

DOSSIER DE PRESSE

Le bilan RSE

Dossier spécial CIPAC 2020

> La genèse > Les résultats > Les axes RSE

 **CIPAC**

La genèse

Se souvenir d'où l'on vient pour savoir où l'on va !

En **2014**, Pierre Massenet, actuel DG de CIPAC, organise le premier **baromètre social** en interne pour comprendre les attentes des collaborateurs et écouter leurs conseils d'amélioration. A l'analyse des résultats, il décide d'enclencher une réflexion sur un changement majeur de l'organisation du Groupe.

Jusqu'à **2016**, des groupes de travail sont menés pour relancer une dynamique collective au travers de la gamification. L'idée est de proposer une vision compréhensible par tous, définir la stratégie et décliner les objectifs de chacune des "tribus" (entreprises). Ainsi chaque tribu embarque sur son navire et la flotte CIPAC part pour l'Aventure en quête de trésors. Chaque navire établit alors le Cap à suivre (stratégie), puis décline sa Feuille de route (les projets) pour y arriver. L'équipage devra profiter des vents porteurs (opportunités) tout en évitant les récifs (menaces), il pourra compter sur les voiles du navire (forces) mais devra s'employer à relever les ancrs qui le freinent (faiblesses).



Ainsi en **2018**, est lancé **CIPAC 2020**, nouveau plan d'entreprise premier en son genre, dont l'objectif est d'engager un changement majeur de notre modèle de

performance, porteur d'une nouvelle vision et de nouvelles ambitions axées sur **4 piliers** :

1. **COLLABORATEURS** - **Nous voulons être une terre de réussite pour tous les collaborateurs(trices)**, et responsable une entreprise où chacun(e) se sent bien, heureux(se) de participer à la réussite collective, tout en ayant la possibilité de se développer et s'épanouir dans le respect de valeurs partagées, un lieu dans lequel on ne se prend ni la tête, ni le melon !
2. **ORGANISATION** - **Nous voulons une organisation simple et efficace qui donne les moyens, l'autonomie et la confiance** nécessaire aux collaborateurs(trices), une organisation auto apprenante basée sur l'intelligence collective, une organisation adaptée aux nouveaux enjeux de performance, qui évolue et s'améliore en continu
3. **CLIENT** - **Nous voulons être un partenaire de confiance pour tous nos clients** à qui nous nous efforçons d'apporter la meilleure expérience possible, pour nos fournisseurs à qui nous sommes fidèles et pour les autres acteurs avec qui nous coconstruisons chaque jour.
4. **ACTIVITÉ** - **Nous voulons une activité durable et responsable qui mise sur une croissance raisonnée** et limite au maximum son empreinte écologique, qui favorise l'intérêt général et participe au développement de son écosystème régional.

CIPAC 2020 était un projet ambitieux, et pour le réussir, chaque collaborateur se devait d'**évoluer vers** une nouvelle culture d'entreprise. Tout en prenant racine dans les **valeurs** fondamentales qui ont fait le Groupe, notre ADN - Challenge - Innovation - Performance, en y ajoutant les notions d'Agilité et Collaboration.

L'**Agilité** avec une Autonomie alignée, ou comment passer d'une gestion de moyens à une culture de résultats, en faisant confiance aux talents de nos collaborateurs. La **Collaboration** grâce à la co-construction et la co-responsabilité, ou comment impliquer chaque collaborateur dans la réussite de l'entreprise, prendre en compte son avis mais aussi le responsabiliser sur son rôle clef dans la tribu.

Des collaborateurs impliqués

Un succès dont nous pouvons être fiers !



Le séminaire du 15 juillet 2020 a été l'occasion de clôturer le plan d'entreprise CIPAC 2020 et de mesurer le chemin parcouru par la flotte des navires du groupe CIPAC, tant du côté des trésors récoltés que des leçons apprises sur les années écoulées.

La flotte CIPAC a parcouru beaucoup de chemin pendant les 3 dernières années en mer. Les **bilans stratégiques** pour chacun de nos 4 piliers, sont à la hauteur des ambitions que le Groupe s'était fixées. Les efforts se sont concentrés sur les collaborateurs et nos clients. L'organisation est plus efficace, les décisions plus rapides et les résultats sont au rendez-vous ! Pourtant les vents n'ont pas toujours été favorables et certains peinent encore à remonter les ancres qui les freinent, mais globalement nos voiles se sont élargies et le Groupe en ressort grandit et plus solide.

