



Saint Louis Sucre

Encadrants de proximité : de vrais managers d'équipes...

Dans l'usine Saint-Louis Sucre de Roye qui fonctionne en process continu une partie de l'année, l'équipe de direction va mettre tout en œuvre pour développer les compétences managériales de son encadrement de proximité et lui permettre d'exercer pleinement sa mission. En impulsant une exigence nouvelle à son management, elle va ainsi doper ses performances.

Forte de près de 1 200 personnes, l'entreprise Saint Louis Sucre est spécialisée dans la production et la commercialisation de sucres de betterave et de canne. Une activité particulière qui scinde l'année en deux temps très distincts : de septembre à décembre, la production « bat son plein », les équipes travaillent en 3x8, 7 jours sur 7, les énergies sont entièrement tournées vers la fabrication de sucre. La sucrerie de Roye tourne alors en process continu et ne peut en aucun cas s'arrêter. Puis, à cette phase de « campagne » succède une période « d'inter-campagne » (de janvier à août) mise à profit, notamment, pour réaliser les opérations de maintenance du site et préparer la prochaine campagne.

Dans ce contexte, la direction souhaite développer ses équipes terrain afin de « booster » les performances du site. Elle s'est ainsi fixé comme objectif majeur de développer la qualité de son management, plus particulièrement celle de son management de proximité. Elle sollicite alors Proconseil pour l'accompagner dans cette démarche.

Une démarche complexe

Une démarche complexe pour plusieurs raisons. D'une part, les managers de proximité sont fortement imprégnés d'une culture technique. Dans ce type de production, le process constitue le cœur de métier et la reconnaissance s'acquiert avant tout par la technicité. D'autre part, la grande majorité des managers de proximité est issue du « terrain » et, de ce fait, a du mal à se positionner. Eux qui

devraient constituer le maillon fort de la ligne hiérarchique, ont tendance à se placer plus facilement du côté du « terrain ».



Enfin, compte tenu de l'alternance de périodes de campagne et d'inter-campagne, nombre de collaborateurs exercent deux métiers et ne sont pas rattachés au même responsable toute l'année. Les contours des rôles hiérarchiques manquent ainsi de clarté et il est difficile de savoir qui est le manager, celui qui fait évoluer mais aussi qui recadre lorsque cela s'avère nécessaire.

Conscient de l'importance qu'il y a à respecter le « rythme de vie » de son client, Proconseil va cadencer son intervention, afin d'associer l'ensemble des collaborateurs de façon constructive.

Profiter de l'inter-campagne pour réaliser le diagnostic

Durant les mois d'inter-campagne, les managers ne sont plus concentrés sur le seul court-terme et se montrent plus disponibles. Il est donc essentiel pour

Proconseil d'exploiter cette période pour réaliser son diagnostic managérial : le Directeur d'usine, les chefs de service et les encadrants de proximité vont ainsi tour à tour se prêter au jeu de l'interview.

Trois axes vont être analysés. Tout d'abord, l'organisation hiérarchique : quelle clarté dans la répartition des rôles, quelle pertinence de la structure, quelle efficacité des rituels... Vient ensuite le management : quel style de management, quelle pratique commune de l'exigence, quelle place accordée à la responsabilisation... Enfin, le progrès : quelle organisation du processus de progrès, quelle efficacité opérationnelle, quelle pérennisation des pratiques...

Au terme de ce diagnostic, des pistes de progrès sont mises en lumière : professionnaliser les managers sur des pratiques clés, déterminer un modèle d'organisation hiérarchique et clarifier les liens, déterminer le rôle des opérationnels par secteur, partager des repères mobilisateurs, définir les outils de la performance terrain.

Concevoir le référentiel de management et le partager

Sur la base des pistes de progrès identifiées lors du diagnostic, Proconseil va conduire l'équipe de direction à déterminer ses attentes en matière de bonnes pratiques managériales portées par les encadrants de proximité, puis



s'attacher à rédiger le référentiel de management. Trois volets le constituent : les rôles et responsabilités, les bonnes pratiques managériales, les rituels d'animation de la performance. Pour chaque volet, des axes sont définis. Par exemple, pour les bonnes pratiques managériales, l'encadrant doit tout à la fois donner le cap, accompagner son équipe et être acteur du progrès. Chaque axe est ensuite décliné en sous-thèmes et détaillé. La rédaction du référentiel s'achève à l'issue de la période d'inter-campagne. La campagne débute alors et constitue le moment idéal pour tester ce référentiel, au cœur de l'action. Chaque manager de proximité va ainsi s'auto-évaluer sur cette base, être évalué par son chef de service puis partager avec ce même chef de service les évaluations réalisées et les axes de progrès prioritaires. Au terme de cette phase d'environ 4 mois, les priorités de progrès sont définies afin d'élaborer des parcours de développement managériaux ciblés avec le comité de direction. La période de campagne étant achevée, leur déploiement peut commencer.

