



## Performance et qualité de vie au travail :

"Ensemble vers l'Excellence"

Maurice Lombard  
Directeur Industriel



Cristal Union est un groupe coopératif agro-industriel dont la mission principale est la transformation de la betterave produite par ses adhérents, pour la valoriser en sucre et alcool. Issu du rapprochement en 1999 de plusieurs coopératives puis d'opérations de croissance externe, il compte aujourd'hui 9000 coopérateurs, 2000 salariés et 14 usines. Après dix ans d'investissements concentrés sur les outils de production et les process, et dans un contexte de concurrence accrue, les dirigeants de l'entreprise ont entamé un projet d'envergure pour renforcer la performance de l'entreprise.

**Objectif : libérer le potentiel de leurs équipes !**

**P**our Maurice Lombard, Directeur Industriel de Cristal Union, cette orientation s'inscrit dans l'histoire du groupe et dans les évolutions de son marché : *"nous transformons des produits agricoles ; mais notre culture est très industrielle et notre management est constitué pour une grande part d'ingénieurs. Sur les dix dernières années, nous avons beaucoup abordé la question de notre performance par l'organisation et les systèmes d'information, par les outils et process, souvent de haut niveau technologique. C'était nécessaire, mais la technique ne fait pas tout ! Nous avons aussi des opérateurs à fort potentiel que nous ne valorisons pas assez"*. Et passer à côté de ce potentiel, Cristal Union ne peut se le permettre, d'autant que dans moins de deux ans, le 1er octobre 2017 signera

la fin des quotas sucriers en vigueur dans l'Union européenne : *"la concurrence sera féroce ; nous devons pouvoir compter sur le meilleur de chacun pour améliorer nos performances."*

Sous l'impulsion de la Direction Générale, le groupe amorce une démarche baptisée EvE : Ensemble vers l'Excellence. L'objectif est résolument de mettre l'homme et son potentiel au cœur de la performance de l'entreprise. *"Pour nous accompagner sur cette voie, nous recherchions un interlocuteur doté d'une expérience dans l'industrie et l'agroalimentaire et qui ait de la méthode ; nous voulions que la structure soit de taille humaine et capable de construire un dispositif sur-mesure, à*

notre main. Et dernier point : pour ce projet d'entreprise, nous attendions de notre interlocuteur une fibre sociale très forte. C'est pour ces raisons que nous avons retenu les équipes de Quatenaire".

Pour identifier les sujets à travailler, usine par usine, les feuilles de route sont établies à partir :

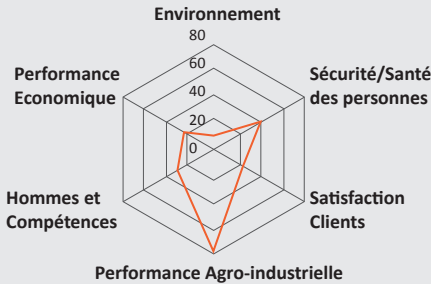
- des orientations stratégiques de l'entreprise,
- de l'analyse du fonctionnement au regard d'un "référentiel d'excellence

**opérationnelle" construit avec les équipes de Cristal Union**

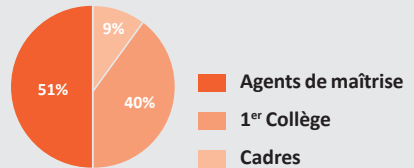
- des enseignements d'une conséquente phase d'écoute sur la qualité de vie au travail (30% des salariés ont été interrogés)
- et d'un examen des indicateurs de performance de chaque usine.

**200 chantiers sont ainsi identifiés et au niveau du terrain, 520 salariés sont mobilisés, soit 24% de l'effectif.**

## Les chantiers par axe de performance



## Les participants aux chantiers



**"L'ensemble des salariés doit être acteur de la démarche".** Le chantier Coupe racines est un exemple de ce travail collaboratif... "L'objectif était d'améliorer l'ergonomie et la sécurité du poste. Les opérateurs de Maintenance et de Production ont été sollicités ; leurs propositions ont permis d'optimiser le processus de démontage-montage des porte-couteaux, réduisant ainsi très significativement les risques de blessures et de troubles musculo-squelettiques".



Poste de coupe des racines

### Méthode Percée : redoutable efficacité

Dans l'usine d'Erstein (Bas-Rhin), les résultats de la ligne d'ensachage du sucre (CETEC) ont été en-deçà des objectifs de mars à mai 2015. Il était important d'agir vite, cette ligne étant soumise à une forte saisonnalité en juin et juillet, avec la période des confitures.

Un chantier d'amélioration de la performance, mené selon la méthode Percée, a permis d'identifier avec les opérateurs, 7 actions correctives. Immédiatement opérationnelles, les solutions ont été mises en place dans les jours qui ont suivi le travail mené par le groupe : aujourd'hui, le personnel travaille de manière plus sereine, les actions ont permis de gagner 17 points de TRS (Taux de Rendement Synthétique) et de réduire drastiquement les déchets.

*"Un chantier rassemble des collaborateurs exerçant des métiers différents : en partageant leurs expertises, ils répondent à des problèmes concrets, techniques ou organisationnels. La durée moyenne d'un chantier est de trois mois. Avec la méthode Percée, on est plus rapide encore : sur ce chantier, le travail a été concentré sur une journée entière, de l'analyse des données aux plans d'actions. C'est intense mais redoutablement efficace".*

Gratifiante pour les participants, exemplaire pour les autres, la méthode Percée permet d'essaimer rapidement et de s'appuyer sur la motivation de ceux qui y ont participé : **une véritable illustration d'un travail conjoint sur la performance et la qualité de vie au travail.**



L'équipe du chantier ligne CETEC d'Erstein en pleine percée

Le fonctionnement en groupe de travail a aussi pour objectif de faire monter en compétences le management intermédiaire : **"80% des chantiers sont gérés par des Agents de maîtrise, formés pour cela. Nous souhaitons ainsi passer d'une culture de chefs ingénieurs à une culture de managers opérationnels, au plus près du terrain. Cela prend du temps mais il n'y a pas de question à se poser : ce sont les premiers relais de la stratégie, ils ont tout leur rôle à jouer dans la recherche de la performance"**. Cette évolution est d'ailleurs parfois déstabilisante : **"les managers doivent adopter un style plus participatif ; au début, cette évolution n'est pas simple"**.

Amorcée en mai 2013 sur deux sites pilotes, la démarche EvE est déployée sur l'ensemble des sites depuis juin 2014. L'équipe Quaternaire s'appuie sur les équipes de Cristal Union, notamment les animateurs et référents EvE présents sur chaque site, qui relaient les informations, favorisent les retours d'expériences, accompagnent le Directeur et les managers intermédiaires du site dans le déroulement des projets, etc. **"Le rôle des consultants n'est pas seulement de piloter la démarche ; nous leur demandons de nous aider à nous passer d'eux ! A moyen terme, l'objectif est que nos collaborateurs montent suffisamment en compétences pour faire vivre et évoluer eux-mêmes ces nouveaux modes de fonctionnement "**. Rendez-vous est donné en 2017, pour mesurer le chemin parcouru.



Cristal Union rassemble près de 9000 agriculteurs coopérateurs dans près d'une dizaine de régions françaises. Ses 2000 salariés sont répartis sur 14 sites.

En 2014, ses trois activités (sucre industriel, sucre de bouche et alcool) ont généré un chiffre d'affaires de 1,8 milliards d'euros (chiffre au 30 septembre).