Des résultats qui parlent d'eux-mêmes.

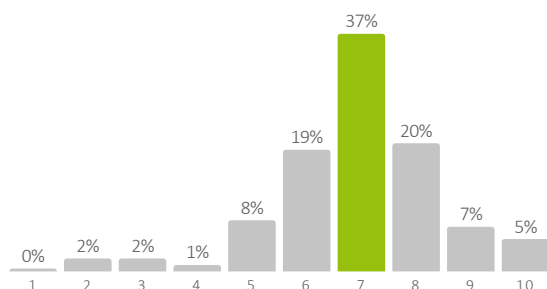
Au-delà des grands discours, l'avis de nos collaborateurs compte et ils ont eu l'occasion de s'exprimer "en live" sur leur appréciation de l'atteinte des différents challenges.

Pour 70% des collaborateurs, CIPAC 2020 est une réussite.

Extraits des résultats de l'enquête interne menée sur les 4 piliers de la nouvelle organisation :

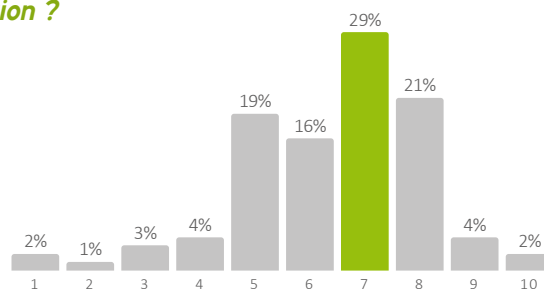
Question 1

Nous voulons être une terre de réussite pour tous les **collaborateurs(trices)**. Selon vous, où en sommes-nous dans l'atteinte de notre ambition ?



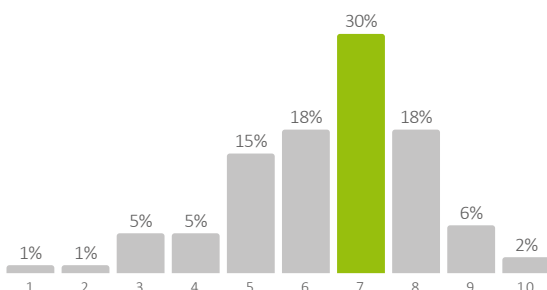
Question 2

Nous voulons une **organisation** simple et efficace qui donne les moyens l'autonomie et la confiance. Selon vous, où en sommes-nous dans l'atteinte de notre ambition ?



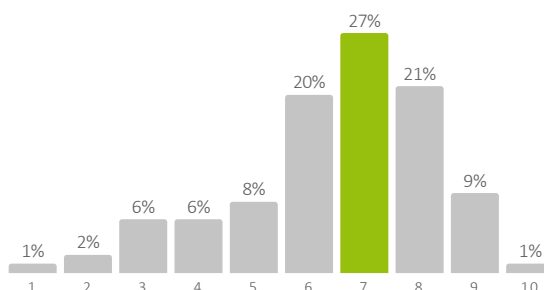
Question 3

Nous voulons être un partenaire de confiance pour tous nos **clients**. Selon vous, où en sommes-nous dans l'atteinte de notre ambition ?



Question 4

Nous voulons une **activité** durable et responsable qui mise sur une croissance raisonnée. Selon vous, où en sommes-nous dans l'atteinte de notre ambition ?



Le bilan environnemental

En 2020, le changement climatique et la pollution des milieux naturels sont des enjeux de société, les entreprises ont donc la responsabilité citoyenne de participer aux efforts collectifs.

Les navires de la flotte CIPAC font-ils attention à limiter l'empreinte environnementale dans leur sillage ?

CIPAC s'est engagé dans une diminution de ses consommations en eau et en énergie.

- Remplacement des luminaires fluorescents par des **dalles LED** sur notre site principal à Magenta, la boutique CAN'L, les showrooms de NEW HOLLAND et d'OTODIS. Sur le site de Magenta, cela représente 370 luminaires changés afin de baisser notre consommation annuelle de 41 MW, soit la consommation électrique de 20 maisons environ.



- Remplacement de toute la **climatisation** avec des unités plus modernes et efficaces, avec une **gestion centralisée et intelligente**, permettant de réduire notre consommation électrique tout en conservant le confort thermique au sein des locaux.
- Installation de **compteurs d'eau et d'électricité "connectés et intelligents"** pour suivre en temps réel la consommation et détecter des fuites éventuelles. Nous avons d'ailleurs pu détecter une fuite d'eau nous permettant d'éviter 220m3 de gaspillage...

