



Accompagner la fusion de deux entreprises pour créer un groupe coopératif leader

Lorsque Champagne Céréales et Nouricia décident de se rapprocher pour former une des premières coopératives céréalières en France, les défis à relever sont de taille. Pour réussir ce challenge dans un délai court, la nouvelle entité - VIVESCIA - va privilégier une dynamique collaborative dans la transparence.

Le changement d'échelle est significatif, le nouveau groupe comprend près de 8 000 personnes et représente un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards d'euros. De quoi mettre une certaine pression sur les différents acteurs du projet, d'autant que le fonctionnement de la nouvelle organisation doit être totalement opérationnel... avant la moisson, c'est-à-dire dans un délai de six mois, pas un de plus !

Au terme de ce délai, l'entreprise doit avoir réussi à faire converger les offres vers les adhérents, à piloter la relation clients au sein du nouveau groupe, à homogénéiser le portefeuille de semences, à mettre en commun les ressources de transport et bien d'autres choses encore !

Le directeur des métiers agricoles chargé de piloter ce projet d'envergure décide alors de faire appel à Proconseil pour sa solide connaissance du secteur agroalimentaire, notamment des coopératives, et pour son expertise en matière d'accompagnement de projets complexes.

Sa mission consistera à seconder l'équipe projet sur le rapprochement des métiers agricoles, le cœur de métier du groupe.

Un challenge multiple

Les adhérents des deux coopératives bénéficiant jusque-là de services différents, il est nécessaire de proposer une offre de service cohérente pour la nouvelle entité ; Il en est de même des processus qu'il va falloir standardiser sans créer de frustration afin de ne pas entraver la dynamique de changement. Le défi est également technique car il s'agit

d'homogénéiser les différents systèmes d'information. Enfin, en présence de deux cultures différentes, faire preuve de « doigté » est indispensable afin que chacun se sente écouté et considéré et, dans un esprit de coopération constructive, contribue à définir le meilleur fonctionnement pour la nouvelle entité.



Prendre le temps de s'accorder

Six mois avant la moisson, c'est court et pourtant l'équipe Proconseil va convaincre VIVESCIA de l'importance qu'il y a, dans un tel projet, à résister à la dictature du temps.

Tout d'abord, afin de faire converger les perceptions des différents acteurs, beaucoup de temps va être consacré à l'état des lieux dans chacun des 23 groupes de travail - mixant les collaborateurs de Nouricia et de Champagne Céréales - pour échanger, faire émerger des solutions partagées par tous et non imposées. Qu'il s'agisse du fichier adhérents, de l'offre et de l'organisation des services, de la politique de semences ou encore de la logistique appro-collecte, les opérationnels de chaque groupe de travail vont comparer

les pratiques existantes et en peser les avantages et les inconvénients. L'équipe Proconseil proposera à chacun des démarches structurées permettant de converger vers les solutions apportant le plus de valeur à leurs adhérents. Chaque groupe disposera en outre d'une forte délégation de la direction pour mettre en œuvre ses propres solutions.

Au terme de cette première phase, durant deux jours non-stop, les responsables du projet vont réunir l'ensemble des pilotes des groupes de travail avec pour objectif, l'élaboration d'une feuille de route globale commune et synthétique.

Une feuille de route qui sera créée en fonction des objectifs et des impératifs du projet - tout particulièrement la gestion de la moisson - et qui, incluant les principaux livrables, permettra à chaque acteur de disposer d'une image claire du déroulement du projet. Validée par le Comité de Direction, elle constituera le fil conducteur d'une démarche, réellement pilotée par les délais imposés par Dame Nature !...

Cette contrainte forte sur le temps conduira ainsi les acteurs du projet à réaliser un certain nombre d'arbitrages sur ce qui doit être fait avant la moisson et ce qui peut être positionné après. En matière de systèmes d'information par exemple, la mise en route sera planifiée avant, tandis que le design ergonomique du système sera repoussé après.

Enfin, tout au long du projet, Proconseil va veiller à la mise en place d'outils simples permettant le pilotage de l'adéquation « charge/capacité », sujet particulièrement sensible dans une période de changements nécessitant d'importantes ressources affectées au projet.

