

La formation pour tous : L'expérience de l'Université Legris Industries

18 Novembre 2008

GROUPE *L* **EGRIS INDUSTRIES**

ACCÉLÉRATEUR DE PERFORMANCE INDUSTRIELLE

- **Le groupe Legris Industries en bref**
- **L'Université Legris Industries**
- **Bilan et évaluation du dispositif**
- **Conjuguer performance et développement humain**



Le Groupe Legris Industries

29/01/2009

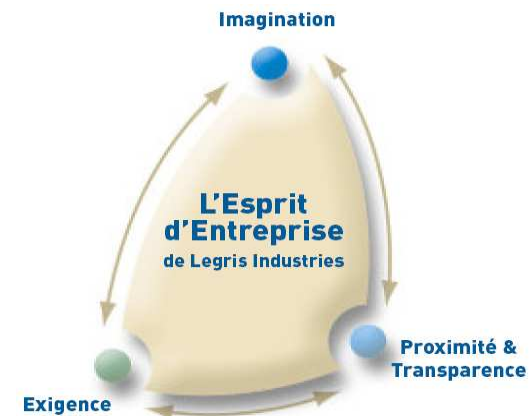
3



GRUPE *L* **ÉGRIS INDUSTRIES**

Legris Industries en bref

- **Groupe créé en 1986** autour de la société familiale Legris (née en 1848) et dont **l'actionnariat familial** est resté largement majoritaire
- Depuis plus de 20 ans, accompagne des entreprises industrielles pour **faire grandir durablement leur performance** grâce à une approche et des principes d'accompagnement qui constituent son modèle de management
- S'oriente, après la cession de sa Division historique Legris (octobre 2008), vers le **métier d'ensemblier-constructeur** pour des industries particulières
- Fonde ses performances sur une très **forte culture d'entreprise** reposant sur les valeurs d'Exigence, d'Imagination, de Proximité & Transparence



- Un groupe ensemblier-constructeur pour des industries particulières :

- La logistique des centres de distribution avec Savoye



acteur international majeur dans la conception et l'intégration d'équipements et de systèmes automatisés pour les centres logistiques - **CA 2007 : 99 M€ (près de 50% à l'international) - 540 salariés**

- L'industrie des matériaux de construction avec Keyria



leader mondial des solutions clés-en-main, équipements et services pour l'industrie des matériaux de construction - **CA 2007 : 337 M€ (75 % à l'international) - 1 850 salariés**

- L'industrie agro-alimentaire et la chimie spécialisée avec Clextral



leader mondial de l'extrusion bivis et lignes de production clés en main pour l'industrie agro-alimentaire, plastique, pâte à papier - **CA 2007: 42 M€ (70 % à l'international) - 210 salariés**

Legris Industries – chiffre clés 2007

- **Chiffre d'affaires 709*** millions d'euros (dont **70%** à l'international)
- **4 370** salariés
- **61** implantations commerciales
- **36** sites industriels
- **30** nationalités

** Cession de la Division Legris en octobre 2008 (chiffre d'affaires de 233 millions d'euros, 1 821 salariés, 10 sites industriels et 25 implantations commerciales)*

Conjuguer performance et développement humain

- **Le projet du Groupe « Cap Valeur »**

- **Ambition :**

Devenir une entreprise de référence, reconnue pour sa capacité à conjuguer performance économique et développement humain

- **Mission :**

Créer de la valeur globale dans la durée sur trois registres : économique, sociétal et actionnarial



29/01/2009

La méthode Legris Industries

- **Des leviers privilégiés pour faire grandir durablement la performance**
 - le partage de la culture économique,
 - le développement des personnes,
 - l'accent sur la qualité du management et du dialogue,
 - le déploiement de l'esprit d'innovation
- **Un style et un état d'esprit**
 - Des valeurs partagées visibles dans les modes de fonctionnement et de management du Groupe.
 - La volonté de donner à chaque collaborateur les moyens d'agir en acteur de son parcours professionnel, de sa performance et de la réussite de l'entreprise.
 - Une entreprise humaine

- **Des leviers de développement privilégiés pour faire grandir durablement la performance**

- l'apprentissage de la culture économique,

CAPéco

- le développement des personnes,

CAPdialogue

- l'accent sur la qualité du management et du dialogue,

Value driven
MANAGER
Par les valeurs

- le déploiement de l'esprit d'innovation

CAPiNNOV'