CIPAC a amélioré son autosuffisance énergétique.

- Installation de **746 panneaux photovoltaïques** de 232 kWc sur le site de Magenta sur une surface de près de 1500m2. Ils sont en fonctionnement depuis avril 2020 et couvrent 30% de la consommation énergétique du site de Magenta (incluant le datacenter principal de DSP)



nous évitant de consommer 365T de CO₂ équivalent à 20 000 arbres plantés.

- Des panneaux photovoltaïques ont également été mis en place chez OTODIS, ils couvrent plus de la moitié de leur consommation et permettent une revente d'électricité à EEC les week-ends par exemple.

EN TERMES D'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE, À QUOI CELA CORRESPOND ? Pour le site de Magenta, le changement des luminaires et la mise en place des panneaux photovoltaïques permettra de réduire les émissions de CO₂ de 440 tonnes/an soit environ la consommation annuelle de 60 maisons.

CIPAC a amélioré la quantité et le traitement de ses déchets.

- Amélioration du tri et traitement des déchets industriels via Trecodec
- Maintien en conditions opérationnelles de toutes nos installations conformément à la réglementation ICPE
- Utilisation de calepins avec papier réutilisé
- Programmation des imprimantes en Impression N/B et recto/verso par défaut

CIPAC encourage l'écomobilité.

- Places de parking réservées pour le « covoiturage »
- Installation de racks à vélo

LA SUITE avec CIPAC 2024

- Diffusion d'un Guide « éco-responsable au bureau » et **sensibilisation des collaborateurs**
- Mise en place d'une « **mini-déchèterie** » pour améliorer le tri des déchets industriels (métaux, déchets informatiques, électroniques...)
- Mise en place de **bacs de tri** à la cafétéria et les bureaux pour les déchets ménagers (papier, cartons, canettes aluminium, verre...)
- Création d'un **potager d'entreprise** (et sensibilisation aux circuits courts)
- Ecomobilité : **véhicules hybrides**, renforcement des mesures incitatives au covoiturage et à l'utilisation des « modes doux » (vélo, trottinettes...)

Le bilan social

En 2020, les entreprises doivent gagner en agilité, en productivité et en performance tout en proposant un environnement de travail propice à l'épanouissement de ses collaborateurs.

L'équipage est-il efficace dans les manœuvres, l'accastillage est-il adapté et l'organisation suffisamment flexible pour ajuster rapidement sa route au gré des aléas ? Pour répondre aux nouveaux enjeux, il est nécessaire de changer de paradigme organisationnel, de renverser les schémas traditionnels pyramidaux et rigides, pour les remplacer par des schémas plus organiques et flexibles.

L'organisation du groupe CIPAC a fait peau neuve en commençant sa métamorphose en 2017 pour :

1. Clarifier le positionnement de chaque collaborateur et renforcer le sentiment d'appartenance : les sociétés sont devenues des « tribus » et les pôles d'activités des « districts »
2. Améliorer la collaboration interne : les communautés (pratiques) et les comités (gouvernance) ont vu le jour
3. Donner du sens au travail : les valeurs CIPAC (Challenge, Innovation, Performance, Agilité, Collaboration) et les ambitions autour des 4 piliers (Collaborateurs, Organisation, Clients, Activité) ont été introduites
4. Accompagner le changement : le service des Opérations a été créé (responsable des nouvelles méthodes et outils transverses) et un plan de conduite du changement mis en œuvre à l'aide d'un prestataire externe

En 2018, le lancement du Conseil Annuel (passage en revue de l'année écoulée et établissement des objectifs et projets de l'année à venir) a permis d'impliquer l'ensemble de l'équipage dans cette nouvelle organisation.

En 2019, la création du Guide des managers, coconstruit par l'ensemble de l'équipe d'encadrement, a permis de définir un socle commun de valeurs, de fonctions et de principes d'action, ainsi que d'harmoniser un ensemble de pratiques et d'outils adaptés à notre nouvelle culture d'entreprise. Les délégations de pouvoir ont aussi été mises en place pour rapprocher la décision du terrain.

En 2020, la création d'un "Serious Game" en format jeu de plateau autour du plan d'entreprise a permis d'ancrer la métaphore de l'Aventure CIPAC et les mécanismes de la nouvelle organisation, dans un format ludique et appréhendable par tous. Cette première version a pu être testée et améliorée par les étudiants de l'EGC ([voir Article sur le Blog CIPAC https://www.cipac.nc/laventure-cipac-cap-vers-la-welcome-week-a-legc/](https://www.cipac.nc/laventure-cipac-cap-vers-la-welcome-week-a-legc/)).

