

CVP
Une longueur d'avance dans la performance
globale

IDENTITE DE L'ENTREPRISE

Raison sociale : CVP FRANCE

Statut : SAS

C.A. :

Effectifs : 20 personnes

Coordonnées : ZA DU BLATON
59497 LINSELLES

Téléphone : 03 20 25 96 90

Site : www.cvp-packaging.com

Création de l'entreprise : 1985

Activité :

Apporteur de solutions anticipatrices et quotidiennes en packaging sur 4 marchés : la santé, la beauté, l'alimentaire et la chimie

Personne(s) rencontrée(s) :

Jean-Michel LEHEMBRE, Président, jlehembre@cvp-france.com

PARTENAIRES :

CJD (performance globale, Copernic 'l'école dirigeants –entrepreneurs', parcours créateurs), Association Inno'vent (Lpp blanchet de goubeyre – la Guadeloupe , IAE lyon 3, multieva), PDG Plastiques 45, Roquette, Pôle Maud, Arfec, Réseau Alliances , Notre Logis

LA DEMARCHE EN UN COUP D'ŒIL






I - CONTEXTE

CVP est une entreprise de 20 salariés spécialisée dans l'emballage plastique dans le domaine de la beauté, l'alimentaire, la chimie et la santé. Son siège se situe à Linselles dans le Nord. Depuis 1998, pour anticiper et assurer sa pérennité, CVP s'est engagée dans une démarche de performance globale.

II - OBJECTIFS

- Anticiper et préparer l'entreprise à passer les crises.
- Se positionner sur un métier de niches en reliant les producteurs plasturgistes PMI avec les clients industriels.
- Pérenniser l'entreprise : en développant les talents internes tout en attirant de nouveaux talents.
- Proposer des produits innovants qui respectent l'environnement dès leur conception.
- Objectif à plus long terme : intégrer le concept « cradle to cradle ».

III - LES ENGAGEMENTS RSE

<p>1) Gouvernance : assurer la transparence des systèmes de décision et de contrôle Management participatif → chaque actionnaire a une voix → valeurs écrites avec tous les collaborateurs</p>	 p. 5 et 7
<p>2) Droits de l'homme : respecter les droits fondamentaux de la personne</p>	
<p>3) Relations et conditions de travail : valoriser le capital humain Un effort de formation : 6 fois le taux légal</p>	 p. 6
<p>4) Bonnes Pratiques d'affaires : agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés → Partage de la valeur ajoutée avec les fournisseurs et choix de proximité géographique → Incitation et accompagnement pour proposer des emballages plus écologiques</p>	 p. 7
<p>5) Respecter les intérêts des clients et des consommateurs</p>	
<p>6) Respecter l'Environnement : → Bilan carbone de chaque produit en ligne → Développer un emballage écologique</p>	 p. 6
<p>7) Engagement sociétal : conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général Implication dans la création d'entreprise et dans l'accompagnement des créateurs et des jeunes en recherche d'emploi</p>	 p. 7

IV - CONTRIBUTION A LA PERFORMANCE ECONOMIQUE DE L'ENTREPRISE

Chiffres d'affaires :

La variation s'explique par la part importante des prix des matières premières plastiques qui ont plongé fin 2009 et 2010.

V - BENEFICES SOCIAUX, ENVIRONNEMENTAUX et/ou de GOUVERNANCE

- Bénéfices Sociaux :

Opportunité d'évoluer, de proposer un changement de métier aussi bien en interne qu'en externe grâce à :

- L'entretien d'évolution, couplé avec la GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences) et les ressources financières allouées à la formation (6.5 % de la masse salariale par an en moyenne depuis 5 ans).
- Il n'existe pas de participation et d'intéressement, mais tous les collaborateurs ont des primes annuelles sur objectifs définies lors des entretiens annuels qui représentent un équivalent de 0.5 mois minimum à 1.5 mois.
- Tous les collaborateurs bénéficient d'une mutuelle et de la prime transport.
- Le turn over est inférieur à 2.5 % (origine principale : accompagnement du conjoint (e) vers une autre région)
- Les salaires sont tous au minimum supérieurs à 8% **de la convention collective**
- L'entretien des espaces verts est assuré depuis 1992 par le CAT du Roitelet de Wattrelos
- La répartition Homme/Femme est parfaitement équitable : 10/10
Les salaires sont égaux à poste identique.

