

INSPIREZ-VOUS DE COMPASS POUR DEPLOYER VOTRE STRATEGIE

Introduction

Dans le premier épisode de notre STORY 6, nous avons commencé à aborder la thématique du déploiement d'une stratégie en nous inspirant des bonnes pratiques de Compass.

Et nous avons illustré nos propos sur le sujet de la préparation du déploiement :

- Anticipez les impacts et les obstacles avant de déployer votre stratégie

Dans ce 2ième épisode, nous allons poursuivre en traitant les sujets suivants

- Déployez votre stratégie en vous inspirant des « bonnes pratiques de COMPASS »
- Faites évoluer votre comportement et ceux de vos collaborateurs

1. Rappel - Anticipez les impacts et les obstacles avant de déployer votre stratégie

1.1. Préparez le déploiement de votre stratégie

BONNE PRATIQUE N° 1 :

Vérifier la faisabilité de votre stratégie

1.2. Déminez le terrain

BONNE PRATIQUE N° 2 :

Anticipez les impacts de votre stratégie

BONNE PRATIQUE N° 3 :

Anticipez les obstacles et les freins

2. Déployer votre stratégie en vous inspirant des bonnes pratiques de COMPASS

2.1. Rappel - Prévoyez un déploiement stratégique agile

- Il vous reste maintenant à traiter la thématique de la construction de votre « Business Plan » et celle des responsabilités de la mise en œuvre, points que nous n'aborderons pas ici.
- Néanmoins, ayez présent à l'esprit que la construction d'un business plan suit une logique paradoxale.

BONNE PRATIQUE N° 4 :

Prévoyez une révision de votre business plan dès l'apparition d'un « grain de sable »

2.2. Rappel - Balisez le passage entre vos objectifs stratégiques et leur déploiement

Parmi les 5 objectifs stratégiques de Compass figure « L'excellence opérationnelle ».

- Cette excellence repose sur divers facteurs tels que :
 - o La qualité du service
 - o Les systèmes d'information
 - o Les processus standardisés
 - o Et l'innovation permanente

BONNE PRATIQUE N° 5 :

Mettez le digital au service de la santé et de la sécurité de vos client

- Un autre objectif stratégique de Compass est l'amélioration permanente de la satisfaction client et de la satisfaction de ses convives.
- Pour ce faire, la maîtrise des achats est devenue incontournable et s'est mise progressivement au service de la réalisation de cet objectif stratégique.
- Ces dernières années, le métier de Compass s'est complètement transformé.
- Historiquement la restauration sur site était considérée comme une commodité, essentiellement pilotée par les coûts, dans le respect d'un cadre hygiène, santé, sécurité alimentaire.
- Aujourd'hui, les clients de Compass ont conscience que la restauration peut être un service à valeur ajoutée cumulant des enjeux sociétaux, pédagogiques, de santé et expérientiels.
- Dans le secteur de la restauration collective, les achats avaient joué par le passé un rôle essentiellement centré sur la recherche de performance économique.
- La stratégie de Compass consiste aujourd'hui à maintenir la qualité des produits servis à ses convives tout en augmentant la valeur des services autour de ses produits, ce qui représente une véritable transformation culturelle.
- Comment opérer cette transformation ?

BONNE PRATIQUE N° 6 :

Améliorez les services offerts à vos clients tout en renforçant le lien avec vos fournisseurs

- Pour faire évoluer ses modes opératoires vers un modèle plus serviciel, Compass a posé l'intention stratégique de recréer du lien entre le monde agricole et ses clients en leur apportant des informations qui leur permettent de faire les bons choix
- Puis, elle a décliné cette intention en actions concrètes formalisées dans sa feuille de route, elle-même articulée autour de plusieurs axes :
 - o Le premier axe induit une approche responsable de son industrie et intègre des enjeux d'inclusion et de régénération des filières agricoles.
 - o Compass veut être net 0 carbone à l'horizon 2040 en intégrant le scope 3, qui représente 86 % de son bilan carbone.
 - o De manière concrète, Compass a initié une démarche en janvier 2022 consistant à apporter à ses clients des informations qui leurs permettent de faire des choix éclairés, en connaissant précisément les impacts de ces décisions.
 - o Cette mise à disposition d'informations a été rendue possible grâce à la construction d'un data warehouse de qualité et d'un grand nombre d'outils digitaux, nous détaillerons ce sujet en abordant le 3ième axe de la feuille de route de Compass.

