



Jean-Pierre Carlu

Dans sa région Nord, le Groupe ADF, spécialiste de la maintenance industrielle, rencontre une remarquable situation de croissance, qui lui a imposé de repenser les fondamentaux de son organisation. Explications de Jean-Pierre Carlu, Directeur régional.

L'animation du management, au service du développement

Le Groupe ADF est issu de la reprise de Cofathec par ses cadres, fin 2007. Notre société de maintenance industrielle compte 1 800 salariés en France. Nous sommes organisés en trois régions, dont celle du Nord que je dirige, couvrant une zone allant de Cherbourg à la Belgique, avec 550 collaborateurs. Nous avons la chance d'y connaître un fort développement, multipliant par quatre en quatre ans notre activité et nos effectifs. Ce contexte favorable a cependant imposé que nous revisitions tous nos fondamentaux et nos fonctionnements.

*« ... montrer la difficulté pour susciter la réaction,
mais aussi valoriser la réussite... »*

Retrouver une cohérence de pilotage...

Notre besoin n'était pas tant de changer notre organisation que de remobiliser et de faciliter le travail de direction d'équipe de nos managers, avec des méthodes partagées. Notre Comité de pilotage (copil) régional, composé des responsables de nos huit centres opérationnels, avait ainsi besoin d'être doté d'outils efficaces lui permettant de travailler dans un projet participatif global, qui puisse ensuite se décliner de manière cohérente dans les différents centres.

Le plan de performance que nous avons mis en place est ainsi surtout constitué d'indicateurs partagés qui construisent un système cohérent que nous pouvons animer ensemble. En utilisant les ressources du management visuel, nous travaillons semaine après semaine autour de quatre familles de préoccupations-clés : les classiques sécurité/santé/environnement et économique/financier, mais aussi le social RH orienté vers le développement des compétences et enfin l'industriel, entendu comme un modèle au quotidien d'amélioration de l'activité des centres, au service de leurs clients. Chaque

réunion mensuelle de copil, autour d'un tableau où les indicateurs-clés sont passés en revue un à un, est ainsi l'occasion de rendre compte pour chaque responsable de centre opérationnel de l'activité du mois passé, en bien et en moins bien – les « tops » / les « flops » –, mais aussi de décider de « focus », des points particuliers sur lesquels il faut lancer des actions.

... déclinée sur le terrain

L'impulsion de pilotage cohérent donnée au niveau du copil doit se retrouver sur le terrain. Nous avons donc mis en place un plan d'animation, lui aussi sur la base du management visuel, qui décline progressivement (copil, chefs de centres opérationnels, responsables d'équipes élémentaires...) les axes de travail choisis, mesurant 3 niveaux de ROP (Responsabilités, Objectifs, Performance). Ce système d'animation a comme objectif de faire prendre conscience de la difficulté, afin de susciter la réaction. Cependant, il faut pour cela dépasser la seule sanction de la difficulté : notre système sait également valoriser le mérite et la reconnaissance de la réussite ou du progrès.

Ce plan d'animation structure donc toutes les réunions de management, du copil jusqu'aux réunions d'exploitation dans les centres, et permet de faire circuler l'information, l'impulsion d'action, la mesure de difficultés rencontrées, l'analyse de progrès réalisés... Et cette circulation se déroule dans plusieurs sens, du haut vers le bas et du terrain vers la direction régionale, mais aussi de façon horizontale, entre centres opérationnels : l'enjeu est bien de partager, de profiter de l'expérience des uns et des autres, pour un progrès démultiplié et accéléré.

Une équipe, avec un esprit d'équipe

Cette démarche, qui peut sembler simple mais dont la subtilité est de s'appuyer

sur le dialogue avec les hommes, sur la sollicitation de leur avis, sur le participatif... s'est révélée très efficace. Rapidement, notre région, où les effectifs ont pourtant été profondément renouvelés en quelques années, s'est retrouvée fonctionner comme une seule équipe, avec un esprit d'équipe : des fonctionnements cohérents et partagés, avec une solidarité nouvelle autour des enjeux de l'entreprise. En mettant fin à la situation de désordre qui prévalait, où chaque centre se pensait comme une « boutique » à part, où les réussites n'entraînaient pas de modélisation vertueuse et où les échecs n'étaient pas l'occasion d'analyse et de rectification, le management participatif a créé une harmonie et une solidarité qui facilitent la vie – et donc la performance – de chaque centre, de la direction régionale, de notre région tout entière.

*« ... le dialogue pour créer
harmonie, solidarité... et performance... »*