UNIVERSITÉ
LEGRIS INDUSTRIES

> **Un cadre commun pour partager les leviers de développement choisis par le Groupe et compléter, renforcer les compétences individuelles et collectives des salariés.**

- modules de formation destinés aux salariés du Groupe pour ancrer nos valeurs, renforcer l'esprit Legris Industries, développer un socle commun de pratiques et de compétences et accélérer le déploiement du projet Groupe
- dans des domaines jugés essentiels par le Groupe, qu'ils soient techniques ou de savoir-faire et savoir-être

> **pour donner à chacun les moyens d'agir en acteur de son propre développement et de la performance de l'entreprise**

Les formations ULI ont représenté 20% du nombre total de jours formation en 2006, 15% en 2007



- **Trois modules « CAP » dans des domaines spécifiques**
 - **CAP éco** : L'économie d'entreprise (depuis 2004)
 - **CAP dialogue** : L'entretien de Développement & Performance (depuis fin 2005)
 - **CAP innov'** : La créativité (depuis avril 2008)
- **Qui s'adressent à tous (vraiment TOUS !)**
 - Suivis par tous les salariés, de l'opérateur au PDG
 - Déployés à l'**international (transculturelles, en plusieurs langues)**
 - Conçus pour que **personne ne sente en difficulté** (on dédramatise..)
- **Une conception originale**
 - Une pédagogie ludique (**passer un bon moment**) et interactive-impliquante (**être acteur !**)
 - Un travail sur le **comportement autant que sur les connaissances**
 - Pour partager des **repères et un langage communs**

Quelques chiffres sur l'Université Legris Industries

- Depuis sa création, près de 6 000 salariés ont bénéficié d'une formation « CAP » de l'Université Legris Industries
- Les formations de l'Université Legris Industries ont représenté 15% du nombre total de jours de formation en 2007 * et 20% en 2006 *
- Les sessions CAP ont été déployées en Chine, au Mexique, en Allemagne, au Japon, en Inde, à Taiwan, en Australie, en Afrique du Sud, en Russie....

** En 2007, 2 692 salariés ont bénéficié d'une formation, soit 62 % de l'effectif total du Groupe. A périmètre stable, cela représente 85% de l'effectif total, à comparer aux 81% de 2006, 53% en 2005, 40 % en 2004 et 30 % en 2003*

Université Legris Industries

Nos partenaires

CAPéco

CAPdialogue

CAPinNOV'

Value driven

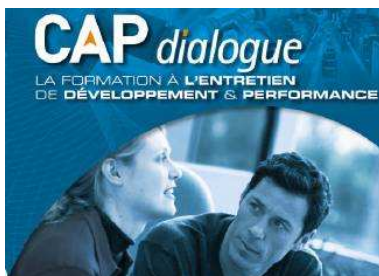
MANAGER
Par les valeurs



Formations
pour tous

CAP dialogue > formation à l'entretien de Développement & Performance

pour donner à tous l'envie et les moyens de vivre des entretiens animés par nos valeurs – Imagination, Exigence, Proximité & Transparence – de les mener de façon utile et satisfaisante, par le biais d'un dialogue constructif, qui permette également de clarifier les rôles et les responsabilités de chacun et de donner du sens aux actions.



- Formation dynamique et participative d'une journée pour tous
- Réunissant des managers et des collaborateurs
- Depuis son lancement fin 2005, 1 170 salariés en ont bénéficié
- Aujourd'hui dispensée en 5 langues (*français, anglais, allemand, espagnol, mandarin*)



CAP dialogue

L'entretien de Développement & Performance :

- Notre engagement : Fournir à chaque salarié l'opportunité régulière (annuelle - une fois tous les deux ans au minimum) d'un dialogue approfondi et de qualité avec son manager
- Une responsabilité partagée manager/collaborateur : Renforcer la capacité de chacun d'entre nous à agir en acteur de son propre développement et de la performance de l'entreprise



CAP dialogue en Chine

Université Legris Industries

NEW

CAP *i*nnov'

> **formation à la créativité** pour tous, ...pour enrichir notre capacité d'innovation en permettant à chacun de

- **Prendre conscience des enjeux** autour de l'innovation pour le Groupe et du rôle de chacun dans cette démarche de progrès collectif.
- **Se sentir concerné**, car l'innovation est **l'affaire de tous** – pas seulement l'apanage de quelques uns dans l'entreprise (*ex : R&D, mktg*) – et que nous en nous sommes tous les acteurs !
- **Révéler son potentiel créatif** par l'adoption d'un état d'esprit et de quelques bons réflexes et l'apprentissage de quelques outils simples et faciles à utiliser
- Une formation d'une journée, **sérieuse et ludique** à la fois, **très participative**
- **Démarrage fin avril 2008 en France**

Tous acteurs de l'innovation!