De nombreux projets phares ont été conduit en termes d'organisation :

- Communication : refonte de l'intranet, lancement du nouveau journal interne appelé "Journal de Bord", création/refonte de 10 sites web et nouvelle stratégie RS

- Processus métiers : refonte d'une partie des procédures groupe (simplifiées et transversalisées), accréditation ISO9001
- Gestion de projets : mise à disposition de l'outil collaboratif Basecamp, déploiement d'un outil de pilotage des projets internes
- Infrastructures : modernisations des outils de production (DSP et CAN'L notamment), amélioration de la connectivité (réseau et bande passante, free Wifi), sécurisation améliorée de nos systèmes IT et données (hébergement en datacenter, sauvegarde et PRA/PCA, RGPD), réaménagement des showrooms et espaces de détente
- Renouvellement des outils physiques : renouvellement du parc véhicules (2 véhicules sur 3 ont moins de 4 ans) et PC (1 ordinateur sur 2 a moins de 3 ans), investissement dans la modernisation de l'outillage des techniciens
- Nouveaux outils IT : Tableaux de bord PowerBI pour les managers, self-service Sage RH, outil de gestion intégrée des Moyens généraux, outils de mobilité pour les techniciens et commerciaux

Mais comment parler "Organisation" sans penser COVID19 ! Cet épisode nous a permis de mesurer la résilience et la flexibilité de notre organisation ([voir Article sur le Blog CIPAC https://www.cipac.nc/coronavirus/](https://www.cipac.nc/coronavirus/)).

Ces 3 dernières années, nous avons posé les fondations de la nouvelle organisation et des outils indispensables à notre transformation. Avec CIPAC 2024, nous allons consolider ces bases et optimiser les outils, méthodes et bonnes pratiques pour encore gagner en performance et en agilité :

- Terminer la refonte des processus métiers et mettre en œuvre un système d'amélioration continue
- Accélérer la digitalisation par des grands travaux dans notre système d'information
- Maîtriser d'avantage la gestion de projets grâce à un système fiable, des outils plus intuitifs et une méthodologie efficace
- Faciliter l'intelligence collective grâce à l'émergence des « clans » (communautés de pratiques)

Les conditions sur le pont des navires de la flotte CIPAC sont-elles favorables ?

Pour répondre aux nouveaux enjeux, le bien être au travail est une priorité stratégique pour les entreprises. Finalement il s'agit de bon sens, traitez bien vos collaborateurs et ils vous le rendront, ainsi qu'à vos clients.

LES COLLABORATEURS

L'ancienneté moyenne des collaborateurs est de 5 ans, 70% ont moins de 6 ans d'entreprise.



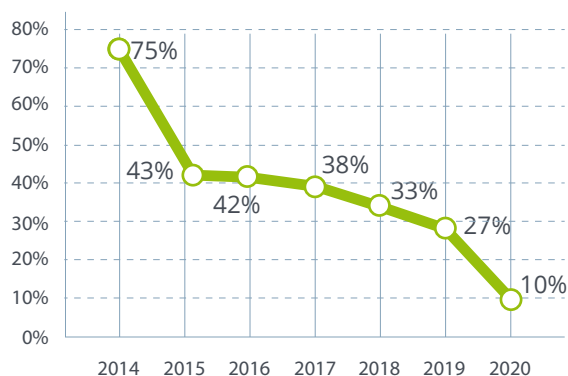
LES CHALLENGES

En 2014, suite au baromètre social, le groupe a compris que de grands défis se présentaient à lui :

1. Stabiliser les effectifs :

L'urgence était d'enrayer un Turn Over important qui engendrait de la désorganisation, l'essoufflement de devoir former sans cesse les nouveaux arrivants.

En 2014, 23% du personnel déclarait vouloir quitter l'entreprise. Aujourd'hui ils ne sont plus que 5%. Le dernier baromètre de 2019 révèle que 72% des collaborateurs sont satisfaits de travailler chez CIPAC. Et le turn over est en chute libre :



2. Fixer des objectifs :

Il était impératif de définir rapidement des objectifs, à commencer par un cap clair, afin que chaque collaborateur sache où il en est, où il va, et pourquoi.