- Bénéfices Environnementaux :

- La réduction de consommation de matières de 10% entraîne une diminution de 7,99% de CO₂
- Utilisation d'une nouvelle matière : le plastique végétal BIO-sourcé
 - α 2009-2010 : Bilan carbone et mise en place de l'empreinte carbone par produit
 - α 2010 : en collaboration avec Roquette, lancement et intégration dans les flacons et pots produits par extrusion soufflage de plastique végétal Gaïalène®
 - α 100% des produits sont européens, avec pour objectif de trouver les sites de production les plus proches pour diminuer l'impact des transports sur l'environnement.

- Bénéfices pour les Actionnaires :

Avec la nouvelle gouvernance (1 personne = 1 voix), les Actionnaires sont vraiment Parties Prenantes de l'entreprise.

- Bénéfices pour les Fournisseurs

Mise en place d'une relation gagnant-gagnant avec les fournisseurs

- Bénéfices pour les Clients :

- Incitation à prendre en compte ses émissions de CO₂ grâce à l'indication du Bilan Carbone sur chaque produit,
- CVP est à ce jour la seule entreprise française dans son cœur de métier à donner systématiquement à ses clients l'empreinte carbone des produits qu'ils achètent.
- CVP leur propose depuis novembre 2010, de produire leurs emballages en RPET (pet recyclé provenant des poubelles ménagères) et/ou d'intégrer du plastique végétal produit dans la région par Roquette ; l'impact de baisse de l'empreinte carbone est au mini de 7.75 % pour 25% de plastique végétal intégré dans les emballages actuels.

- Bénéfices pour la Cité :

- CVP est très impliquée dans la promotion du chef d'entreprise et dans le tissu local (aide aux chefs d'entreprise, accompagnement des jeunes dans leur recherche d'emploi)
 - α CVP actif au Pôle Maud, Réseau Alliances, CJD, société HLM Notre Logis et Notre Foyer.

VI - LA DEMARCHE DETAILLEE

CVP depuis sa création en 1985 s'est concentrée sur la distribution d'emballages plastiques standards en B to B.

En 1998, le PDG souhaite faire évoluer son entreprise et son métier tout en impliquant davantage ses collaborateurs.

1. Développer un nouveau métier



1^{ère} étape : vers un management participatif

En 1998, Jean Michel LEHEMBRE est le seul « actionnaire ». Il décide une augmentation de capital. Il choisit alors trois cadres opérationnels pour le rejoindre dans le but de former un comité de direction et leur propose de devenir actionnaire. **Avec cette nouvelle gouvernance, chaque membre du comité a une voix**, quelle que soit sa part de capital.

Le PDG possède 95% des parts mais n'a qu'une voix.

75% des résultats sont réinvestis dans l'entreprise, les 25% restants sont distribués aux 4 actionnaires, au pro-rata des actions.

Depuis lors, toutes les décisions stratégiques sont prises au Comité de Direction (CODIR), à la majorité des voix sans prépondérance de celle du PDG.

Ce mode de gouvernance permet l'émergence de nouvelles compétences.

Pour Jean Michel LEHEMBRE, un chef d'entreprise doit être capable de s'entourer de plus fort que soi.

Cependant, le PDG assume sa responsabilité de porteur de projet vis-à-vis des salariés.

2^{ème} étape : Faire évoluer son métier de la distribution à la conception

En 2000, l'entreprise mène une réflexion à l'issue de laquelle elle reformule son mode de fonctionnement :

Avant, elle se concentrait uniquement sur la distribution d'emballages plastiques standards.

Depuis : elle apporte des solutions anticipatrices et innovantes (empreinte carbone, plastique végétal) ou « quotidiennes » en packaging plastique en agissant en amont avec ses clients.

Une mutation initiée par le Comité de Direction :

Tous les membres du CODIR réalisent un bilan de compétence. Le PDG réalise un bilan à 360°.

Tous se retrouvent ensuite une journée complète pendant laquelle chacun se projette dans l'avenir :

« Quel métier pour l'entreprise ? »,

« Qu'est-ce qui nous ferait plaisir ? »,

« Quel sens je cherche dans mon métier ? ».