> **Le résultat attendu = Un surcroît de performance par l'Innovation déployée - partout**

Pour cela :

Donner à tous l'envie d'innover, en commençant par produire des idées et imaginer des solutions

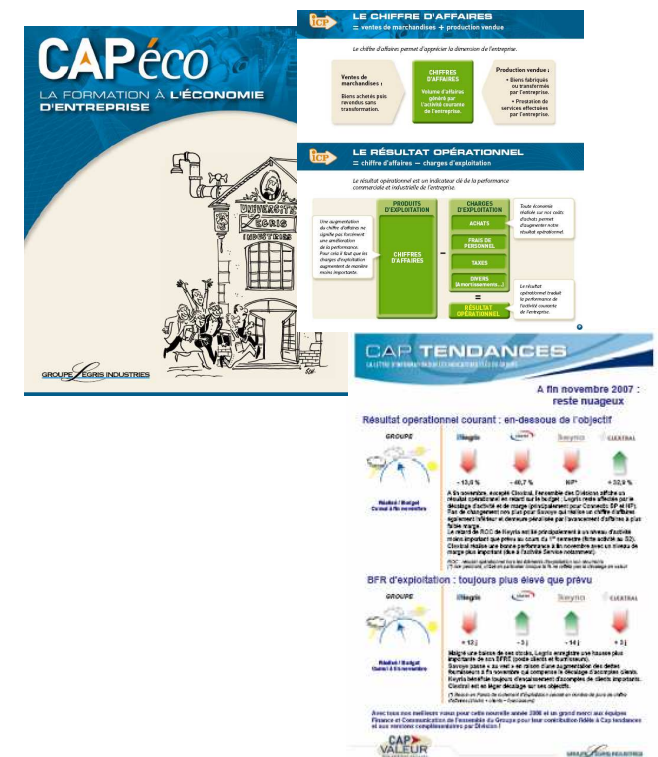
Renforcer l'attitude créative dans l'entreprise : un état d'esprit fait d'ouverture, d'élan positif et de curiosité

Développer nos compétences en fournissant à chacun des **outils** simples, efficaces et faciles à mettre en pratique pour stimuler notre créativité individuelle et collective

CAPéco

> formation à l'économie d'entreprise pour familiariser chacun avec les règles et les mécanismes de la performance économique, donner les clés pour comprendre les informations financières diffusées – notamment les indicateurs clés de performance repris dans Cap tendances – situer sa contribution et partager un langage commun

- Formation **ludique et interactive** d'une journée
- Pour tous tous **tous** les salariés du Groupe – y/c compris les financiers 😊
- Depuis son lancement été 2004, **3700 salariés** l'ont reçue
- Aujourd'hui dispensée en **8 langues** (français, anglais, italien, allemand, espagnol, mandarin, japonais, Indhi, russe)



CAP éco en France

CAP tendances : un tableau de bord simple et visuel qui reprend, mois après mois, l'évolution des indicateurs clés de performance du Groupe et de chaque division. Cette lettre d'information financière est traduite en 5 langues.

CAP éco



CAP éco au Mexique



CAP éco en Chine



Disponibles sur l'intranet, des **fiches pédagogiques** sur nos indicateurs clés de performance : un outil d'aide complémentaire, en particulier pour ceux qui ne sont pas formés tout de suite

CAP éco a reçu en 2004 le **Grand Prix des Trophées de la Réussite professionnelle**, récompensant la qualité, l'originalité et l'envergure de cette action.