BONNE PRATIQUE N° 7 :

Stimulez votre croissance en transformant votre fonction achats-logistique en un atout de commercialisation

- Le deuxième axe de la feuille de route servant à piloter le déploiement travail est lié à l'ambition de croissance du groupe.

- Le postulat étant que les achats doivent être un atout de commercialisation auprès des clients de Compass.
- Pour ce faire, plusieurs chantiers ont été lancés pour répondre aux attentes clients en termes de produits, de performance et de différenciation.

BONNE PRATIQUE N° 8 :

Optimisez la gestion de la donnée pour augmenter votre création de valeur et la qualité de votre service clients

- La digitalisation est un sujet important pour Compass et il constitue le 3^{ème} axe de sa feuille de route, servant au pilotage du déploiement de sa stratégie.
- Depuis 2021, ce groupe aspire à une meilleure gestion de la donnée pour pouvoir évoluer vers un modèle orienté « création de valeur » et « service aux clients internes et externes ».
- Comme mentionné précédemment, cette transformation est facilitée par la mise à disposition d'un data warehouse de qualité et d'un grand nombre d'outils digitaux.
- Ces outils sont actuellement en cours d'amélioration afin de faciliter les liens entre eux pour que la donnée remonte facilement et avec fiabilité.
- Ils auront également un impact important en termes de conduite du changement en interne, vis-à-vis des opérationnels comme par exemple :
 - Améliorer la qualité des éléments renseignés dans les fiches techniques : origine des produits, traçabilité, allergènes, nutri-score
 - La digitalisation vise également à simplifier la vie des équipes achats.
 - Le pilotage des appels d'offres,
 - La contractualisation,
 - Le suivi du pipeline des dépenses
 - Le monitoring de la performance

3. Faites évoluer votre comportement et ceux de vos collaborateurs

Avant d'aborder la nécessaire évolution du comportement de vos collaborateurs, j'aimerais insister sur l'évolution préalable indispensable du comportement du dirigeant en charge de cette transformation.

J'aimerais mentionner ici une étape importante dans l'histoire de Compass.

En 1991, Accor rachète la Compagnie Internationale des Wagons-Lits, opérateur historique d'Orient Express Trains et société internationale d'hôtellerie et de logistique de voyages.

Début 1992, Accor a demandé à Alain Dupuis de diriger la division restauration d'Eurest, l'une des plus grandes entreprises de restauration sous contrat au monde. Il a accepté le défi et ce dirigeant va jouer ensuite un rôle important dans l'histoire du groupe Compass.

Cet homme que j'ai rencontré pour la première fois en 1989 à Los Angeles lors d'un audit que je réalisais pour Accor, venait de s'installer avec sa famille à New York.

Il était alors sur le point de boucler le rachat d'une chaîne de restaurants en Californie appelée « Seafood Broiler » qui comptait alors 11 restaurants.

Avec sa casquette de PDG pour le compte du groupe Accor, il a ensuite déménagé à Los Angeles avec sa famille pour superviser et développer l'exploitation qui comptait initialement 1 000 employés.

Au moment où son mandat s'est terminé, 3 ans plus tard, le groupe s'était étendu à 39 restaurants, y compris des emplacements à San Francisco et San Diego.

Alain Dupuis prend alors le poste de PDG d'Eurest et s'installe à Paris. Il a passé beaucoup de temps à voyager, ouvrant des bureaux en Tchécoslovaquie, en Hongrie, en Pologne, en Russie, en Turquie, en Grèce,

au Venezuela, en Argentine, au Mexique, en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Afrique du Sud, à Hong Kong, en Chine et en Inde.

Cette société a fourni des services de restauration au personnel, aux plates-formes pétrolières, aux compagnies aériennes et aux écoles.

Il insistait sur l'importance « d'être des locaux dans tous les pays où il s'implantait ». Il voulait servir la nourriture que les gens avaient mangé quand ils étaient jeunes avec leur mère.

En 1993, Alain Dupuis a négocié la vente d'Eurest d'Accor à Compass pour 4,5 milliards de dollars Français francs, dont 50% en actions de Compass, permettant à Accor de devenir le premier actionnaire.

J'ai eu la chance de travailler dans ses équipes, en Espagne, en co-pilotant cette cession des activités Accor basées à Barcelone, vers Madrid ou étaient basées les activités de Compass.