Déployer des parcours de développement sur-mesure

Mixer collectif et individuel, adapter la profondeur de l'accompagnement au potentiel du manager et aux enjeux de son poste actuel et à venir, intégrer le chef de service dans le suivi de la montée en compétences, travailler avec les managers sur des actions concrètes, des mises en pratiques rapides...autant de principes qui vont présider à la construction et à la mise en place de parcours de développement sur mesure.

Une phase que l'équipe Proconseil va choisir d'articuler autour de plusieurs temps forts. Quatre jours de formation, tout d'abord, qui seront construits sur des études de cas tirées d'expériences vécues sur le site. Des groupes de travail ensuite - associant chefs de poste, chefs de services, responsable ressources humaines - et visant, d'une part, à clarifier les processus opérationnels de management (fixation d'objectifs, entretien annuel, plan de formation, recadrage, ...) et, d'autre part, à redéfinir les circuits et les supports de communication et d'animation des équipes en campagne et en inter-campagne. Des sessions de coaching individuels, enfin, pour que chaque manager de proximité bénéficie d'un accompagnement personnalisé et de mises en pratique renforcées. Les managers de proximité ont ainsi construit une relation forte et de confiance avec le consultant qui les a accompagnés sur la mise en œuvre de leur posture managériale au quotidien, ce qui les a amenés à partager très ouvertement leurs questionnements.

Par ailleurs, régulièrement, l'ensemble des encadrants de proximité se réunira afin d'échanger sur des mises en œuvre réussies d'outils managériaux, par exemple sur la « préparation et la réalisation d'un entretien individuel de remobilisation » ou encore « la mise en œuvre de la maintenance de premier niveau par le terrain ».

La démarche mise en place a permis de recréer un esprit d'équipe entre les chefs de service et leurs managers de proximité et a conduit chaque encadrant de proximité à mesurer sa dimension managériale et surtout à se l'approprier. En conduisant l'équipe de direction à

formuler des exigences vis-à-vis de ses managers de proximité, elle a également permis de les faire grandir eux-aussi. Enfin, c'était l'une des conditions posées par Proconseil, l'équipe projet a reçu le soutien sans faille de la direction. Tant le directeur du site que la responsable ressources humaines n'ont eu de cesse de relayer l'exigence du projet. Ce soutien était particulièrement nécessaire dans le rythme entrecoupé du projet et a permis de préserver la dynamique de la démarche.

«
Lorsqu'un site de production comprend des collaborateurs exerçant deux métiers différents (production et maintenance), le style de management et la dynamique d'amélioration des performances sont primordiaux. La démarche dans laquelle Proconseil nous a guidés a été très bénéfique, autant pour le comité de direction que pour les managers de proximité.

un coaching individuel et un accompagnement collectif

Prendre du temps pour réaliser un diagnostic managérial, concevoir un référentiel clair et partagé par tous et enfin, proposer un coaching individuel et un accompagnement collectif, ont permis une remise à niveau globale des compétences managériales.

Guy Le Pargneux
Directeur des sites de Roye et Eppeville

»

Saint Louis Sucre

Effectifs : env 1 200 personnes

Activité : production et commercialisation de sucres de betterave et de canne pour les consommateurs, les industriels et la restauration hors-foyer dans le monde entier

Outil de production : 4 sucreries, 1 raffinerie, 4 ateliers de conditionnement, 2 ateliers de sucre liquide, 1 distillerie

Membre du groupe Südzucker depuis 2001

Groupe Südzucker

1^{er} sucrier européen

Effectifs : 17 700 personnes

Chiffre d'affaires : env 6,2 milliards d'euros (2010/2011)



40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris
Tél : +33 1 40 64 59 00
Fax : +33 1 40 47 05 75
www.proconseil.net