

# Guide de la culture

Notre culture de l'innovation  
et de la haute performance

Enphase Energy, Inc.  
2022

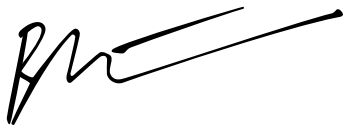


# Préface

Ce guide de la culture, qui puise son inspiration dans ce que nous avons appris d'autres acteurs du marché comme Netflix, a été élaboré par une équipe pluridisciplinaire d'Enphase. Il vise à fournir à nos employés actuels et futurs un document facile à lire décrivant notre objectif, nos valeurs fondamentales, des exemples montrant comment nous travaillons ensemble et comment nous obtenons des résultats au sein de l'entreprise.

La première fois que nous avons envisagé d'élaborer ce guide, nous nous sommes rendus sur tous les sites clés d'Enphase dans le monde et nous avons travaillé avec de petits groupes pour saisir nos réflexions collectives. Nous avons analysé notre culture d'entreprise en nous appuyant sur des enquêtes menées auprès des employés afin d'identifier les aspects que nous souhaitons développer davantage. Nous avons également organisé des sessions clés de « déblocage » sur la culture, dans un premier temps avec le personnel exécutif et la direction, puis avec tous nos employés en Amérique du Nord, en Inde, en Nouvelle-Zélande/Australie et en Europe.

Nous avons retenu les enseignements et travaillé avec notre équipe de transformation culturelle pour créer ce guide. C'est la troisième année que nous l'utiliserons. Nous l'évaluons et le mettons à jour chaque année pour refléter le plus fidèlement possible le chemin parcouru ensemble et poursuivre notre croissance en tant qu'entreprise. Nous espérons qu'il vous sera utile. Comme toujours, vos commentaires sont appréciés et importants pour nous.



Badri Kothandaraman  
Président et PDG



Notre objectif

Nous visons à  
promouvoir  
un avenir durable  
pour tous

# Qu'est-ce que la culture ?

La culture d'entreprise est l'environnement que vous instaurez pour vos employés. Elle joue un rôle prépondérant dans la détermination de leur satisfaction au travail, de leurs relations et de leur progression.

Elle associe le leadership, les valeurs, les traditions, les convictions, les interactions, les comportements et les attitudes au sein de votre entreprise, qui contribuent à l'environnement émotionnel et relationnel de votre espace de travail.

Ces facteurs sont généralement des règles tacites et non écrites qui contribuent à créer des liens entre vos collègues.





# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. **Nos valeurs fondamentales**
2. Haute performance
3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents
4. Ouverture et transparence
5. Responsabilité et exécution
6. Organisation de la formation



## Nos valeurs fondamentales

Les valeurs de notre entreprise se manifesteront dans la façon dont nous travaillons ensemble, dont nous nous comportons et dont nous sommes tous récompensés.

# Nos valeurs fondamentales

Chez Enphase, nous promouvons et renforçons ces cinq valeurs fondamentales :

Priorité aux clients

---

Intégrité

---

Innovation

---

Travail en équipe

---

Qualité



## Nos valeurs fondamentales

# Priorité aux clients

Nos clients sont notre raison d'être.

Nous les écoutons et mesurons notre succès sur la base de leurs commentaires.

Nous prenons les mesures nécessaires pour offrir la meilleure expérience client.





## Nos valeurs fondamentales

# Intégrité

Nous disons toujours la vérité, sans chercher d'excuses.

Nous faisons ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise.

Nous assumons nos comportements et nos résultats.



## Nos valeurs fondamentales

# Innovation

Nous apprécions l'innovation et reconnaissons qu'elle est la pierre angulaire de notre entreprise.

Nous encourageons la prise de risque et remettons en cause le statu quo pour trouver des solutions.

Nous encourageons activement l'innovation en promouvant la curiosité et la formation continue.



## Nos valeurs fondamentales

# Travail en équipe

Nous apprécions et respectons les différents styles de comportement et de points de vue.

Nous collaborons à l'échelle mondiale pour accomplir davantage de choses ensemble que nous ne le pouvons seuls.

Nous travaillons activement à briser les silos.



## Nos valeurs fondamentales

# Qualité

Nous plaçons la sécurité et la qualité au-dessus de tout.

Nous mesurons tout ce qui a de l'importance et encourageons l'amélioration continue.

Nous fabriquons des produits de la plus haute qualité.



