

DCNS Brest

Vers une culture de la performance et du progrès

Le changement majeur auquel est confronté le groupe DCNS le conduit à remettre en cause un certain nombre de pratiques afin de simplifier des processus extrêmement complexes et d'accélérer la prise de décision. Portée par le Top management, la démarche mise en place va permettre d'installer une réelle culture de la performance au sein de l'entreprise.

L'année 2003 marque un tournant pour le Groupe DCNS qui voit son statut évoluer de celui d'administration à celui de société. Il décide alors la mise en place d'un vaste Projet Performance.

Un challenge ambitieux

Le challenge consiste à introduire et déployer au sein du groupe une véritable culture de la performance économique et de l'engagement tournée vers la réactivité et le zéro défaut.

Pour le relever, sous l'impulsion du Directeur Qualité Groupe, le site de Brest, spécialisé dans la « réparation de navires », bâtit un programme visant à inscrire le site dans un processus global d'amélioration continue. Le top management – mû par un réel esprit « boucle de progrès » – sollicite Proconseil pour son expertise en matière de conduite du changement et sa connaissance du groupe. Son équipe a en effet accompagné durant 3 années les sites de Cherbourg et Lorient – division « Navires & systèmes » – dans le cadre du projet Performance Groupe.

Comprendre avant d'agir

Dans un premier temps, avant de se lancer dans l'action, un check up du changement est réalisé. Il s'appuie sur une première caractérisation de l'entreprise : la nature de son métier, sa culture, ses modes de responsabilisation, ses styles de management et sa communication.

Ensuite est abordé le changement proprement dit : s'agit-il d'une évolution, d'une transformation ou d'une rupture ?

Cette phase s'achève enfin par une analyse du management de terrain dans sa capacité à incarner le changement.



Cette analyse va mettre en lumière des points positifs majeurs comme la forte capacité de mobilisation pour relever les défis techniques, signifiant une forte réactivité de l'entreprise aux sollicitations des clients.

Elle souligne également quelques points sensibles : une tradition trop orale et une culture de la performance embryonnaire.

Mais le point majeur, jamais pris en considération jusque là, porte sur la faiblesse de la première ligne de management. L'analyse met en effet en lumière le peu d'expérience du management de proximité en matière d'animation des équipes sur le terrain. Or, c'est celui qui va porter la démarche opérationnelle et permettre une installation du progrès par les équipes.

C'est pourquoi, « déployer le management de terrain » va constituer l'un des objectifs majeurs du plan mis en œuvre et orienter le choix du processus de conduite du changement.

Déployer le savoir

L'ensemble de la ligne hiérarchique va faire l'objet d'une formation au management de la performance : 200 managers bénéficieront ainsi d'un séminaire de deux jours visant à les former aux méthodes et aux outils pour renforcer la cohésion et l'efficacité des équipes et conduire des démarches d'amélioration des performances.

Des actions de formation très ciblées vont, par ailleurs, être construites en direction du management de proximité afin d'installer sa légitimité : 15 séminaires seront organisés sur des modules de 3 jours pour des groupes de 10 à 15 personnes. Ils visent surtout à inculquer à ce groupe social un état d'esprit : l'optimisation permanente, quotidienne de la façon de travailler, chacun contribuant à faire progresser l'entreprise. Mais ces actions spécifiques vont également permettre de lui donner une réelle culture économique et de lui apporter l'ensemble de la panoplie des outils du Lean.

Mettre en action des milliers de personnes

Un tel challenge d'évolution culturelle sur une population de 2 500 personnes réparties en 150 équipes au sein de trois Directions (bâtiments de surface, sous-marins, soutien logistique) implique la mise en œuvre d'un réel programme très construit. Proconseil préconise alors de démontrer, sur un nombre restreint d'équipes, la pertinence de son approche puis de créer une équipe interne pour un déploiement de la démarche à très grande échelle.