Une dynamique collaborative dans une totale transparence

L'aspect essentiel dans une fusion, sur lequel Proconseil va particulièrement insister, est celui de la création d'une dynamique collaborative. Cela suppose en premier lieu que le projet soit visible et tangible et que les interactions entre les acteurs soient permanentes, personne ne devant se sentir isolé.

Ainsi, fait capital dans ce type de démarche, une communication projet sera effectuée chaque semaine et scindée en trois parties d'une heure afin de ne pas mobiliser l'ensemble des acteurs des 23 groupes au même moment. Une approche qui va leur permettre d'être totalement en phase à chaque étape de l'avancement du projet. Pas de tabous quant aux avances/retards mais une vision factuelle dans une totale transparence... tel est le mot d'ordre !

Cependant, face à l'ampleur de la tâche qui les attend, il n'est pas rare que nombre de collaborateurs impliqués dans le projet soient sujets à des dilemmes...

Par quel bout dois-je commencer ? Sur qui m'appuyer ? Comment structurer mon action ? Autant de questions - clairement exprimées ou simplement latentes - auxquelles l'équipe Proconseil va être très attentive pour proposer des solutions, au cas par cas. Des solutions qui peuvent prendre la forme d'un accompagnement personnalisé, par exemple du coaching individuel, ou consister en une participation à des sessions de formation ciblées.

Par ailleurs, le Comité de pilotage opérationnel se réunira une fois par semaine pour faire le point sur l'avancement des livrables pour chacun des 23 groupes et gérer les difficultés : qu'en est-il de l'enrichissement du portefeuille clients ? Où en est-on dans la mise en œuvre de la norme ISO 22 000 ? L'organisation des relations adhérents

est-elle calée ?

Toutes les informations sont partagées, les interactions sont permanentes et les décisions, prises de manière collective, engagent l'ensemble des acteurs.

De plus, au travers des échanges, le « PQSR » - Pas de Question Sans Réponse - apportera des réponses aux questions sur la fusion des deux entités que chaque membre des groupes de travail (plus de 100 personnes) a la possibilité de faire remonter au Comité de pilotage. Un Rapport Flash - sous forme d'une page toutes les deux semaines - permettra également de faire partager à tous l'avancement des travaux et de mettre en lumière les points d'attention. Chaque collaborateur, impliqué directement ou pas dans ce projet, pourra aussi suivre les avancées et être acteur de sa réussite en consultant les actualités publiées régulièrement sur l'intranet de l'entreprise.

Enfin, Proconseil va seconder VIVESCIA dans la structuration de son plan de formation métiers et dans la création des supports correspondants. Plus de 400 personnes bénéficieront ainsi des 10 modules de formation animés par des managers et des experts de l'entreprise couvrant à la fois, par exemple, tant les nouvelles politiques commerciales que les modalités de fonctionnement des flux de céréales.

Dans cette démarche menée chez VIVESCIA, rien n'a été laissé au hasard : une implication des acteurs très en amont, un cadre clair et partagé et une transparence totale favorisant une dynamique d'engagement et de création collective.

« *Le semer et la moisson ont leur temps et leur saison* » dit le proverbe... Mission réussie pour l'équipe VIVESCIA qui a respecté le temps de la récolte et dispose désormais de bases solides pour développer son activité.

Résultats

- Un rapprochement des métiers agricoles (1 500 personnes) en 6 mois
- Une moisson réussie sans encombres
- Un premier exercice performant pour les adhérents
- Un résultat net prometteur : 20 millions d'euros



L'expertise de Proconseil en matière de pilotage des projets complexes et sa capacité à mobiliser l'ensemble de nos

Une réelle dynamique

équipes nous ont permis de mener ce projet en un temps très court et d'inscrire notre nouvelle entité dans une réelle dynamique.

Christophe Brasset
DGA

Directeur des métiers agricoles



VIVESCIA

Groupe coopératif céréalier issu du rapprochement entre Nouricia et Champagne Céréales

Effectifs : plus de 8 000 collaborateurs (coopératives, entreprises agricoles et industrielles)

Chiffre d'affaires : 4,2 milliards d'euros

Nombre d'adhérents : 11 500



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

www.proconseil.net