Ce dirigeant Alain Dupuis parlait flamand, Français, allemand, anglais, espagnol et italien, son cœur étant au Cambodge puisqu'il a épousé une Cambodgienne Méas, dont il est tombé amoureux alors qu'il étudiait la langue allemande en Bavière.

Cet homme a de belles « valeurs incarnées » qui ont résonné en moi. Elles ont d'ailleurs été en grande partie reprises par Compass. Il mettait souvent en avant les vertus de l'exemplarité et l'importance de se transformer soi-même avant de vouloir transformer son organisation, principe auquel j'adhère complètement.

BONNE PRATIQUE N° 9 :

Commencez par vous transformer vous-même et par améliorer votre « organisation de soi » avant de démarrer la transformation de votre organisation.

En m'appuyant sur l'exemple d'Alain Dupuis, je peux vous suggérer quelques pistes pour avancer sur l'évolution de votre « organisation de soi »

Ce que j'appelle « organisation de soi », c'est un ensemble de comportements et de compétences dont on se rend compte qu'ils sont indispensables pour réussir, comme par exemple « se construire une structure émotionnelle forte pour gérer la tension entre pression du temps court et vision du temps long », « construire sa capacité à prendre du recul en permanence », « préserver son énergie », « la discipline et le focus », « suivre sa voie et sa conviction authentique »

Je développerais ici les 2 derniers comportements :

- Suivre sa voie et sa conviction authentique : faire ce qui m'intéresse vraiment, être authentique et vivre en alignement entre mes principes de vie et mes comportements au quotidien
- Promouvoir la discipline et le focus :
 - Sur les objectifs : Ceux que je fixe pour l'organisation en étant conscient que « choisir, c'est renoncer », nous ne pouvons pas tout faire et l'énergie des équipes doit se focaliser sur les projets importants
 - Sur l'organisation et les process : la discipline sur l'organisation et les process fera la différence sur l'efficacité
 - Sur les clients : Avoir un attachement réel et profond à la satisfaction client va bien au-delà du discours sur cette satisfaction. Cette sensibilité pourra seulement s'apprécier dans les comportements et dans les actions quotidiennes

BONNE PRATIQUE N° 10 :

Soyez toujours au service de vos clients, dans votre tête et dans vos comportements quotidiens en les accompagnant dans leur développement et dans leur culture d'excellence

Comment fait Compass pour maintenir ces comportements dans la durée ?

- Comme le répète souvent Mathilde Bouchard, DRH de Compass France qui anime 13.000 collaborateurs au sein de ses 4 métiers, les équipes se rassemblent autour des valeurs du Groupe, notamment le respect

- Respect envers les convives, les clients et surtout respects des engagements donnés aux clients entreprise, scolaire, médico-social et événementiel
- Proactivité également pour démontrer au quotidien la qualité de tous les services offerts aux clients et aux convives
- Les programmes de formation accordent une part importante aux valeurs du Groupe et la manière de vivre ces valeurs dans le métier et le rôle de chacun.
- Au-delà de la formation, le recours à des coachs pour certains managers permet également d'intégrer ces valeurs dans les pratiques quotidiennes et contribue ainsi à la transformation des comportements

BONNE PRATIQUE N° 11 :

Stimulez l'esprit, le travail et la dynamique d'équipe

Quelles sont les pratiques de Compass pour passer de l'intention à l'action ?

- Dans chaque pays, les managers placent l'esprit d'équipe, le partage, la solidarité et le collectif au centre de toutes les actions des collaborateurs, en refusant toute forme de discrimination
- Ce travail collaboratif s'appuie sur des méthodes d'intelligence et de dynamique collective que nous aborderons dans une prochaine Story
- La transformation des pratiques des collaborateurs vers des comportements plus collaboratifs est au service de 2 objectifs :
 - L'efficacité continue dans le plaisir et la passion du métier
 - La volonté de contribuer à l'ambition de Compass d'être le prestataire au meilleur rapport qualité-prix

BONNE PRATIQUE N° 12 :

Mettez l'apprentissage en continu au centre des préoccupations de votre DRH

Quel est le LEITMOTIV du groupe COMPASS ?