En 2014, 59% des collaborateurs déclaraient ne pas avoir une vision claire des objectifs de CIPAC. La priorité des priorités a été de décliner la vision en objectifs, car comment un manager qui ne sait pas où va son entreprise peut-il manager correctement ses équipes.

Aujourd'hui, une même vision, des ambitions collectives et des objectifs clairs, réalistes qui nous permettent de naviguer dans le bon sens.

3. Responsabiliser les Collaborateurs :

Une fois les objectifs fixés, chaque collaborateur devait les intégrer, se les approprier pour devenir responsable de sa propre réussite et de celle de l'équipage. Pour cela le management s'est appuyé sur le nouveau principe d'autonomie alignée, allié au « crédit de confiance » en chaque collaborateur et en ses aptitudes.

Nous avons renforcé les compétences : 126 collaborateurs ont ainsi été formés sur la seule année 2019, sans compter les formations fournisseurs, le compagnonnage interne.

Tout ceci pour amener l'équipage à avoir conscience de ses compétences, à définir ses motivations pour que son emploi devienne une réelle source d'épanouissement personnel.

4. Avoir un management fort

Pour atteindre les objectifs, il nous fallait enfin pouvoir compter sur un management fort. Plus qu'une forte conviction, le manager demeure un acteur indispensable pour conduire les changements, afin que chaque collaborateur puisse réaliser son potentiel.

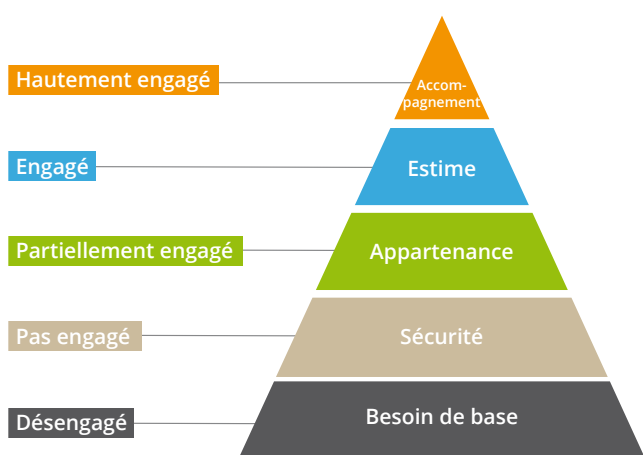
En 2014, 90% du personnel pense que le management n'est pas un point fort de CIPAC et 45% pensent même que c'est un point faible. Aujourd'hui, le management est un de nos points forts chez CIPAC, nos managers savent faire confiance, partagent l'information, facilitent la collaboration... et cela se ressent. Tous les collaborateurs sont plus heureux, motivés et productifs !

En 2020, un cursus de formation de l'ensemble de notre corps managérial (60 personnes formées sur 1 an et demi) est lancé dont l'objectif est de renforcer encore les compétences, les outils et les pratiques du management CIPAC.

Une terre de bien-être

5. Avoir des Collabs épanouis :

Aujourd'hui ce qui fait la force de CIPAC, c'est l'ambiance de travail : les relations sont au beau fixe que ce soit entre collaborateurs, managers, direction ou encore nos clients. Le service RH du groupe s'attache à choisir avec le plus grand soin les nouveaux collaborateurs pour que notre esprit d'équipe ne cesse de s'améliorer et que chacun puisse atteindre le sommet de la Pyramide de Maslow :



Pour y arriver, de nombreux projets ont été déployés sur les 3 dernières années :

- La mise en place d'une roadmap annuelle (visibilité sur tous les temps forts de l'année)
- La refonte des Entretiens annuels d'évaluation (nouvelle version, bientôt dématérialisée)
- L'aménagement du temps de travail (test en cours, lié au télétravail)
- La généralisation des accords d'intéressement (principe gagnant-gagnant)
- Les budgets « cohésion » (enveloppe annuel gérée par l'association interne CIPAC Team)
- Les « bons plans » pour les collaborateurs (remises chez un ensemble de partenaires, tarifs spéciaux chez CAN'L, licences Microsoft gratuites, coach sportif sur site tous les soirs...)

CIPAC s'est aussi impliqué pour la Santé et la Sécurité de ses collaborateurs :

- Refonte et mise à jour des EVrP, meilleure implication des relais sécurité
- Mise en place d'un accueil HSE des nouveaux arrivants
- Diffusion de supports de sensibilisation (risque routier, manutention manuelle, ergonomie au poste de travail,...)