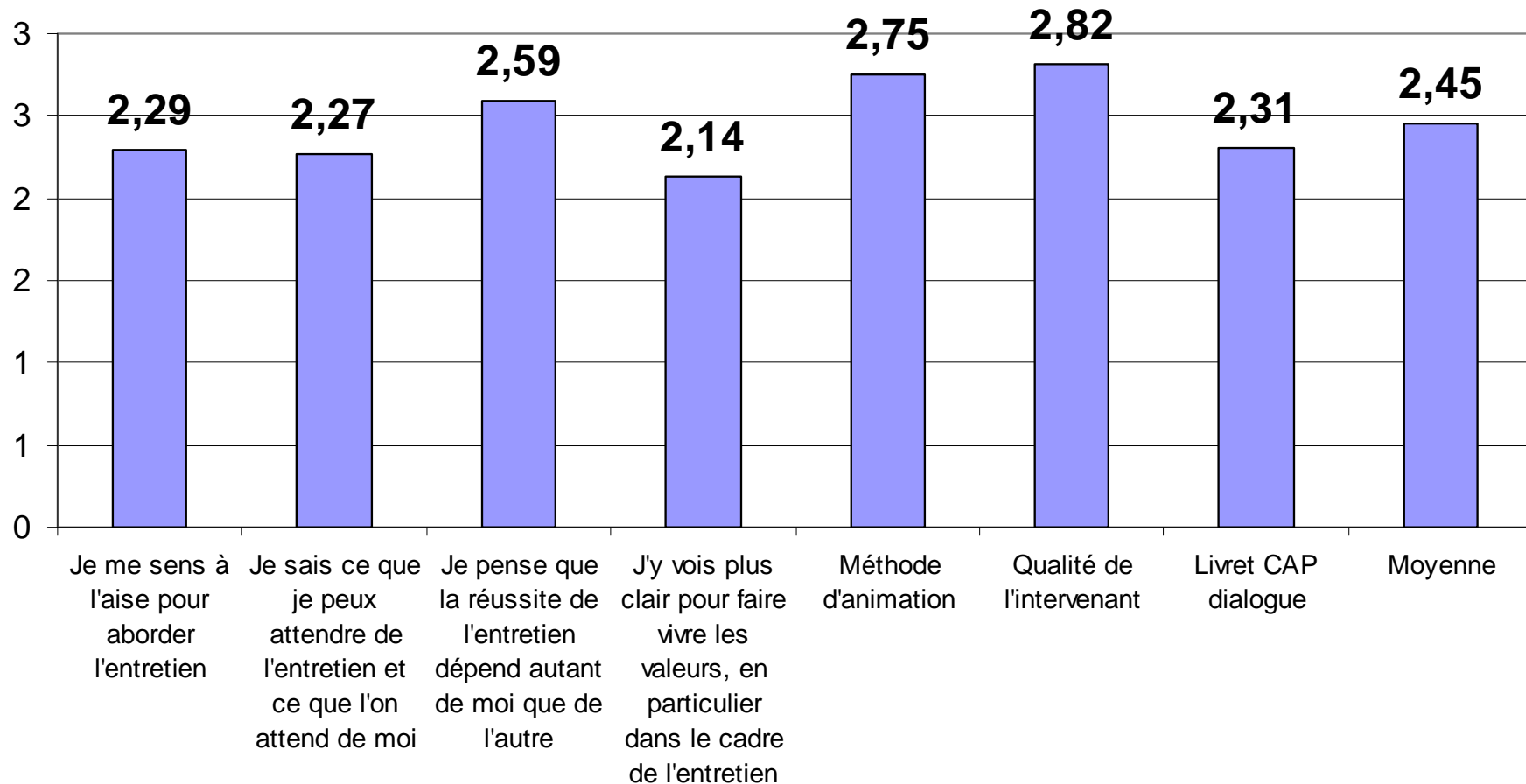
Evaluation du dispositif

Evaluation du dispositif

- **1- Notes d'appréciation des modules**
- **2- Témoignages des salariés et des formateurs**
- **3- Entretien de Développement et Performance**
- **4- Autres**
 - Le RV attendu des « tendances »
 - L'exemple du concours Cap éco

1- Notes d'appréciation

Evaluation Cap dialogue (note sur 3)