# Nos valeurs fondamentales

Les valeurs de notre entreprise se reflètent dans la façon dont nous travaillons ensemble, dans nos performances et dans la manière dont nous sommes tous récompensés

## Priorité aux clients

Nos clients sont notre raison d'être.

Nous les écoutons et mesurons notre succès sur la base de leurs commentaires.

Nous prenons les mesures nécessaires pour offrir la meilleure expérience client.

## Intégrité

Nous disons toujours la vérité, sans chercher d'excuses.

Nous faisons ce qu'il y a de mieux pour l'entreprise.

Nous assumons nos comportements et nos résultats.

## Innovation

Nous apprécions l'innovation et reconnaissons qu'elle est la pierre angulaire de notre entreprise.

Nous encourageons la prise de risque et remettons en cause le statu quo pour trouver des solutions.

Nous encourageons activement l'innovation en promouvant la curiosité et la formation continue.

## Travail en équipe

Nous apprécions et respectons les différents styles de comportement et de points de vue.

Nous collaborons à l'échelle mondiale pour accomplir davantage de choses ensemble que nous ne le pouvons seuls.

Nous travaillons activement à briser les silos.

## Qualité

Nous plaçons la sécurité et la qualité au-dessus de tout.

Nous mesurons tout ce qui a de l'importance et encourageons l'amélioration continue.

Nous fabriquons des produits de la plus haute qualité.





# Nos valeurs fondamentales

Il incombe à chacun de nous de défendre nos valeurs et d'agir conformément à celles-ci.

Par l'embauche et nos interactions quotidiennes, nous renforçons nos valeurs.



# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. Nos valeurs fondamentales
- 2. Haute performance**
3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents
4. Ouverture et transparence
5. Responsabilité et exécution
6. Organisation de la formation



## Haute performance

« Commencez par faire ce qui est nécessaire, puis ce qu'il est possible de faire et vous réaliserez l'impossible sans vous en apercevoir. »

Citation attribuée à Saint François d'Assise \_\_\_\_\_

# Haute performance



Nous définissons la norme.



Nous nous efforçons d'obtenir des résultats exceptionnels



Nous aspirons sans relâche à l'excellence.



Haute performance

## Nous définissons la norme.

Nous considérons l'innovation comme le logiciel du système d'exploitation Ensemble (enOS) d'Enphase, c'est-à-dire comme le moteur capable de dicter la direction que doit prendre l'ensemble du secteur. Notre technologie est désormais capable de générer en toute fluidité de l'énergie solaire utilisable même lorsque le réseau est défaillant. Enphase a inventé quelque chose qui semblait impossible à d'autres.





Haute performance

## Nous nous efforçons d'obtenir des résultats exceptionnels

Nous nous efforçons d'obtenir des résultats pour nos investisseurs. Début 2017, l'entreprise était en difficulté financière. Il nous restait peu de liquidités et notre pourcentage de marge brute était inférieur à 20 %. À ce moment-là, nous avons introduit un modèle d'exploitation 30-20-10 (30 % de bénéfices bruts, 20 % de dépenses d'exploitation et 10 % de résultat d'exploitation). Enphase a atteint ce nouveau modèle d'exploitation en moins de deux ans. Nous avons présenté notre modèle financier de référence 35-15-20 lors de notre Journée des investisseurs en 2019 et agissons aujourd'hui selon ces objectifs. La société a atteint une capitalisation boursière de plus de 40 milliards de dollars en 2022, tout en générant les meilleurs rendements de toutes les sociétés du S&P 500 au cours des 5 dernières années.