Pour CIPAC 2024, 3 grands challenges sont prévus, déclinés en 19 projets :

CHALLENGE 1

Amélioration de la qualité de vie au travail



CHALLENGE 2

Amélioration du parcours Collaborateurs



CHALLENGE 3

Amélioration de la qualité du service RH



Le bilan économique

En 2020, l'économie est fragile, la concurrence est rude et les ruptures technologiques s'accroissent. Les entreprises doivent se battre pour rester dans la course, en générant suffisamment de capacité d'autofinancement pour soutenir leur transformation interne et leurs développements, en gardant toujours un coup d'avance.

Le butin suffit-il à financer l'Aventure ? La flottaion est-elle garantie ?

Pour répondre aux nouveaux enjeux, une planification stratégique a été déployée pour étaler les dépenses dans le temps et prioriser les actions générant les plus forts retours sur investissement. Il faut être ambitieux mais prudent à la fois, pour éviter de s'échouer sur un récif inattendu.

CIPAC a choisi de traiter globalement ses ambitions dans l'ordre de priorité suivant :

- 1. Les collaborateurs :** la plus grande richesse du groupe, le moteur de notre développement. Nous avons d'abord investi dans le bien-être de nos collaborateurs.
- 2. L'organisation :** rien ne sert d'aller voir un client si on n'est pas capable de lui apporter une réponse organisée ! Nous avons revu l'organisation, amélioré les flux et modernisé les outils pour accroître la productivité.
- 3. Les clients :** ceux pour/avec qui nous travaillons chaque jour. Nos clients ont pu ressentir nos efforts, ils nous ont de nouveau accordé leur confiance et nous avons gagné en parts de marché et donc en revenus.
- 4. L'activité :** la pérennisation et le développement. Grâce à de meilleurs résultats commerciaux, alliés à la réduction de nos dépenses de fonctionnement, nous avons pu améliorer nos ratios financiers et donc continuer à investir.

Chaque pilier alimente le suivant, et la boucle est bouclée !

Un des indicateurs majeurs d'une entreprise est le Chiffre d'Affaires, celui-ci permet de mesurer la performance au niveau de sa croissance et donc de son positionnement sur le marché.

Ainsi, de 2016 à 2019, le CA du groupe CIPAC est passé de 5.8 à 6.7 milliards de CFP, soit une progression de 15%.

Cette progression est d'autant plus intéressante qu'elle s'est concrétisée sur une période d'instabilité économique, politique et sanitaire, cela permet de nous rassurer sur notre capacité à résister aux contraintes externes mais aussi que les clients continuent à nous faire confiance malgré le contexte ambiant.

Cette période de consolidation de nos positions nous a ainsi permis, dans un premier temps, de réduire notre endettement auprès des banques puisque nous sommes passés de 3 milliards de CFP d'emprunt bancaire en 2016 à 2 milliards en 2019.

Nous avons donc amorcé un processus d'assainissement de notre trésorerie, afin de nous donner plus d'autonomie pour financer nos futurs projets. Dans le même temps, aucun dividende n'ayant été versé, et ce depuis plus de 20 ans, nous avons pu consacrer l'essentiel de nos ressources financières aux investissements et notamment au renouvellement de l'outil productif, à raison de 100 à 150 millions de CFP par an sur ces dernières années, avec l'ambition de porter ces investissements aux alentours des 200, voire 250 millions de CFP pour l'année à venir.

Ainsi, tout en restant prudent au regard des nombreuses incertitudes liées à notre environnement, si nous maintenons ce niveau de performance nous devrions traverser les éventuelles turbulences avec un peu de sérénité et de confiance.



La suite avec CIPAC 2024

Nous lançons cette année CIPAC 2024, notre nouveau plan d'entreprise, dont les ambitions s'inscrivent dans la continuité de celles de CIPAC 2020. Ainsi le groupe CIPAC poursuit sa grande Aventure, fort des enseignements passés et toujours avec le même désir de partager ses innovations et devenir un puissant moteur de développement en zone pacifique ! **Ensemble, Inventons demain ! Stay tuned...**

CIPAC 2020

SPÉCIAL BILAN RSE

CONTACTS GROUPE CIPAC

Pierre Massenet
Directeur général

Claire Baudier
Responsable RSE

Marthe Arpin
Directrice Ressources Humaines



210, rue roger Gervolino PK6
BP 2694 98846 Nouméa Cedex
Nouvelle-Calédonie
Tél. : 41 46 00
www.cipac.nc