Chacun formalise ses souhaits par rapport à son métier dans l'entreprise et exprime ses envies sans heurts, sans difficultés. A l'issue de cette journée, ils écrivent la nouvelle vision de l'entreprise. De là, ils déclinent la nouvelle stratégie à adopter. Deux nouveaux métiers sont créés :

→ Direction Recherche et Développement

→ Direction des Ressources : Ressources Humaines, NTIC (les Nouvelles Technologies Information & Communication) et Qualité.

Les nouveaux postes attribués à chacun des quatre membres du CODIR sont rédigés en tenant compte de cette mutation. Chacun a une vraie délégation de mission.

→ Pour passer du métier de distribution au métier d'apporteur de solutions, des formations sont dispensées à tout le personnel.

Résultats de cette mutation :

En 2000, 100% du chiffre est réalisé avec des produits standards.

En 2004, 50% du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits spécifiques adaptés aux clients.



3^{ème} étape : Développer un emballage « écologique »

3.1 Proposer exclusivement des produits recyclables

En 2002, CVP inverse la pyramide de la création des produits :

Tous les produits plastiques (polyéthylène, polypropylène, PET et RPET*¹) mis sur le marché doivent d'abord avoir leur solution de recyclage et de valorisation en fin de vie.

Les produits existants sans solution de recyclage sont retirés.

3.2 CVP, première société à mesurer le bilan carbone de chacun de ses produits BP5

En 2009 CVP fait faire par un cabinet externe l'audit carbone de chacun de ses produits selon les critères établis par l'Ademe. Ce bilan carbone est mesuré de la naissance du produit à sa revalorisation.

Depuis 2010, CVP calcule et donne systématiquement à tous ses clients & prospects, l'empreinte carbone de tous les emballages commercialisés. Ces chiffres sont disponibles en ligne sur le site web : www.cvppackaging.com

Le calcul se fait par un logiciel intégré dans l'ERP de CVP.

3.3 Diminuer le poids des emballages

L'impact matière première est le premier poste et représente 79.9% de l'empreinte carbone de chaque produit. D'où la nécessité de recourir à des matières moins carbonées et à réduire les poids des emballages :

- 10% de poids d'emballage = un gain de 7.99 % d'empreinte carbone.

Le reste de l'empreinte carbone liée à l'activité de l'entreprise se partage entre l'énergie : 10% et les transports : 6.75%



3.4 Passer des matières fossiles au plastique végétal annuellement renouvelable

Méthodologie suivie pour passer du plastique fossile au plastique végétal :

- Adhésion de CVP au Pôle de compétitivité Maud (Matériaux et Applications pour une Utilisation Durable) qui promeut des matériaux à usage durable. Cette adhésion offre à CVP l'opportunité d'être en réseau avec les autres membres adhérents de MAUD; ce qui lui permet de s'inspirer des bonnes pratiques exercées dans d'autres métiers.
- Collaboration de CVP avec Roquette sur leur nouvelle matière Gaïalène®: une résine thermoplastique végétale issue de l'amidon de blé, sans OGM et contenant plus de 52% de matières bio-sourcées. Avec Gaïalène®, CVP obtient une **baisse de l'empreinte carbone comprise entre 8 et 16% par rapport au même emballage fait en plastique fossile.**

2. Faire des salariés de véritables partenaires



→ Un effort de formation 6 fois supérieur au taux légal (1.05 %)

Sur les 5 dernières années : 6.5% de la masse salariale est consacrée à la formation avec un suivi via une GPEC (Gestion Prévisionnelle Emplois et Carrières)

En formation externe : En 2009 : 21% des salariés

En 2010 : 67%

En formation interne : En 2009 : 40%

En 2010 : 25%

A partir de 2005 : en plus des entretiens annuels, CVP procède à la mise en place d'un **entretien d'évolution** de chaque collaborateur tous les 2 ans, en lien avec la GPEC. Cela permet à l'entreprise d'identifier les attentes des collaborateurs relatives à l'évolution de leur métier et de

¹ (pet recyclé par exemple à partir de bouteilles d'eau)

répondre, en parallèle, à ses propres attentes. L'idée c'est aussi d'anticiper en donnant au salarié les compétences qui lui permettront de se diriger vers un métier.