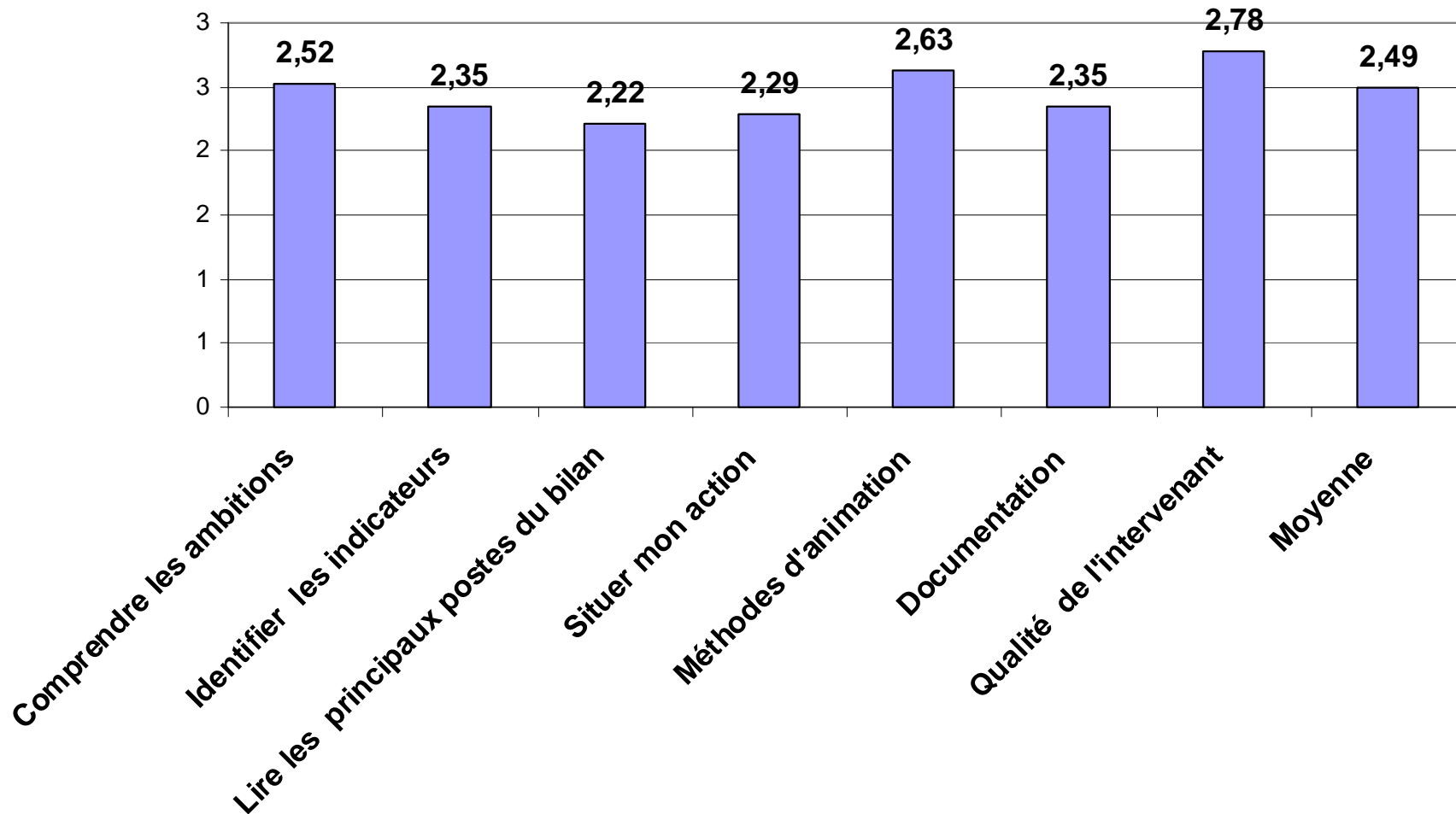
1- Notes d'appréciation

Premiers retours d'évaluation Cap innov' (note sur 4)

	LEGRIS	SAVOYE	Moyenne
Favorisé l'imagination	3,24	3,36	3,29
Dynamisé l'exigence	2,73	2,83	2,78
Fait vivre la proximité et la transparence	2,50	2,62	2,74

1- Notes d'appréciation

Evaluation Cap éco (note sur 3)