- C'est ni plus ni moins que L'EXCELLENCE
- Beaucoup des collaborateurs de ce groupe sont des passionnés de cuisine et ils sont en veille permanente pour rester à la pointe des attentes de leurs consommateurs en vue de leur proposer des expériences novatrices
- Cet objectif ne peut être atteint sans un goût prononcé pour expérimenter et apprendre chaque jour, en salle ou en cuisine
- Certains ont appris « sur le terrain » et d'autres ont une formation initiale en école hôtelière ou dans une école spécialisée en hôtellerie et restauration comme l'école de Savignac avec qui le groupe a noué un partenariat
- Quelque soit leur origine et leur parcours, une bonne partie des collaborateurs Compass ont en commun une envie de « servir », une certaine « humilité » et la volonté d'apprendre et de progresser
- Inspirez-vous des comportements de ces collaborateurs :
 - Ils savent ce qu'ils veulent
 - Ils ont à cœur de montrer ce qu'ils valent

BONNE PRATIQUE N° 13 :

Intégrez la circularité dans vos activités et faites évoluer les pratiques quotidiennes vers des comportements éco-responsables

Que fait COMPASS dans ce domaine ?

- Compass Group France s'engage pour la réduction des émissions directes et indirectes et pour la gestion raisonnée de nos ressources, tout en accompagnant la transformation d'une agriculture régénératrice.
- Pour atteindre leur objectif ambitieux du « Net Zéro Groupe » de leurs émissions directes en 2030, et de leurs émissions indirectes en 2040, ils mesurent leurs progrès, leurs retards ainsi que leurs réussites.
- Les collaborateurs et aussi les candidats à l'embauche sont très motivés par l'objectif du groupe d'avoir d'ici décembre 2022 toutes leurs cuisines centrales alimentées par des énergies renouvelables.
- Les employés sont en pointe également sur l'usage des vélos et le groupe pousse l'initiative d'améliorer son plan de mobilité douce afin de pouvoir réduire rapidement l'impact des déplacements. Dans même esprit, des formations à l'écoconduite sont actuellement dispensées
- Enfin l'enjeu de la circularité est traité au travers de la gestion des déchets et des invendus.
 - o En effet, Compass s'est fixé l'objectif de réduire son gaspillage alimentaire de 50% d'ici 2025 et un set d'indicateurs a été transmis aux opérationnels pour que les progrès puissent être suivis au niveau de chaque restaurant.

BONNE PRATIQUE N° 14 :

Alignez les comportements de vos collaborateurs sur vos valeurs

- Une des valeurs centrales de Compass est la Croissance
- Les comportements doivent donc intégrer cette valeur et c'est le rôle des ressources humaines de transmettre aux collaborateurs l'envie de :
 - o Grandir ensemble
 - o Se développer
 - o De gagner ensemble
- Et de transmettre également :
 - o L'esprit de conquête
 - o L'ambition d'un futur meilleur pour leurs clients, pour eux-mêmes et pour la planète
 - o La passion pour le métier et son évolution
 - o Le goût du challenge et de l'apprentissage en continu

BONNE PRATIQUE N° 15 :

Faites-vous accompagner par un cabinet de coaching professionnel et optimisez les bénéfices de votre stratégie

Sur quelles thématiques se faire accompagner et pour quels bénéfices ?

- Les thématiques suivantes traitées par Connecc'Sens ont un impact reconnu sur les résultats de nos clients et sur leurs bénéfices extra-financiers.
 - 1) Construisez la vision la mieux adaptée à votre contexte et aux attentes de vos principales parties prenantes :
 - ✓ Bénéfice : Avoir un cap clair, des valeurs et une ambition partagée augmente le sentiment de sécurité psychologique de vos collaborateurs et l'engagement de vos équipes
 - 2) Identifiez les options stratégiques possibles et choisissez la stratégie qui vous permettra de concrétiser votre vision
 - ✓ Bénéfice : Augmenter l'alignement entre les résultats attendus par votre stratégie et ceux obtenus réellement

- 3) Augmentez le niveau de confiance et d'engagement de vos équipes sur vos projets de transformation :
 - ✓ *Bénéfice* : La confiance et l'engagement augmente significativement la focalisation des énergies sur vos priorités avec une optimisation de vos résultats

- 4) Mobilisez votre intelligence collective pour réussir le déploiement de votre stratégie
 - ✓ *Bénéfice* : Générer de la valeur et évoluer en continu, avec une économie de moyens et d'énergie et en créant les conditions d'épanouissement de vos collaborateurs

- 5) Développez les rôles et les compétences de vos managers en améliorant leur leadership et leur impact managérial
 - ✓ *Bénéfice* : Chacun de vos collaborateurs trouvera sa juste place, augmentant sa motivation et son engagement, améliorant ainsi la fluidité et l'efficacité de vos projets collectifs