Ainsi à titre d'exemple, la secrétaire de Direction est devenue membre du CODIR en tant que Directrice des Ressources (DRH, Qualité, NTIC) et un magasinier est devenu attaché des ventes puis technico-commercial terrain.



→ **Ecrire et vivre les valeurs fédératrices de l'entreprise :**

En 2003, tous les collaborateurs écrivent les valeurs de l'entreprise. Ils identifient et mettent en avant :

2 savoirs faire : compétence et esprit d'équipe

2 savoirs être : professionnalisme et respect

Les liens pour relier ces 2 savoirs sont l'écoute et la convivialité.

Ces valeurs sont intégrées dans le livret d'accueil de tous les nouveaux collaborateurs.



3. Stratégie « Gagnant-Gagnant » avec ses fournisseurs

Un véritable partenariat est mis en place entre CVP et ses fournisseurs :

La meilleure pérennité entre le fournisseur et CVP passe par le partage dans la transparence de la Valeur Ajoutée pour les 2 parties. Le meilleur exemple est la relation que CVP a mise en place depuis 2005 avec la société PDG plastiques, basée à Malesherbes. PDG est devenu en moins de 2 ans le premier partenaire, grâce à cette confiance économique et aux valeurs communes.



4. S'engager dans la cité

Des collaborateurs impliqués :

- En 2010, une personne est partie 4 semaines au Pérou, dans le cadre des vacances solidaires proposées à tous les collaborateurs. Elle a accompagné une association sur son temps de vacances. L'entreprise a pris en charge les frais de déplacement (1500 €).
- Deux personnes - dont le dirigeant - accompagnent des créateurs d'entreprises dans le cadre du parcours créateur du CJD région NPDC
- Trois personnes accompagnent des jeunes en recherche d'emploi dans le cadre de Groupes de Dynamique d'Embauche (GDE) Réseau Alliances (GDE commun avec Norsys).

Un PDG engagé dans la promotion et l'aide au métier de dirigeant

Le PDG participe à la création du parcours Copernic pour l'apprentissage au métier de dirigeant.

Une entreprise engagée :

CVP est à l'initiative et accompagne depuis 2004 l'association INNO'VENT, qui regroupe 800 entreprises de France, dirigées par des membres du CJD. Jean Michel LEHEMBRE en est le président. Par son implication dans la course du Rhum, INNO'VENT veut promouvoir le métier de « dirigeant-entrepreneur », véritable skipper d'une entreprise. L'objectif est de donner l'envie aux jeunes de choisir le métier de dirigeant entrepreneur avec les valeurs humanistes du CJD qui place l'économie au service de l'Homme.

INNO'VENT participe de A à Z au projet (dont la construction et le financement du bateau) et soutient activement le skipper. Le bateau a été conçu pour emmener tous types de population dont des handicapés. Depuis 2006, plus de 3000 journées mer ont été organisées. Pour fédérer un maximum de jeunes autour du projet, des partenariats sont développés avec l'université de Lyon 3 et le Lycée professionnel Blanchette de la Guadeloupe.

VII - FACTEURS CLES DU SUCCES

- L'adhésion du PDG au CJD :
 - Implication dans la Stratégie de Performance Globale (bureau CJD)
 - Participation active à la création de Copernic, école de formation au métier de dirigeant
- En cohérence avec ses valeurs, la performance globale est inscrite au cœur même de la stratégie de CVP, présentée tous les ans à tous les collaborateurs, et déclinée en plans d'action.
- L'augmentation du capital et la gouvernance innovante (1 pers = 1 voix) favorisent les prises d'initiative des membres du CODIR.

VIII - MOYENS MIS EN ŒUVRE

Humains matériels et financiers

Création d'un poste de directrice des ressources (développement des compétences des collaborateurs, construction référentiel métiers, entretiens d'évolutions)

6.5% de la masse salariale en formation depuis 5 ans

Coût du Bilan CO2, du logiciel et du temps passé: 16000 euros

Adhésion Pôle Maud

- Recherche et développement de nouveaux produits : le PDG y consacre une journée par semaine

Propos recueillis auprès de Jean-Michel LEHEMBRE,
PDG CVP France

Par Anne-France DERELY, Conseillère rédactrice
Accompagné de Marie-Madeleine CARPENTIER
Responsable Bonnes Pratiques Réseau Alliances