Haute performance

## Nous aspirons sans relâche à l'excellence.

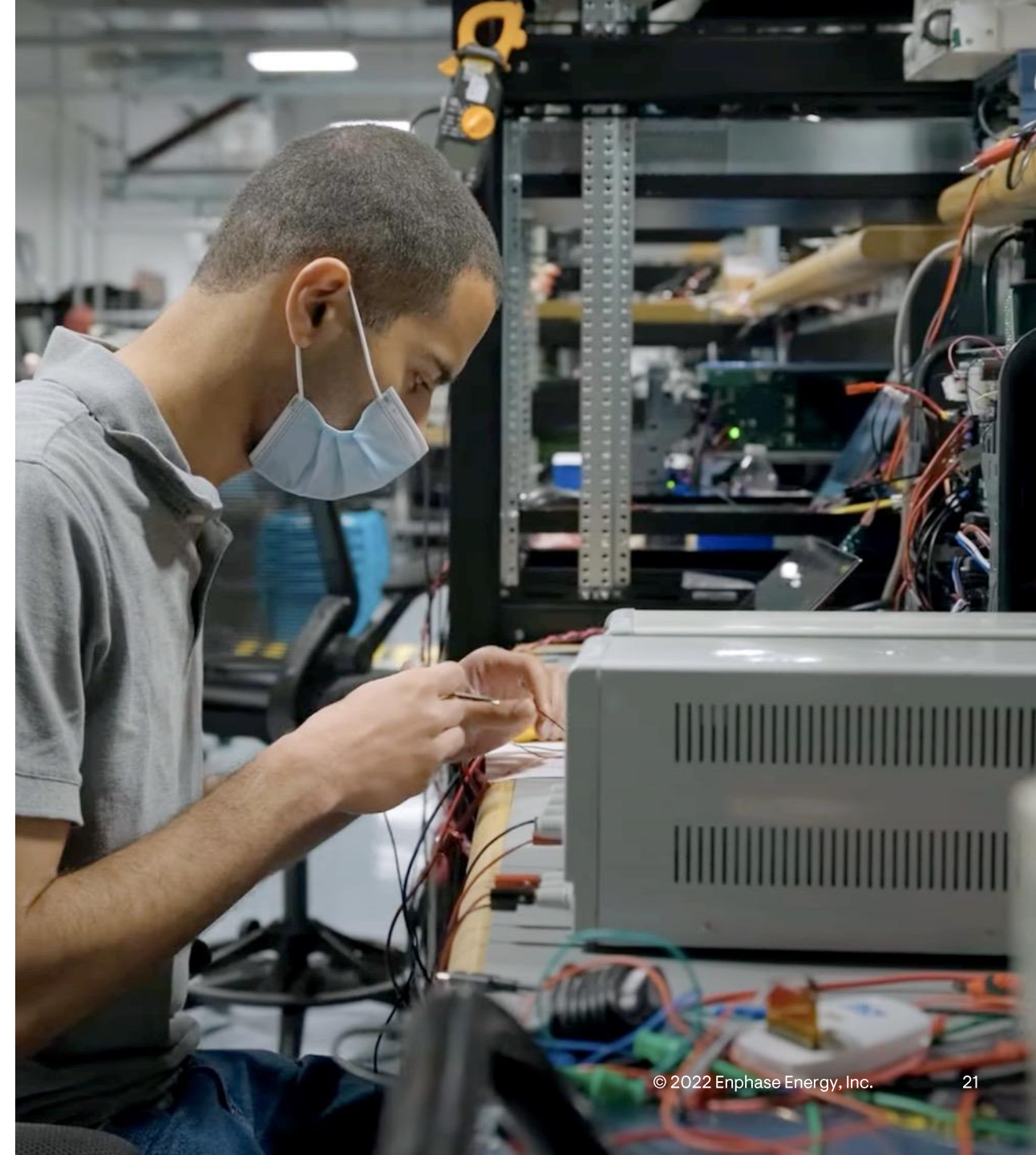
La qualité et le service client sont des priorités absolues pour Enphase. Des milliers d'installateurs vendent et installent des produits Enphase dans les foyers et les petites entreprises à travers la planète. Nous avons des centres de service client dans le monde entier qui offrent une assistance 24h/24 et 7j/7. Enphase s'efforce de maintenir les temps d'appel en dessous d'une minute, voire sans attente du tout. Nous voulons simplement répondre au téléphone quand il sonne. Nous développons rapidement un processus de mise en service transparent et de premier ordre. Nous ne nous contenterons jamais d'un niveau moyen.



# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. Nos valeurs fondamentales
2. Haute performance
- 3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents**
4. Ouverture et transparence
5. Responsabilité et exécution
6. Organisation de la formation



## Recrutement et fidélisation des meilleurs talents

« Formez les gens suffisamment bien pour qu'ils puissent partir, et traitez-les suffisamment bien pour qu'ils ne le veuillent pas. »

Richard Branson | PDG | Virgin Group

---

# Recrutement et fidélisation des meilleurs talents



Nous n'embauchons que les meilleurs.



Nous récompensons et retenons les meilleurs.



Nous promovons nos employés qui obtiennent des résultats.





