de ressources (permanents)**
 - ⇒ **Combinant des leaderships (VISION) acceptés et des managers compétents et efficaces (COMMENT)**
 - ⇒ **Privilégiant des valeurs communes à une économie plutôt qu'une culture maison afin de favoriser en toute circonstance l'adaptation interne ou externe à l'entreprise**

Modifier les comportements 1

- **Agir en leader au service d'une vision équilibrée des différents objectifs impartis à l'entreprise et non en manager technicien du changement afin de conserver la fonction sociale structurante de l'entreprise**
- **Anticiper, communiquer les choix et les décisions quels qu'ils soient**
- **Rendre fiers les collaborateurs par leur action, leur implication et la valeur ajoutée qu'ils apportent quel que soit l'horizon de la collaboration**
- **Sortir de l'affrontement classique salaire / statut / horaires pour repenser le dialogue social dans toutes ses composantes :**
 - ⇒ reconnaissance,
 - ⇒ conditions de travail,
 - ⇒ formation,
 - ⇒ contribution créative,
 - ⇒ comportement,
 - ⇒ adhésion aux valeurs,
 - ⇒ compréhension des mécanismes économiques, etc.

Modifier les comportements 2

- **Développer les compétences des collaborateurs en phase avec les besoins du marché interne et externe. Former pour promouvoir paradoxalement la mobilité et développer l'employabilité comme alternative à l'emploi garanti.**
- **Apprendre à gérer les potentiels et ressources en univers flou notamment en créant des espaces de dialogue**
- **Apprendre à communiquer et à recruter l'excellence, la rareté, la complémentarité en l'absence de projet d'entreprise à long terme.**
- **Systematiser l'out-placement ou l'accompagnement interne lors des changements comme une des règles du jeu en univers mouvant.**
- **Intégrer les nouveaux systèmes d'information en prenant le temps de former les collaborateurs pour obtenir davantage de valeur ajoutée individuelle et d'attractivité dans ou à l'extérieur de l'entreprise.**





BPI



L'Energie du Changement

En résumé

- **Repenser les modes de management**
- **Créer des instances de concertation et de négociation avec des règles de fonctionnement claires et définies ensemble,**
- **Rechercher et valoriser les compétences relationnelles, comportementales, qualitatives : savoir travailler en, avec, pour un groupe, avoir l'esprit de service, être créatif, réactif, volontaire, autonome, direct et efficace.**
- **Reconstruire les outils de gestion des ressources humaines**
 - ⇒ **pour adapter de nouvelles possibilités technologiques** (gestion du temps, informations consolidées en temps réel, expression individuelle par intranet,...),
 - ⇒ **aux nouvelles exigences individuelles** (parler net et vrai, avoir le discours vrai adapté à la réalité du moment, refus des outils sans utilité, refus de l'ambiguïté,...).

En gardant à l'esprit les fondamentaux

- **Le sens : stratégie et cohérence de la communication interne et externe**
- **Les compétences : expertise métier et gestion prévisionnelle de l'évolution de cette expertise**
- **L'engagement : dialogue avec l'encadrement et dialogue social, cohérence de l'information**
- **La cohésion : sentiment d'appartenance et esprit d'équipe**
- **Le potentiel : entretiens annuels suivis d'effets et gains de productivité**





...d'une politique RH

- **L'implication : présentisme du personnel, sa participation aux réunions de travail et aux élections professionnelles**
- **L'innovation managériale : concevoir raisonnablement des organisations, des modes de fonctionnement et des pratiques sociales nouvelles et promouvoir les mouvements du personnel**
- **La redistribution de la richesse : revenu variable sur salaire fixe et couverture sociale de l'entreprise.**
- **L'attractivité : recrutement interne et externe, nombre et qualité de dirigeants occupant leur poste-clé depuis plus de 3 ans.**
- **L'intégration du temps comme élément essentiel de la gestion des RH, l'anticipation.**





Groupe BPI

Accès au site BPI : cliquer ici

BPI



L'Energie du Changement