2-Témoignages Cap dialogue

- « Cette formation permet de réfléchir de façon constructive à *la préparation de l'entretien* et d'échanger différents points de vue sur les difficultés, les incompréhensions qui peuvent se présenter tant pour le collaborateur que pour le manager. » Simone, division Keyria
- « Tout le monde reçoit la même formation, quelle que soit sa position dans l'organigramme. *Proposer la même formation à chacun souligne l'importance pour le Groupe de créer un socle de culture et de valeurs communes.* Les sessions permettent non seulement une rencontre entre les personnes de différentes divisions mais également une découverte des différents métiers. » Jean-Baptiste, Groupe Legris Industries
- « La formation m'a permis de rencontrer des managers et d'échanger avec eux. Je pense qu'elle me sera utile. Etant au début de ma carrière, elle m'a beaucoup rassurée sur l'Entretien de Développement et Performance. *J'appréhende mieux cette étape ; elle me fait moins peur.* » Corinne, division Legris

2-Retour d'évaluation Cap Innov

- **Les 3 idées clés les + importantes pour vous :**

La créativité : c'est l'affaire de tous et c'est à la portée de tous

Oser, sortir du cadre

Il existe des techniques afin de développer la créativité

Innover en groupe, partager, échanger

N'écarter aucune idée, ne pas juger trop vite, ne pas censurer

- **Qu'avez vous particulièrement apprécié ?**

Travail en groupe, l'échange

Les exercices pratiques

Les extraits de film qui illustrent concrètement l'idée de créativité

Le Quizz

Acquérir des méthodes de travail, des outils

L'alternance entre la théorie et la pratique

2-Témoignages des formateurs

- *« Comme le dit Wong Kar Wai à propos de son dernier film « Les cultures sont différentes mais les sentiments humains sont universels ». Cette formation en est la preuve ! Elle a ici des couleurs différentes mais reste la même car le message qu'elle contient concerne tout un chacun, être humain d'abord, employé ensuite. C'est une chose très nouvelle ici et ce qui est apprécié avant tout c'est l'interactivité de la formation. » **Fabienne, Comédienne, formatrice pour Cap Dialogue en Chine***
- *“They were, in the main, people born in isolate small farms, without the possibility to go to the school, with primary studies in the best cases; but with tremendous desires for learning and with the same hope of a child the Christmast's Day. **Ester, formatrice pour Cap éco au Mexique***

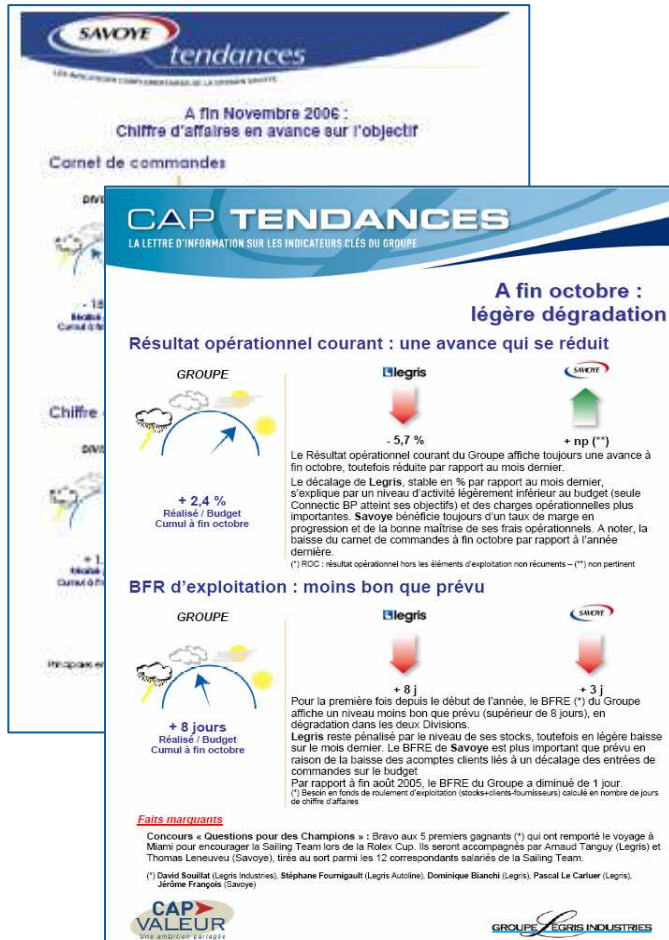
Evolution des Entretiens de Développement et de performance