# Nous n'embauchons que les meilleurs

Chez Enphase, nous ne recrutons que les meilleurs, notamment les meilleurs étudiants récemment diplômés des universités les plus réputées au monde. Nos recrues ne sont pas seulement performantes, mais ce sont aussi des apprenants tenaces, toujours désireux d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer de manière innovante à nos projets technologiques de pointe. Nous sommes convaincus que nos nouveaux diplômés universitaires seront les futurs leaders d'Enphase ; par conséquent, nous exigeons d'eux un fort potentiel de croissance. De plus, il est même possible que vous ayez un entretien avec le DG en personne.



## Nous récompensons et retenons les meilleurs

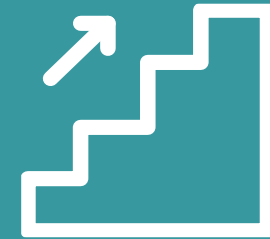
Nous visons à proposer une rémunération et des avantages sociaux parmi les meilleurs du marché pour nos employés les plus performants. Nous nous appuyons sur un processus rigoureux axé sur le mérite et tenant compte des commentaires de leurs homologues. Chaque employé est évalué au sein de son poste dans l'ensemble de l'entreprise.

De plus, nous adoptons la nouvelle façon de travailler, en offrant des environnements de travail hybrides et à distance pour les employés qualifiés, avec des avantages complets en matière de santé mentale et physique. Nous fournissons aussi la technologie à l'appui d'un environnement de travail plus moderne.



## Nous promovons nos employés qui obtiennent des résultats.

Nous avons un processus de promotion qui se met en action lorsque l'employé a montré des performances exceptionnelles au fil du temps, ainsi que le potentiel d'accomplir beaucoup plus pour notre entreprise au sein d'un nouveau rôle ou d'un rôle élargi. Nous soutenons l'épanouissement professionnel des employés en leur proposant des opportunités de développement de carrière, comme des programmes de rotation des emplois et de la formation continue.



# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. Nos valeurs fondamentales
2. Haute performance
3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents
- 4. Ouverture et transparence**
5. Responsabilité et exécution
6. Organisation de la formation



## Ouverture et transparence

« La vérité ne nuit jamais à  
une cause qui est juste. »

Mahatma Gandhi \_\_\_\_\_

# Ouverture et transparence



Nous sommes curieux et encourageons les idées nouvelles.



Nous reconnaissons que les gens ont des styles différents et nous encourageons les points de vue divergents.



Nous discutons ouvertement des problèmes et voulons apprendre rapidement de nos erreurs.



## Ouverture et transparence

# Nous sommes curieux et encourageons les idées nouvelles.

La direction n'a pas été à l'écoute de nos employés par le passé. Nos sessions de déblocage culturel nous présentent de nouveaux concepts, tels que l'« Amélioration de l'humeur » et « Être présent maintenant », qui nous permettent d'écouter activement et d'être plus réceptifs.





## Ouverture et transparence

Nous reconnaissons que les gens ont des styles différents et nous encourageons les points de vue divergents.

Chacun de nous est différent. Certains d'entre nous s'efforcent de contrôler les détails, d'autres veulent analyser les problèmes en profondeur, d'autres cherchent à promouvoir leur vision, et d'autres encore veulent apporter leur soutien et être pris en compte. Il faut un savant mélange de styles pour obtenir des résultats. En comprenant les styles de chacun, nous pourrions mieux travailler ensemble.



## Ouverture et transparence

Nous discutons ouvertement des problèmes et voulons apprendre rapidement de nos erreurs.

Notre PDG participe régulièrement à des « tables rondes avec les installateurs » pour écouter et apprendre de nos clients. Les commentaires directs sur les problèmes et les préoccupations des clients aident Enphase à les identifier et à créer rapidement des solutions.



# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. Nos valeurs fondamentales
2. Haute performance
3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents
4. Ouverture et transparence
- 5. Responsabilité et exécution**
6. Organisation de la formation



## Responsabilité et exécution

« Une vision sans exécution  
est une hallucination. »

Thomas Edison \_\_\_\_\_

# Responsabilité et exécution



Nous reconnaissons la réalité et faisons avancer les choses sans nous chercher d'excuses.



Nous mesurons ce qui compte et gérons nos performances grâce à des indicateurs.



Nos indicateurs correspondent à des objectifs clairs qui ne changent pas sur un coup de tête, et nous publions les progrès réalisés par rapport à ceux-ci chaque trimestre.