CONCLUSION avec la métaphore du golfeur et du skipper

Nous espérons que cette STORY vous aura permis de vous approprier une méthode et de bonnes pratiques pour :

- Anticiper les impacts et les obstacles avant de déployer votre stratégie
- Avoir des repères pour pouvoir déployer votre stratégie de manière agile en vous adaptant aux imprévus et aux grains de sable
- Visualiser le cheminement entre vos objectifs stratégiques et leur déploiement
- Prendre conscience de l'importance du digital dans votre métier aujourd'hui et surtout demain
- Identifier des sources d'inspiration sur l'évolution de la qualité de service en lien avec vos parties prenantes
- Avoir envie de vous transformer vous-même avant de démarrer la transformation de votre organisation

Abordons maintenant notre métaphore liée à cette 6ième story sur la thématique du bon déploiement d'une stratégie en commençant par le golfeur :

Dans une compétition, il s'agit souvent d'un parcours nouveau.

Notre golfeur s'aide d'une carte, mais n'y trouve que des indications sommaires : distance au drapeau, emplacement du départ, niveau de difficulté

Ces informations sont nécessaires mais ne suffisent pas.

De même qu'un plan stratégique est nécessaire mais ne garantit pas le succès du déploiement

Revenons au golfeur sur son parcours : Sur le premier départ, il observe la physionomie du terrain, les zones de retombée du terrain qu'il doit éviter comme un obstacle d'eau par exemple.

Il n'aura jamais le temps de réunir toutes les informations nécessaires à une décision totalement rationnelle mais il construit son projet de jeu en fonction de ces informations incomplètes.

Tout au long du parcours, avant et pendant l'action, il garde en tête son unique finalité : faire entrer la balle dans ce bol blanc, qu'il voit à plusieurs centaines de mètres de lui, ou est planté le drapeau.

Au moment où il lève son driver, Il sait que la balle n'ira pas exactement où il a prévu mais cela ne l'empêche pas d'agir et d'avancer, son corps entier tendu vers son objectif.

Lorsqu'il avance en scrutant le parcours, il perçoit des informations complémentaires qui l'amènent à s'adapter et à faire évoluer son projet de jeu initial

Cette démarche du golfeur qui avance et qui fait évoluer son projet au fur et à mesure que la physionomie du terrain change est finalement très semblable à celle du déploiement stratégique et pourrait se résumer en une phrase :

MODIFIER LE CHEMIN MAIS GARDER LE BUT FINAL

Continuons maintenant avec la métaphore du skipper

L'attitude du skipper ne diffère guère de celle du golfeur.

En effet, comment juger des vents et des courants favorables ou contraires tant que l'on n'a pas défini le port à atteindre ?

Le cap variera plusieurs fois durant son trajet mais toujours en fonction de la destination finale.

Comme le dit François Gabart qui sera bientôt au départ de la route du Rhum : Plus j'avance vers le record, plus la fatigue est là et je réalise que je vais devoir composer avec moi-même, avec les éléments et adapter ma route en conséquence.

Je suis dans mon monde, dans mon univers, je fais corps avec mon bateau, mon objectif en tête et une présence très forte avec ce qui ce qui m'entoure : une mer belle, un coucher de soleil, tout est tellement source d'émotions, en mer.

Ces sensations fortes, cette conscience de ma force lorsque je suis focalisé sur mon but, et aussi de ma fragilité dans mon habitacle me motivent à aller de l'avant.

A l'aune de mon jugement : le point à atteindre, vers lequel tendent mes efforts et mes adaptations : virements de bord, prises de ris et changement de voile.

Je sais où je vais, je me plains rarement d'un vent tournant ou d'un courant contraire, j'adapte mon cap sans jamais rester statique en étant toujours prêt à saisir les occasions et à transformer le hasard en chance.

N'est-ce pas un peu cela également la bonne attitude du stratège lors qu'il déploie sa stratégie sur le terrain ?

Les équipes CONNEC'SENS et moi-même vous proposons de lire avec curiosité et esprit critique ce deuxième épisode de notre STORY N° 6 dédiée au déploiement d'une stratégie efficace et aux bonnes pratiques de COMPASS dans ce domaine.

Nous vous souhaitons une excellente lecture et au plaisir d'échanger prochainement, vos commentaires sont toujours les bienvenus.