	2005	2006	2007	2007
			(*)	
Nombre d'EDP	1158	1193	1607	1607
<i>% des cadres</i>	62	76	85	40
<i>% employés/techniques</i>	38	57	69	35
<i>% des ouvriers</i>	21	34	45	35
% total salarié	2880	1951	2036	3875
	40%	61%	79%	41%

(*) à périmètre comparable

4-Le RV attendu des « Tendances »

La Communication des Indicateurs Clés de Performance : Cap Tendances et Division Tendances



Pour suivre les performances économiques du Groupe et des Divisions et **connaître les tendances par rapport aux objectifs** :

- chaque mois: le **Résultat opérationnel courant** et le **Besoin en Fonds de Roulement (BFR)**

- chaque trimestre: s'ajoute le **Chiffre d'affaires**, le **Cash Flow libre opérationnel** et l'**endettement net**



... et d'autres indicateurs spécifiques à chaque Division

4- l'exemple du concours Cap éco

FLASH INFOS

COMMUNIQUÉ INTERNE GROUPE

8 novembre 2006

GROUPE LEGRIS INDUSTRIES

Résultats du concours

Taux de participation : 15 %
335 personnes sur un total de 2 200 salariés dans le Groupe

Répartition des 118 gagnants : 35 %
118 gagnants dont 67 % Legris, 20 % Savoye et 13 % Legris Industries

Meilleur taux de participation
Legris Guer : 92 %
Savoye Dijon : 38 %
Savoye Ladoix : 36 %

Comme convenu, la réponse à la question subsidiaire (335) a permis de sélectionner les 5 gagnants du voyage à Miami, avec une représentation par Division correspondant à la répartition des gagnants.

Concours « Questions pour des Champions »

Toutes nos félicitations aux 118 gagnants !

Vous avez été 335 à participer au concours « Questions pour des Champions ». Bravo pour vos efforts pour mieux comprendre l'économie d'entreprise et les indicateurs clés de performance du Groupe !

Beaucoup d'entre vous ont trouvé l'exercice difficile (en tout cas, c'est ce que l'on nous a dit !), certaines questions nécessitaient en effet de se plonger dans la formation ou les fiches Cap éco. Les participants en ont d'autant plus de mérite !

Sans plus attendre, nous vous dévoilons (dans l'ordre), **les heureux gagnants du voyage à Miami**, sélectionnés parmi les 118 gagnants :

- ▶ **David Souillat** - Auditeur Interne - Legris Industries
- ▶ **Stéphane Fournigault** - Technicien Laboratoire - Legris Autoline
- ▶ **Dominique Bianchi** - Responsable Régional des Ventes - Legris
- ▶ **Pascal Le Carlier** - Chef de Projet Supply Chain - Legris
- ▶ **Jérôme François** - Chef de Projet - Savoye

Nous n'oublions pas les autres gagnants qui recevront dans les prochaines semaines le sweat-shirt de la Sailing Team, ni les autres participants qui pourront se protéger du soleil avec la caquette de la Sailing Team (cela nous laisse un peu de temps pour l'envoyer !)

Nous avons également souhaité récompenser le site industriel de **Legris Guer** pour son taux de participation record (92 % !) par un prix spécial (chacun des salariés recevra la serviette de plage Sailing Team)

La liste des gagnants ainsi que toutes les réponses aux questions sont jointes à ce flash ; les deux principales erreurs constatées ont été :

- Le passif du bilan représente les financements à long terme de l'entreprise : il fallait répondre FAUX - le passif du bilan représente **tous les financements** de l'entreprise, à long, court et moyen terme.

- Quelle est l'orientation dominante du Groupe ? La réponse était « **développer l'innovation sous toutes ses formes** » ; beaucoup de salariés de la Division Legris ont répondu « développer le service client » : IRIS est passé par là !

Merci d'avoir joué le jeu !

Catherine Kergomard
Directrice de la Communication

CAP éco

QUESTIONS POUR DES CHAMPIONS

Questionnaire N°1

Pour chaque question, indiquez la réponse la plus proche de votre choix ou la plus précise si elle est possible.

