



Champagne Céréales

Renforcer l'autonomie des équipes pour un meilleur service

Dans un contexte très compétitif, cette grande coopérative céréalière européenne met en place une organisation résolument innovante.

Au sein de cette structure une nouvelle dynamique est implantée afin de conjuguer confiance et performance pour les adhérents et les salariés.

Issu de l'industrie agroalimentaire Laurent Jubert – directeur général de Champagne Céréales – propose une approche très « avant-gardiste » pour une coopérative : créer une culture « réseau » au sein d'une organisation composée de 160 sites, qui s'étend sur un territoire de plus de 750 000 hectares !

notamment du fait des distances géographiques qui séparent les différents acteurs. La direction est pleinement consciente que la véritable problématique porte sur la mobilisation des acteurs face à un enjeu majeur : accroître la performance économique de l'entreprise. La nouvelle organisation suscite en effet des incompréhensions, voire des inquiétudes : les équipes se sentent surchargées, elles travaillent dans l'urgence, elles ressentent un flou entre le terrain et l'exploitation, elles ont perdu leurs repères, leurs interlocuteurs... bref, le malaise est perceptible.

Trois centres pilotes – soit une dizaine de silos – sont sélectionnés. Ils vont décortiquer les modes de fonctionnement avec leur management et l'exploitation, analyser les interfaces et les modes de communication, détailler les fonctions de chaque acteur.

Cette réflexion conduit à cibler quatre objectifs principaux :

- Mieux servir les adhérents et les clients
- Favoriser l'épanouissement personnel de chaque collaborateur
- Améliorer l'activité opérationnelle au quotidien

Une organisation « éclatée » ...

Face à une concurrence de plus en plus active, Champagne Céréales, entreprise opérant sur un vaste territoire, revoit son organisation afin d'accroître sa productivité.

Autour de son siège situé à Reims, elle comprend seize sections, déclinées en 36 centres. Ces derniers regroupent plusieurs magasins et silos (employant chacun 1 à 3 collaborateurs), sur un même territoire géographique.

Le centre constitue, au travers de ses silos, le lieu de rencontre privilégié de l'adhérent, lequel est actionnaire de la coopérative mais aussi client (il achète des engrais, semences et produits de santé végétale aux silos) et fournisseur (il livre sa récolte aux silos).

Une organisation complexe donc,



Champagne Céréales décide alors, avec Proconseil, de se concentrer sur les relations entre le centre – pivot de cette nouvelle organisation – et le service exploitation. Situé au siège de Reims, ce service regroupe l'ensemble des activités support et est en contact permanent avec les hommes des centres.

Mieux Travailler Ensemble !

Construite conjointement avec le terrain et l'exploitation, la démarche « Mieux Travailler Ensemble » voit alors le jour.

- Dégager du temps disponible afin de travailler plus sereinement dans l'anticipation et la planification

Un fonctionnement cible est alors défini et déployé sur les trois centres pilotes.

Cette véritable révolution culturelle passe par une montée en compétence des responsables de centres et de leurs équipes. Confier des responsabilités intéressantes et valorisantes à ses membres doit en effet conduire le centre vers plus d'autonomie et l'imprégner d'un esprit de progrès permanent.



Une culture de coopération

Cette analyse très fine de l'entreprise conduit le groupe de travail à penser qu'il doit sortir d'une logique « *un homme, un silo, mes adhérents* » pour aller vers « *une équipe, un centre, nos adhérents* ».

C'est à un véritable changement d'état d'esprit que sont désormais confrontés les collaborateurs de Champagne Céréales : exit le trio « *indépendance, isolement, routine* », il faut désormais penser « *responsabilité, animation, performance* ».

Dans cette optique, chaque membre du centre se voit doté d'un rôle spécifique. Spécialisé sur une compétence métier nécessaire à l'activité du centre, par exemple la collecte du grain, chaque acteur joue un rôle transversal : bien que rattaché à un silo, il intervient sur l'ensemble des silos du centre et gère l'interface avec le service exploitation du Siège.

Véritable homme orchestre, il est tout à la fois analyste, coordinateur et animateur. Le rôle sécurité, par exemple, analyse les dispositifs de sécurité des différents silos, suit les travaux mis en œuvre, s'informe des dernières réglementations parues, diffuse l'information et les nouvelles règles de sécurité...

Les engagements réciproques de chaque acteur, terrain et exploitation, sont régis par un contrat d'engagement établi en commun.

Afin de créer et d'entretenir cet esprit d'équipe, des rendez-vous réguliers de partage sont mis en place car, comme le souligne un responsable de centre,

« *Pouvoir mettre un visage sur la personne lors d'un contact téléphonique aide à avoir des relations plus humaines, chacun faisant des efforts plus facilement* ».

Ces contacts favorisent un fonctionnement en interdépendance. Ils permettent de piloter l'activité sur la base d'indicateurs nouveaux et de déclencher les actions de progrès nécessaires.

Par la mise en place de cette organisation, Champagne Céréales se dote de règles du jeu claires et connues de tous et se donne les moyens d'améliorer son fonctionnement opérationnel quotidien et de maîtriser ses coûts.

Une moisson réussie

Passer de l'individu à l'équipe représente un défi humain considérable.

A l'annonce du projet, le scepticisme est perceptible. Après tout, « *pourquoi travailler sur une meilleure organisation puisque le travail est effectué correctement et que le silo tourne sans problème majeur ?* ».

Mais les succès des équipes pilotes vont ébranler les défenses des plus réticents. Ainsi, définir une tâche précise pour chaque individu, par exemple, se révèle vite être une clé dans l'optimisation de l'organisation et, par là, dans l'accroissement de la productivité.

Par ailleurs, la clarification des fonctions implique des échanges mieux ciblés et donc plus fructueux ainsi qu'une nette amélioration du niveau d'information. Les acteurs se sentent valorisés, ils sont plus efficaces. Investissement personnel et

sentiment de responsabilité dans l'avenir de la coopérative sont renforcés.

Compte tenu de la complexité croissante de son métier, le responsable de centre applaudit, lui aussi, à cette démarche :

« *J'y vois l'opportunité d'être plus efficace, tant au niveau des adhérents que de nos clients. Notre métier est tellement diversifié qu'avoir une personne spécialisée par compétence nous permet d'être plus réactif et d'améliorer nos performances* ».



« *Champagne Céréales a toujours su faire preuve d'un esprit visionnaire pour améliorer sans cesse l'efficacité de ses équipes aux services de ses adhérents. L'organisation que nous avons mise en place est totalement innovante pour une structure coopérative.* »

« créer un nouveau souffle tourné vers l'épanouissement des collaborateurs et la performance économique »

En permettant à chacun de se projeter dans le futur, nous avons créé, avec Proconseil, un nouveau souffle tourné vers l'épanouissement des collaborateurs et la performance économique »

Laurent Jubert
Directeur Général



Champagne Céréales

Groupe coopératif céréalier européen

Nombre de salariés : 1 700

Nombre d'adhérents : plus de 9 000

Chiffre d'affaires : environ un milliard d'euros

Cinq divisions dans la transformation des céréales :

malterie, meunerie, maïserie, amidonnerie, alimentation animale et biocarburants



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 (0) 1 40 64 59 00

Fax : +33 (0) 1 40 47 05 75

Proconseil.net