Dans un premier temps, Proconseil va donc aider l'entreprise à cartographier les équipes opérationnelles terrain et les équipes support (ressources humaines, gestion, achats, direction technique) et identifier pour chacune les gisements de progrès potentiels. Une dizaine d'équipes pilotes va ensuite être sélectionnée. Sur une durée de 3 à 6 mois, les managers de proximité vont être mis en scène. Ils vont ainsi prendre la mesure de leur responsabilité et, très vite, se poser comme réels moteurs du changement. Au terme de cette période, un bilan est effectué puis intervient le passage de relais. Proconseil devient alors le coach des animateurs de progrès internes, en charge du déploiement de la démarche à l'ensemble des équipes.

Des règles pour conduire le projet

Les objectifs fixés par la Direction de DCNS Brest sont ambitieux et impliquent une évolution des pratiques sur le terrain ; or cette évolution ne peut se faire que si l'on respecte certaines règles essentielles en matière de conduite du changement.

Proconseil va donc édicter plusieurs règles fondatrices traduisant une volonté de changement culturel participatif : elles portent sur la communication, nécessaire tout au long du projet, et sur les actions de formation et de coaching visant à impliquer l'ensemble des collaborateurs ; des règles, également, qui visent à mettre sous contrôle la progression du projet. Des référentiels (guides métiers, processus de référence, kits opérationnels) sont ainsi créés. Ils vont permettre à la fois de déployer la démarche et de pérenniser les résultats.

Une autre de ces règles mérite un éclairage particulier. Elle touche à la valorisation des progrès et à la reconnaissance des réussites. Dans ce domaine, des actions particulièrement fortes vont être mises en place et marquer les esprits : présentation à l'encadrement des bilans de chantiers par les pilotes, développement des « visites chantiers » par les directeurs et membres des comités de pilotage, mais surtout, création de certificats de labellisation remis aux équipes performantes par la direction dans le cadre d'un événement spécifique. Ces certificats visent à la fois à maintenir un certain niveau d'exigence, à donner une vision claire sur les objectifs attendus et à faire monter en compétence les équipes et les managers. Ils expriment un signe fort de reconnaissance vis-à-vis du terrain. L'appropriation réussie de cette culture du progrès par le site de Brest va constituer le premier pas vers une simplification généralisée de l'ensemble des processus et vers une organisation plus responsabilisante, dont l'objectif est de favoriser l'implication de chacun dans la performance globale de l'entreprise.

“

Cinq ans après le lancement du Management Visuel de Proximité (MVP), le constat est tout à fait positif. En effet, le déploiement du management de terrain s'est poursuivi dans l'ensemble des entités ; il a été étendu aux bureaux d'études et aux activités tertiaires pour atteindre finalement les Comités de Direction des différentes entités, en tout cas cas pilotes d'entre eux. Le processus de labellisation fonctionne bien, avec l'introduction en 2009 de la labellisation de niveau 2 qui correspond à une très forte maturité dans le management d'équipe.

Cinq ans après, un constat très positif

Le déploiement du management de proximité et le taux de labellisation des équipes sont depuis 5 ans – à la demande des syndicats – deux critères du calcul de l'intéressement : fin 2009, le MVP touche plus de 70% du personnel avec 710 équipes labellisées au niveau 1 et 75 au niveau 2. Un succès auquel les équipes de Proconseil ont très largement contribué – et pas uniquement à Brest – merci à eux.

Jean-Jacques Crosnier

Directeur qualité/progrès/sécurité/environnement
Groupe DCNS

”

DCNS Brest

Activités : Opérations de maintenance des bâtiments de surface et sous-marins

Effectifs : 2 500 personnes

Groupe DCNS

Activités : Conception, fabrication et maintenance de navires armés

Effectifs : 12 300 personnes

Chiffre d'affaires : 2,8 milliards d'euros

14 sites en France

7 implantations à l'étranger



Proconseil

40, Boulevard Edgar Quinet
75014 Paris

Tél : +33 1 40 64 59 00

Fax : +33 1 40 47 05 75

Proconseil.net