10) Un des indicateurs d'activité pour analyser le résultat opérationnel (avant les impôts) est de :

- Analyser les ventes
- Calculer les coûts opérationnels
- Analyser les ratios de gestion financière
- Définir les marges

11) En 2005, le pourcentage de ventes du Groupe hors de France est :

- 10% de 0% - 10% de 20% - 10% de 50%

12) Le ratio fixe fixe opérationnel représente :

- La somme des capitaux fixes de base
- La somme des capitaux fixes de base et des capitaux fixes de base
- La somme des capitaux fixes de base et des capitaux fixes de base
- La somme des capitaux fixes de base et des capitaux fixes de base

13) En 2005, le pourcentage de ventes du Groupe hors de France est :

- 10% de 0% - 10% de 20% - 10% de 50%

14) L'égalité de vos indicateurs clés de performance conduit à quelle fin ?

- Maximaliser le résultat
- Minimiser les coûts
- Créer une valeur ajoutée

15) L'indicateur de la marge industrielle est défini par :

- La différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production
- La différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production
- La différence entre le chiffre d'affaires et les coûts de production

16) Les indicateurs de la performance d'un projet sont :

- Coût, qualité, délai, risque
- Coût, qualité, délai, risque
- Coût, qualité, délai, risque

17) Quel est le rôle de la commission de gestion ?

- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise

18) Quelle est la fonction de la commission de gestion ?

- Analyser les performances
- Analyser les performances
- Analyser les performances

19) L'indicateur de la performance d'un projet est :

- Le coût
- Le coût
- Le coût

20) En 2005, le pourcentage de ventes du Groupe hors de France est :

- 10% de 0% - 10% de 20% - 10% de 50%

21) L'indicateur de la performance d'un projet est :

- Le coût

CAP éco

QUESTIONS POUR DES CHAMPIONS

Questionnaire N°1

Pour chaque question, indiquez la réponse la plus proche de votre choix ou la plus précise si elle est possible.

1) Le chiffre d'affaires représente le :

- 100% de 0% - 100% de 100% - 100% de 100%

2) Le chiffre d'affaires représente :

- La somme des ventes de produits
- La somme des ventes de produits
- La somme des ventes de produits

3) Le passif du bilan représente les :

- 100% de 0% - 100% de 100% - 100% de 100%

4) Le pourcentage de ventes du Groupe hors de France est :

- 10% de 0% - 10% de 20% - 10% de 50%

5) Les indicateurs de la performance d'un projet sont :

- Coût, qualité, délai, risque
- Coût, qualité, délai, risque
- Coût, qualité, délai, risque

6) Le résultat opérationnel est calculé de la façon suivante :

- Chiffre d'affaires - Coût de production
- Chiffre d'affaires - Coût de production
- Chiffre d'affaires - Coût de production

7) En 2005, le pourcentage de ventes du Groupe hors de France est :

- 10% de 0% - 10% de 20% - 10% de 50%

8) L'indicateur de la performance d'un projet est :

- Le coût

9) L'indicateur de la performance d'un projet est :

- 100% de 0% - 100% de 100% - 100% de 100%

10) Quel est le rôle de la commission de gestion ?

- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise
- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise
- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise

11) En 2005, l'impact de la vente de l'IRIS est :

- 100% de 0% - 100% de 100% - 100% de 100%

12) Pour connaître le résultat financier de l'entreprise, il faut regarder :

- Le compte de résultat

13) Quel est le rôle de la commission de gestion ?

- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise
- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise
- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise

14) Quel est le rôle de la commission de gestion ?

- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise
- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise
- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise

15) Quel est le rôle de la commission de gestion ?

- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise

16) Quel est le rôle de la commission de gestion ?

- Elle est chargée de la gestion de l'entreprise

GROUPE LEGRIS INDUSTRIES

Conclusion

- **Un dispositif original**
 - Une université d'entreprise **pour TOUS**
 - Des modules « **sur mesure** », d'un format innovant
- **Un dispositif cohérent**
 - Pour soutenir chacun de **nos leviers de développement** : culture économique, management et dialogue, innovation,...
 - Pour renforcer les compétences individuelles et collectives des salariés
- **Un dispositif efficace**
 - Un bilan largement positif pour les salariés et l'entreprise après 4 ans de lancement
 - Un élément différenciant pour attirer les talents
- **Un dispositif de long terme**, soutenu par notre actionnariat familial



Pour réaliser notre ambition d'obtenir de la performance économique d'une manière qui privilégie l'humain