## Échelle de responsabilité



# Nous reconnaissons la réalité et faisons avancer les choses sans nous chercher d'excuses.

Les délais de mise en service de nos batteries ne correspondaient pas aux attentes des clients. La mise en service était difficile et les batteries ne fonctionnaient pas comme prévu. Au lieu de nous chercher des excuses, nous avons pris des mesures immédiates pour résoudre les problèmes, notamment en laissant tomber les mauvais choix d'interfaces de communication sans fil. Nous avons mis en place des centres d'appels d'assistance sur les batteries, disponibles 24h/24 et 7j/7, et nous avons développé les compétences de nos équipes de service client pour réduire les temps d'attente des appels et améliorer l'expérience des clients.



## Responsabilité et exécution

# Nous mesurons ce qui compte et gérons nos performances grâce à des indicateurs.

Chez Enphase, nous incluons tous les paramètres dans un tableau de bord. Par exemple, le tableau de bord Ease of Doing Business évalue les temps d'attente, le volume des appels, le Net Promoter Score (NPS), etc. Les ressources humaines disposent d'un tableau de bord qui évalue le nombre de personnes dépendant du management, le nombre de niveaux dans l'organisation, la rotation du personnel, etc.





## Responsabilité et exécution

Nos indicateurs correspondent à des objectifs clairs qui ne changent pas sur un coup de tête, et nous publions les progrès réalisés par rapport à ceux-ci chaque trimestre.

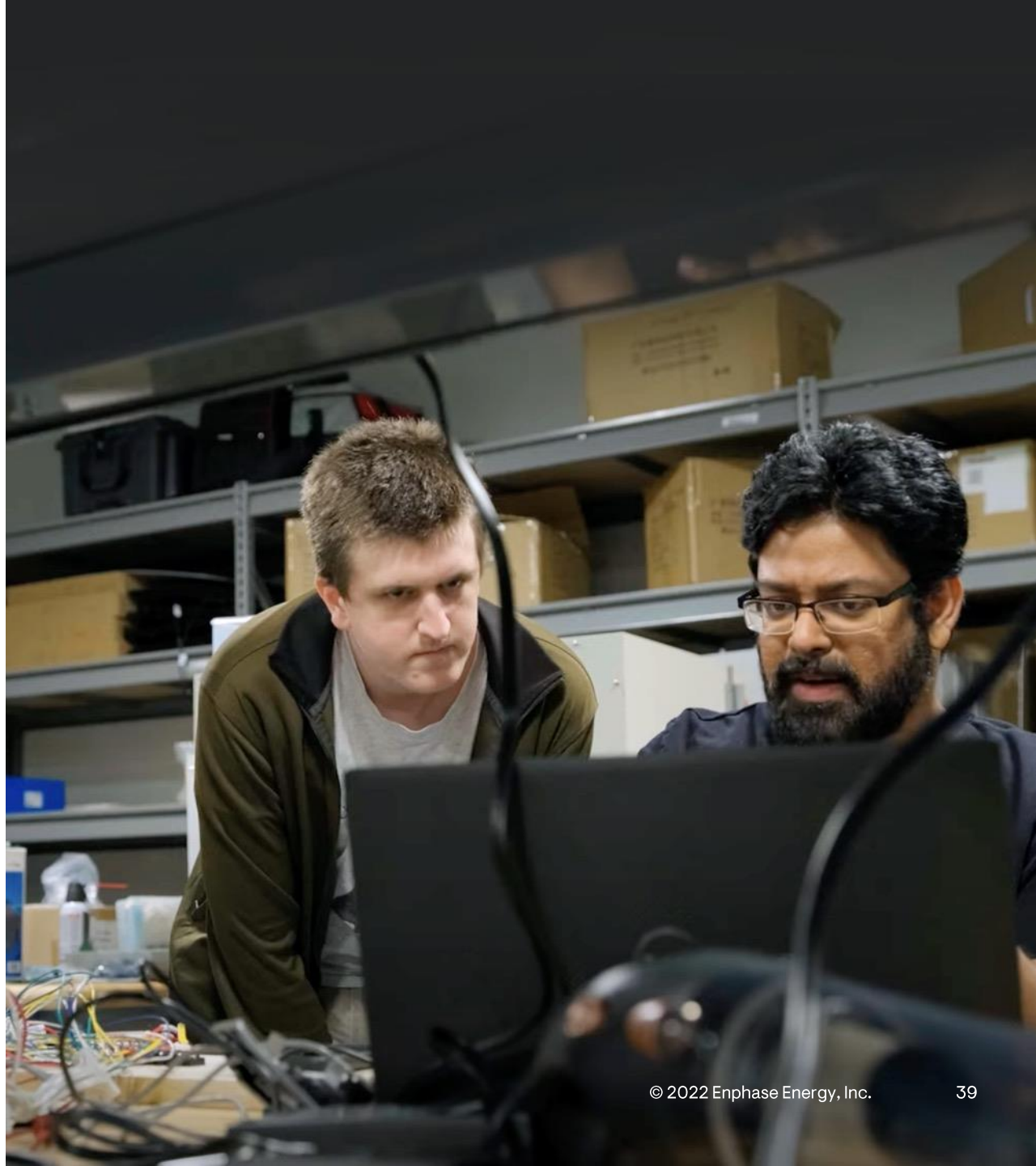
En début d'année, nous établissons un plan d'exploitation annuel (POA) avec des objectifs trimestriels que nous communiquons à l'ensemble de l'entreprise. Nous restons disciplinés pour ne pas changer ces objectifs POA en cours d'année. Cela nécessite de la diligence dans la planification à l'avance. Ça nous oblige aussi à dire ce que nous allons faire et à faire réellement ce que nous disons.



# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. Nos valeurs fondamentales
2. Haute performance
3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents
4. Ouverture et transparence
5. Responsabilité et exécution
6. **Organisation de la formation**



## Organisation de la formation

« La capacité d'une organisation à apprendre et à traduire rapidement cet apprentissage en action est l'avantage concurrentiel ultime. »

Jack Welch

---

# Organisation de la formation



Nous encourageons l'innovation.



Nous développons les compétences de nos employés grâce à un coaching et à des commentaires réciproques.



Nous apprenons de nos erreurs en mettant en œuvre une approche structurée de résolution des problèmes appelée « 8-D ».



Nous documentons et partageons les connaissances en toute liberté.



# Nous encourageons l'innovation.

Chaque semaine, notre directeur de la technologie organise une réunion collaborative avec les principaux dirigeants fonctionnels de l'entreprise pour examiner et discuter des projets d'innovation. Ce sont ces projets qui permettront à notre entreprise de garder une longueur d'avance sur la concurrence, d'assurer une qualité exceptionnelle et de nous permettre d'offrir à nos clients une expérience de pointe.



# Nous développons les compétences de nos employés grâce à un coaching et à des commentaires réciproques.

Selon une règle fondamentale de gestion, vous devez pratiquer une communication fréquente et ouverte pour pouvoir diriger et développer des tiers. Le PDG d'Enphase encourage les employés et les responsables à organiser régulièrement des réunions individuelles. Ces conversations peuvent être d'excellentes occasions pour avoir un dialogue ouvert sur des sujets stratégiques tels que le développement de carrière et la satisfaction au travail.



## Organisation de la formation

Nous apprenons de nos erreurs en mettant en œuvre une approche structurée de résolution des problèmes appelée « 8-D ».

Afin de nous maintenir en tant que fournisseur de la plus haute qualité, nous devons avoir une mentalité « zéro défaut ». Cela commence par l'analyse systématique de chaque défaillance et une exploration à plusieurs niveaux jusqu'à ce que nous comprenions la cause première. Une fois que nous arrivons à la cause première, la solution devient évidente. Cette approche est pertinente pour la qualité des produits et dans tous les autres domaines fonctionnels de l'entreprise !

8-D



# Nous documentons et partageons les connaissances en toute liberté.

Nous disposons de nombreux systèmes internes pour développer notre base de connaissances au sein de l'entreprise, notamment le système de mémo, le système d'objectifs, le système de gestion de documents, le référentiel d'informations, le système de tickets, etc. Ces systèmes préservent les connaissances de l'entreprise. Lorsque nous voulons tester la mise en œuvre de nouvelles idées, nous pouvons tirer parti de ces connaissances pour l'innovation future.



# Les six piliers de notre culture

Des piliers alignés sur notre raison d'être et nos valeurs.

1. Nos valeurs fondamentales
2. Haute performance
3. Recrutement et fidélisation des meilleurs talents
4. Ouverture et transparence
5. Responsabilité et exécution
6. Organisation de la formation



Notre culture est en évolution constante.  
Chaque année, nous essayons d'affiner  
notre culture au fur et à mesure que nous en  
apprenons davantage.

